



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Ingeniera Financiera

Tema:

“Diseño de un modelo de plan estratégico para la Ferretería 12 de Noviembre”

Autora: Fiallos Fiallos, María de los Ángeles

Tutor: Dr. Carvajal Larenas, Ramiro Patricio

Ambato- Ecuador

2021

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, con cédula de ciudadanía N° 180162667-0 en calidad de Tutor del proyecto integrador referente al Tema: **“DISEÑO DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA 12 DE NOVIEMBRE”**, desarrollado por María de los Ángeles Fiallos Fiallos, de la carrera de Ingeniería Financiera, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el reglamento de graduación de pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de trabajos de graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, septiembre 2021.

TUTOR



Dr. Ramiro Patricio Carvajal Larenas

C.C 1801626670

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, María de los Ángeles Fiallos Fiallos con cédula de ciudadanía N° 180477436-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto de investigación, bajo el Tema: **“DISEÑO DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA 12 DE NOVIEMBRE”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona como autora del Proyecto Integrador.

Ambato, septiembre 2021.

AUTORA



María de los Ángeles Fiallos Fiallos

C.C 1804774360

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador con fines de discusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, septiembre 2021.

AUTORA



María de los Ángeles Fiallos Fiallos

C.C 1804774360

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “**DISEÑO DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA 12 DE NOVIEMBRE**”, elaborado por María de los Àngeles Fiallos Fiallos, estudiantes de la Carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, septiembre 2021



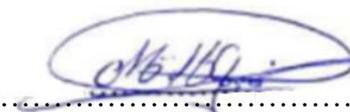
.....
Dra. Mg. Tatiana Valle

PRESIDENTE



.....
Ing. Ana Córdova

MIEMBRO CALIFICADOR



.....
Ing. María del Carmen Gómez

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Llena de alegría, amor e ilusión, dedico este proyecto, a Dios, el maestro universal, por haber colocado en mi vida a las personas correctas que hicieron posible el llevar a cabo este trabajo.

A mis padres Fabiola y Antonio, que con mucho esfuerzo, esmero y trabajo han logrado lo que soy hoy en día, y porque ellos son la motivación de mi vida. A mis hermanos, Raquel, Chistopher y Mayte, ya que son la razón de sentirme tan orgullosa de culminar una de mis metas y por darme ánimos y confiar siempre en mí.

A cada uno de mis seres queridos, quienes han sido mi empuje para seguir adelante, mi tío José +, que siempre estuvo presto para atender mis llamadas y a pesar de la distancia supo ayudarme en todo lo que le fue posible, a mi tía y abuelito, quienes me han enseñado que incluso la tarea más grande se puede lograr si se la hace un paso a la vez.

No podría sentirme más grata con la confianza puesta sobre mí, especialmente cuando he contado con todo su apoyo.

A mis amigas y amigos por haber sido una gran compañía en estos años de estudio, demostrándome cada día que los sueños se pueden convertir en realidad independientemente de lo difícil que sean las batallas que cada uno debe enfrentar en su día a día, y que no hay meta que no se pueda alcanzar, si se le dedica todo el compromiso, la responsabilidad y el amor a lo que se hace.

A todos mis maestros que a lo largo de esta etapa universitaria me brindaron su ayuda, conocimientos, paciencia, tiempo, entrega y por impulsarme a llevar a cabo el desarrollo de este trabajo, por su apoyo incondicional y especialmente porque a más de ser mi guía diaria han sabido ser más que amigos.

Para ellos esta dedicatoria, ahora este triunfo es nuestro, Gracias, por tanto

María de los Ángeles Fiallos Fiallos

AGRADECIMIENTO

Un trabajo de investigación es siempre fruto de ideas, proyectos y esfuerzos previos. En este caso mi más sincero agradecimiento está dedicado al Gerente General de Ferretería 12 de Noviembre por brindarme cada una de las herramientas para que este pueda llevarse a cabo, y de igual manera al Doctor Patricio Carvajal Larenas, quien me acompañó durante esta última etapa; sin el cual, no hubiera logrado alcanzar la meta de convertirme en una profesional.

Un trabajo de investigación es también fruto del reconocimiento y del apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos estiman, sin el cual no tendríamos la fuerza y energía que nos anima a crecer como personas. El amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocupaban mis padres por mí, por el avance y desarrollo de esta tesis, me ha exigido un alto grado de responsabilidad y sacrificio; sin embargo, la satisfacción de cumplirlas hace que todo valga la pena.

Este camino ha sido largo, ha estado lleno de alegrías, dificultades, tropiezos, experiencias y conocimientos, camino que no lo hubiera podido llegar a culminar sin la ayuda incondicional de mi familia y amigos quienes me entregaron su ayuda incondicional, sus sabios consejos y su valioso tiempo cada vez que necesita de un impulso para seguir adelante y poder llegar al feliz término de esta meta propuesta.

Hoy debo cerrar un capítulo maravilloso en esta historia de mi vida y no puedo dejar de agradecer a cada uno por su apoyo y constancia incondicional, sin dejar de lado a todos los profesores de la Carrera de Finanzas que fueron quienes me transmitieron todos sus conocimientos de manera sencilla, respetuosa, amigable y paciente.

Muchas gracias a todos.

María de los Ángeles Fiallos Fiallos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TEMA: “DISEÑO DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA 12 DE NOVIEMBRE”

AUTORA: María de los Ángeles Fiallos Fiallos

TUTOR: Dr. Ramiro Patricio Carvajal Larenas

FECHA: Septiembre 2021

RESUMEN EJECUTIVO

El sector ferretero en el Ecuador ha venido sufriendo cierto deterioro, esto se debe a diversas circunstancias, principalmente por la aparición de la problemática de la balanza de pagos, por lo que el estado ha decidido restringir el sector de la construcción, lo que ha ocasionado que las ventas no mejoren, por ello se han implementado estrategias eficientes y adecuadas ya sea en el entorno empresarial como financiero para poder mantenerse activo en el mercado y así salir de dicha crisis. Es por ello que nace el desarrollo del presente estudio denominado “Diseño de un modelo de plan estratégico para la Ferretería 12 de Noviembre”; el mismo que tiene la finalidad de diseñar un modelo de plan estratégico para dicha empresa ubicada como matriz en la ciudad de Ambato, con la finalidad de mejorar su gestión administrativa y financiera. Para lo cual, fue necesario el desarrollo de un estudio de enfoque mixto, es decir cualitativo y a la vez cuantitativo, mediante un diseño no experimental que acoge un tipo de estudio bibliográfico y a la vez de campo. Con lo cual, entre otros aspectos, se pudo concluir que, la Ferretería 12 de Noviembre posee un nivel de rentabilidad óptimo con un índice de apalancamiento necesario para poder implementar nuevas líneas de productos que cumplan con las necesidades y expectativas de los clientes, y a medida que pasa el tiempo seguir desarrollando beneficios tanto económicos como empresariales que superen a la competencia dentro del mercado en el que se desempeña.

PALABRAS DESCRIPTORAS: DETERIORO, BALANZA DE PAGOS, PLAN ESTRATÉGICO, ENFOQUE MIXTO, RENTABILIDAD.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
FINANCIAL ENGINEERING CAREER

TOPIC: "DESIGN OF A MODEL STRATEGIC PLAN FOR THE NOVEMBER 12 HARDWARE STORE".

AUTHOR: María de los Ángeles Fiallos Fiallos

TUTOR: Dr. Ramiro Patricio Carvajal Larenas

DATE: September 2021

ABSTRACT

The hardware sector in Ecuador has been suffering some deterioration, this is due to various circumstances, mainly due to the appearance of the balance of payments problem, for which the state has decided to restrict the construction sector, which has caused that sales do not improve, therefore efficient and adequate strategies have been implemented in both the business and financial environment to be able to remain active in the market and thus get out of said crisis. That is why the development of this study called "Design of a strategic plan model for the Hardware Store November 12" was born; the same one that has the purpose of designing a strategic plan model for said company located as parent company in the city of Ambato, in order to improve its administrative and financial management. For which, it was necessary to develop a study with a mixed approach, that is, qualitative and at the same time quantitative, through a non-experimental design that welcomes a type of bibliographic and field study. With which, among other aspects, it was possible to conclude that, the November 12 Hardware Store has an optimal level of profitability with a necessary leverage index to be able to implement new product lines that meet the needs and expectations of customers, and to measure that time passes continue to develop both economic and business benefits that exceed the competition in the market in which it operates.

KEYWORDS: IMPAIRMENT, BALANCE OF PAYMENTS, STRATEGIC PLAN, MIXED APPROACH, PROFITABILITY.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1. Introducción	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2. Estructura orgánica funcional	3
1.1.2.1 Estructura	3
1.1.2.2. Descripción de funciones	4
1.1.2.3. Principios.....	7
1.1.2.4. Ubicación de la empresa	8
1.1.3. Descripción del entorno	8

1.1.4. Justificación.....	10
1.1.5. Objetivos	11
1.1.5.1. Objetivo general	11
1.1.5.2. Objetivos específicos	11
1.2 Revisión de la literatura	12
1.2.1. Modelo de plan estratégico	12
1.2.2. Declaración de visión, misión, valores y pilares estratégicos	18
1.2.3. Diagnóstico interno y externo	18
1.2.4. Objetivos a corto, mediano y largo plazo.....	25
1.2.5. Estrategias financieras alternativas	30
CAPÍTULO II.....	37
METODOLOGÍA	37
2.1. Enfoque de investigación	37
2.2. Nivel de investigación.....	38
2.3. Diseño de la investigación	38
2.4. Tipo de estudio.....	39
2.5. Población accesible	39
2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.	40
2.7. Metodología en base a los objetivos	42
CAPÍTULO III.....	60
DESARROLLO	60
3.1.Introducción	60
3.2.Componentes del modelo de plan estratégico.....	61
3.2.1. Declaración de misión, visión, valores y pilares estratégicos.....	61
3.2.1.1 Misión	62
3.2.1.2. Visión.....	63
3.2.1.3.Valores	64

3.2.1.4. Pilares estratégicos	65
3.2.2. Diagnóstico interno y externo de la empresa, análisis situacional actual	66
3.2.2.1. Análisis FODA.....	67
3.2.2.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	72
3.2.2.3. Cinco fuerzas de Porter	73
3.2.2.4. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).	76
3.2.2.5. La matriz de perfil competitivo (MPC).....	77
3.2.3. Objetivos a corto, mediano y largo plazo.....	81
3.2.3.1. Perspectiva de clientes	84
3.2.3.2. Perspectiva de procesos internos.....	85
3.2.3.3. Perspectiva financiera	87
3.2.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	88
3.2.3.5. Establecimiento de iniciativas.....	89
3.2.4. Estrategias financieras alternativas	92
3.2.4.1. Balance general	93
3.2.4.2. Estado de resultados.....	94
3.2.4.3. Análisis vertical.....	95
3.2.4.4. Análisis horizontal	98
3.2.4.5. Indicadores financieros	103
3.2.4.6. Estrategias financieras.....	104
CAPÍTULO IV	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
4.1. Conclusiones	105
4.2. Recomendaciones.....	106
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	117

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1 Personal de la microempresa.....	3
Tabla 2 Población accesible	40
Tabla 3 Matriz MEFI.....	72
Tabla 4 Matriz MEFE	76
Tabla 5 Matriz perfil competitivo	78
Tabla 6 Factores claves de éxito	79
Tabla 7 Objetivos estratégicos	83
Tabla 8 Resumen de perspectiva del cuadro de mando integral	84
Tabla 9 Indicadores Perspectiva Clientes.....	85
Tabla 10 Indicadores perspectiva procesos internos	86
Tabla 11 Perspectiva financiera	87
Tabla 12 Indicadores perspectiva de aprendizaje.....	88
Tabla 13 Formulario propuesto para control de cada indicador.....	89
Tabla 14 Establecimiento de iniciativas.....	90
Tabla 15 Balance general 2018 – 2019	93
Tabla 16 Estados de resultados 2018 – 2019	94
Tabla 17 Análisis vertical 2018 - 2019	95
Tabla 18 Análisis vertical del estado de resultados.....	97
Tabla 19 Análisis horizontal 2018 - 2019	99
Tabla 20 Análisis horizontal - Estado de Resultados.....	102
Tabla 21 Indicadores financieros 2018 – 2019	103

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
Figura 1 Organigrama estructural propuesto para Ferretería 12 de Noviembre	4
Figura 2 Ubicación de la empresa.....	8
Figura 3 Análisis FODA	67
Figura 4 Estrategia ofensiva F-O	68
Figura 5 Estrategia de supervivencia D-A	69
Figura 6 Estrategia defensiva F-A	70
Figura 7 Estratégica adaptativa D-O	71
Figura 8 Cinco fuerzas de Porter.....	74

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁGINA
Ilustración 1 Elementos del modelo de planificación Estratégica	14
Ilustración 2 Las cinco fuerzas de Porter.....	23
Ilustración 3 Matriz FODA.....	46
Ilustración 4 Cinco fuerzas de Porter	50
Ilustración 5 Componentes de los objetivos	54
Ilustración 6 Elaboración CMI	56
Ilustración 7 Plan estratégico.....	60
Ilustración 8 Foco estratégico.....	61
Ilustración 9 Valores estratégicos.....	65
Ilustración 10 Pilares estratégicos	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1 Composición del activo 2018 – 2019.....	96
Gráfico 2 Composición pasivo + patrimonio 2018 – 2019.....	96
Gráfico 3 Composición del estado de resultados 2018 – 2019.....	97
Gráfico 4 Composición estado de resultados 2018 – 2019.....	98
Gráfico 5 Tendencia del activo 2018 - 2019.....	100
Gráfico 6 Tendencia del pasivo 2018 - 2019.....	100
Gráfico 7 Tendencia del patrimonio 2018 - 2019.....	101
Gráfico 8 Estrategias financieras.....	104

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

1.1.1 Antecedentes

De acuerdo con la investigación, realizada por Peña, Pineda y Martínez (2018), denominada “Propuesta de plan estratégico para la ferretería MAXSUFER”, en esta, se presenta un plan de mejora que se ha elaborado de forma estratégica de acuerdo a las acciones relacionadas directamente con la empresa, enmarcándose en el crecimiento y proyección empresarial de la misma, su aporte es importante, porque se define de forma clara, concreta y específica, de hacia dónde busca dirigirse la empresa el rumbo o la trayectoria óptima que se trazará y recorrerá para poder alcanzarlo; así como también, el capital, las actividades, y el material humano necesario para poder llevarlo a cabo. Buscando en general mejorar la gestión administrativa, el desempeño, la productividad y la rentabilidad de la institución, a través de la definición, organización y optimización de sus procesos operativos y administrativos.

Por otra parte, en la investigación “Plan estratégico para la comercialización y distribución de productos metalúrgicos y de ferretería en general”, elaborada por Pinales y Granja (2017), en la que refleja, la situación actual de la provincia de Manabí, principalmente en las ciudades de Portoviejo y Manta, que sufrieron grandes daños en las estructuras de sus construcciones, debido al inesperado terremoto del 16 de abril del año 2016; por lo que, es necesario y urgente suministrar una correcta y adecuada distribución de los productos metalúrgicos en dichas ciudades, para así ayudar a la reconstrucción de los sectores más afectados por esta catástrofe natural. Para ello, es importante realizar un plan estratégico para la comercialización y distribución de productos metalúrgicos y de ferretería en general, para este tipo de negocios en dichas ciudades, ya que contribuyen para su recuperación económica y, a su vez, ofrecen la oportunidad para la reconstrucción de las viviendas afectadas por el terremoto. Entre los objetivos específicos de este trabajo de investigación, está examinar minuciosamente los principales productos metalúrgicos y de ferretería en general que en la práctica generen aproximadamente el 30% de la necesidad promedio

en el lugar de estudio. En este tipo de investigación se ha utilizado un análisis descriptivo, mientras que, el enfoque es cuantitativo. La población, está constituida por todos aquellos negocios que se dedican a la venta de estos productos en las ciudades de Portoviejo y Manta, es decir, 237 negocios de los cuales a 90, se les realiza la encuesta, técnica aplicada con su respectivo cuestionario de preguntas.

En cambio, en la investigación titulada “Propuesta de un plan estratégico para la ferretería San Antonio de la ciudad de Zumbi Cantón Centinela del Cóndor de la Provincia de Zamora Chinchipe”, llevado a cabo por Quezada (2017), hace referencia a un plan estratégico, el cual abarca el nivel de dificultad que tiene la organización, porque a pesar de los años de vida institucional, no ha podido lograr resultados que la beneficien; lo que, se atribuye principalmente a que los objetivos trazados en primera instancia, aún no han sido alcanzados en su totalidad, pues la inexistencia de estrategias dificulta su logro.

Por otra parte “Ferretería 12 de Noviembre” es una empresa dedicada a la compra y venta de herramientas y maquinarias agroindustriales, que tiene una amplia trayectoria en el mercado local y nacional. Desde su fundación, un día 12 de noviembre de 1989, como reseña su nombre, la empresa incursiona en el mercado ecuatoriano, en el campo de los negocios nacionales, logrando representaciones de importantes industrias que benefician al consumidor nacional.

El 9 de abril de 2010, se realizaron varios cambios significativos en el desarrollo del negocio. Tras 21 años en el mercado, esta empresa cambia de dueño. El nuevo propietario pasa a ser el señor Leónidas Antonio Fiallos Aleaga. Este hecho ameritó el cambio de Registro Único de Contribuyentes (RUC) a nombre de reciente titular, haciéndose constar su inscripción en el Servicio de Rentas Internas (SRI) del Ecuador como representante legal, pasando a ejercer la función de Gerente General de la empresa conservando ésta su denominación comercial. El espíritu emprendedor del nuevo propietario y el ánimo de poseer una empresa propia, son algunas de las razones por las cuales decide realizar sus primeros préstamos con entidades financieras, con el fin de forjar y realizar sus sueños.

La organización se constituye e inicia sus actividades con un capital 49.000 dólares, con el cual adquirió herramientas más sofisticadas y mejoró el entorno en cuanto a los

canales de comercialización acorde a las necesidades de su clientela. En adelante, apoyó a la industria nacional convirtiéndose en distribuidor de la empresa Banco del Perno, Gerardo Ortiz, Fortiflex, Plastigama, Griferías Franz Viegner (F.V.), entre otras. Con la oferta inicial de un buen producto, se eleva el nivel de satisfacción de los clientes. Así también, se realiza la gestión para obtener el Registro Único de Proveedores del Estado (RUP), lo que le permitió establecer coyuntura con algunas entidades públicas como: Municipalidades de Ambato, Tisaleo, Arajuno; Gad parroquiales, Izamba, Huachi Grande, Quisapincha, y ofreciendo sus productos y servicios a instituciones como la Fuerza Aérea Ecuatoriana, Empresa Eléctrica Ambato, Universidad Técnica de Ambato, Consejo Provincial, Fiscalía de Tungurahua, Empresa Municipal de Agua Potable de Ambato entre otras.

Actualmente, la “Ferretería 12 de noviembre” es una microempresa familiar que desempeña sus actividades con 6 empleados. En la siguiente tabla se detalla el personal que conforma esta organización:

Tabla 1 *Personal de la microempresa*

N°	NOMBRE	CARGO
1	Antonio Fiallos	Gerente
2	Ángeles Fiallos	Asistente de Gerencia
3	Gabriela Cabezas	Auxiliar Contable
4	Carlos Ruiz	Contador
5	Fabiola Fiallos	Ventas / Inventario
6	Danilo Iglesias	Ventas

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2020)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

1.1.2. Estructura orgánica funcional

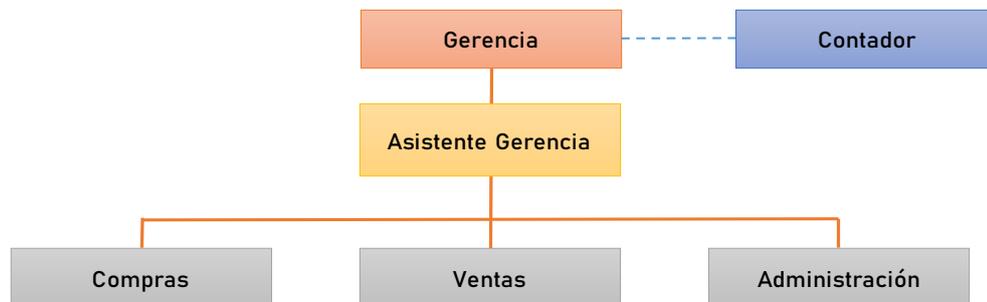
1.1.2.1 Estructura

La Ferretería 12 de noviembre, actualmente cuenta con un organigrama sencillo, el cual no permite la articulación adecuada de las distintas áreas. Esto ha ocasionado cuellos de botella, debido a que el personal no tiene claras sus funciones.

El direccionamiento estratégico lo realiza la Gerencia General, la misma que está ocupada por el actual propietario y por esta razón es la persona que toma las decisiones.

En la siguiente ilustración, se pueden apreciar los niveles: estratégico, de apoyo y operativo:

Figura 1 Organigrama Estructural propuesto para Ferretería 12 de Noviembre



Cuadro de Referencias

Simbología	Significado	Elaborado	Aprobado
	Asesoría Staff	Por: Fiallos, M Fecha: 22/12/2020	Por: Fecha:
	Línea de Autoridad		
	Nivel Auxiliar		

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2020)

Elaborado: Fiallos, M (2020)

1.1.2.2. Descripción de funciones

- 1. Gerencia:** Para poder realizar sus funciones, debe poseer habilidades y conocimientos que le permitan ejercer su función de manera eficiente como también saber planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, y conducir el trabajo de la empresa.

Gerencia debe tener una comunicación permanente con todos los miembros de la empresa, internos o externos, y de igual manera con proveedores y clientes, además de ello debe cumplir con las siguientes funciones:

- Planear todas las actividades a desarrollarse en la empresa.
- Elaborar una distribución organizacional, en función a la competencia, del mercado.
- Ser el líder de los miembros de la organización.
- Organizar los recursos de la entidad.
- Planear los objetivos generales y específicos de la institución a corto y largo plazo.
- Organizar la distribución de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la institución, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ella.
- Coordinar con Venta y Asistencia de gerencia las reuniones o charlas próximas, aumentar el número y calidad de clientes, hacer las compras de materiales, sacar precios, y coordinar las reparaciones y desperfectos ocasionados en la empresa.
- Decidir en relación a: contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.

2. Asistente de gerencia: Se encarga de asegurar el buen funcionamiento de la oficina realizando labores tales como archivar, planificar y coordinar las actividades generales, además de redactar los reportes correspondientes.

El asistente de gerencia debe tener una comunicación permanente con gerencia, ya que será la persona con quien trabajará de la mano, y de igual manera con ventas, contabilidad, proveedores, para que el negocio funcione organizadamente y los resultados se vean reflejados a corto plazo, es la encargada de:

- Gestionar y revisar todo tipo de documentos, E-mails, proformas, llamadas telefónicas, correspondencia de manera constante, tanto entrantes como salientes.

- Ordenar documentos para pago a proveedores, mora de clientes y evaluar la importancia de cada uno.
- Analizar fechas de pago a proveedores.
- Realizar retenciones manteniendo constante comunicación con contabilidad.
- Recopilar información de diferentes herramientas con el objeto de estudiar los datos y generar los reportes oportunos.

3. Contador y Auxiliar Contable: Para esta función se analizará y registrará en el sistema todos los movimientos y transacciones contables que se realicen en la empresa, teniendo en cuenta que cualquier error y omisión de una información puede afectar negativamente a la empresa.

Deben mantener comunicación netamente con el gerente de la institución, y el asistente de gerencia, conjuntamente realizan tareas de importancia para la empresa como:

- Preparar y mostrar estados financieros de las operaciones de la empresa, así como analizar y señalar las variaciones encontradas con respecto a períodos anteriores.
- Asegurar la elaboración de informes exigidos por la Ley, relacionados al pago de la misma.
- Preparar y generar el pago de impuestos al estado, de acuerdo a las regulaciones establecidas en la ley.

4. Ventas: Es responsable del asesoramiento del cliente, utilizando los medios y técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiera el producto y servicio ofrecido, recayendo la obligación de brindar una buena atención al público y clientes fijos.

Mantiene comunicación directamente con los clientes, con el encargado de inventario para mantenerse en comunicación acerca del abastecimiento de mercadería y con el gerente que es a quien deben entregar informes mensuales de toda la logística realizada, entre sus funciones están:

- Recibir a los clientes de una manera cortés, amistosa y profesional, satisfaciendo sus requerimientos y necesidades.

- Explicar a los clientes las medidas de precaución a considerar y los procedimientos para el uso de los productos.
- Estar totalmente capacitado e informado acerca de los productos a ofrecer y asegurar su regreso.
- Organizar los anaqueles y el mostrador, llevar el orden del inventario.
- Mantener limpias las instalaciones. procurando que la empresa permanezca organizada e impecable en todo momento.
- Gestionar un inventario de los productos con mayor demanda.
- Efectuar constantemente sugerencias al gerente.
- Lograr sus objetivos y metas de ventas.
- Ser eficiente y eficaz en todos los trabajos encomendados.

5. Inventario: Cada fin de año se realizan inventarios para controlar faltantes o pérdidas existentes, es en quien recaerá la responsabilidad de tener siempre a la mano y en tiempo real la información de existencias de mercadería, así como de garantizar el que no se incurran en costos por desabasto o pérdidas de mercancías.

Mantiene comunicación directa con el encargado de ventas y con el gerente de la institución a quien debe entregar informes de la mercadería que esta por quedar faltante, con los resultados alcanzados el encargado deberá:

- Elaborar informes satisfactorios o con anomalías encontradas para los descargos respectivos a las personas que aquí laboran.
- Mantener el orden y aseo de las perchas de venta como en las bodegas.
- Verificar que los productos que se receptan por parte de los proveedores esté en buenas condiciones para su posterior venta.
- Elaborar un informe periódicamente de mercadería faltante.

1.1.2.3. Principios

- Imparcialidad y respeto en sus actividades, ya sea dentro y fuera de la microempresa
- Llevar a cabo un trabajo responsable y de calidad.
- Ser constantes e incursionar en mercados nuevos.

- Ayudar a la economía ecuatoriana, brindando fuentes de trabajo para un mejor nivel económico.

1.1.2.4. Ubicación de la empresa

La Ferretería 12 de noviembre” está ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, específicamente, en la Avenida 12 de Noviembre 09-44 y Tomas Sevilla.

Figura 2 *Ubicación de la empresa*



Fuente: Googlemap (2020)

1.1.3. Descripción del entorno

El entorno externo del sector ferretero en el Ecuador ha venido sufriendo cierto deterioro por diversas circunstancias Este menoscabo, se produce por la aparición de la problemática de la balanza de pagos. En efecto, el estado ha decidido restringir el sector de la construcción y para lograr que las ventas mejoren se ha requerido implementar estrategias eficientes y adecuadas, tanto en el entorno empresarial como en el financiero para paliar la crisis. A nivel nacional, 5374 son el total de establecimientos de venta, al por menor, de artículos de ferretería, conforma a la Clasificación Uniforme de Actividades Económicas (CIIU) del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC). Dicha cifra indica un incremento de este tipo de negocio durante la última década (Travéz, 2013).

Sin embargo, en el censo económico del año 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), determinó que el sector ferretero generó ventas por \$ 1.700 millones. Las principales firmas en facturación son Corporación El Rosado,

Ferrisariato, Comercial Kywi, Grupo Ortiz, Productos Metalúrgicos S.A de acuerdo a los datos aportados por la Superintendencia de Compañías (Universo, 2013).

En la actualidad, el sector ferretero se encuentra en la búsqueda de productos con precios competitivos, mismos que permitan incrementar el volumen de ventas, esto con el objetivo de obtener una mayor rentabilidad con relación a estas, o que permitan que la empresa pueda mantenerse estable en el mercado, tomando en consideración sus finanzas y la oferta de los productos ofrecidos dentro del mercado nacional.

En la ciudad de Ambato, el sector ferretero ha sido considerado como una de las principales fuentes generadoras de economía a nivel de país. Las diversas empresas que se dedican a este tipo de servicios no disponen de información acerca de la gestión financiera y sus estados financieros se han visto afectados. Ello provoca una gestión financiera inadecuada y afecta los indicadores financieros utilizados para tomar decisiones importantes que beneficien al futuro de una organización (Gavilanes J. , 2015, pág. 6).

Al determinar un foco estratégico, se podrá fortalecer la axiología de la organización. La importancia de contar con un plan estratégico radica en que la dirección de la empresa busque interactuar con su personal e impulsarlo en la satisfacción de sus necesidades. Es necesario, que los integrantes de la empresa conozcan los objetivos estratégicos, para coadyuvar en su cumplimiento y para que la organización tenga un crecimiento tanto económico como empresarial dentro del entorno en el que se desempeña (Román O. , 2010, pág. 32).

La existencia de un plan estratégico elaborado de manera eficiente y eficaz permite a la empresa fomentar el vínculo entre los diferentes órganos de decisión y los diversos grupos de trabajo, para establecer un compromiso entre todos, basándose, fundamentalmente, en el logro de los objetivos organizacionales.

La competencia en el mercado actual está influida por la elaboración de estrategias competitivas porque fomentan la innovación. En este caso, es hoy el momento de renovar la forma de organización dentro de la Ferretería 12 de Noviembre, realizándose un estudio comparativo con grupos de ferreteros pequeños y de administración familiar como es el caso de las empresas Ferretería Ferretol, Femaj, Ferriconway, que son la competencia más cercana y directa.

1.1.4. Justificación

En el país, el sector ferretero ha experimentado un crecimiento representativo en los últimos cinco años, combinado con el boom de la construcción y la expansión de la economía nacional. El aumento de importaciones, comercialización y ventas, son índices que demuestran su constante desarrollo. Según representantes del sector, estos factores han impulsado a que estos negocios diversifiquen su oferta. Es decir, que mientras tiempo atrás solamente vendían herramientas, en la actualidad, ofrecen artículos como cemento o hierro que sirven para construir viviendas y accesorios para el hogar (Universo, 2013).

Por otra parte, desde octubre 2019, a raíz del paro nacional, se vieron afectados los ingresos de los grupos ferreteros debido a saqueos y robos que se suscitaron en grandes ciudades del país. La situación desmejora a partir de enero de 2020, con la aparición del virus Covid19 a nivel mundial y la incertidumbre de su llegada al país. Con el arribo de esta enfermedad al Ecuador, el área económica se ha visto reprimida, causando pérdidas insuperables para todos los sectores, donde el ferretero no fue la excepción.

Frente a estos sucesos el desarrollo de un modelo estratégico, tendría como objetivo fundamental el mantener o mejorar la competitividad en el mercado. Mediante esta herramienta puede desarrollarse un plan a mediano y largo plazo, definiéndose la trayectoria a seguir en un periodo de tiempo dado. Esto permitiría, en definitiva, obtener resultados como: optimización de los recursos a utilizarse en relación del costo beneficio de estos, conocer el nivel de posicionamiento en el mercado, mejorar los resultados financieros, aumentar el volumen de ventas, concentrar los recursos en actividades rentables, todo lo cual se verá, adicionalmente, reflejado en la satisfacción de los clientes (Cruz D. , 2012).

Con relación al ámbito profesional, este proyecto es importante debido a que se usarán e implementarán teorías e instrumentos que permitirán el desarrollo adecuado de la planificación necesaria. Esta situación, ayudará a la ampliación de los conocimientos referentes a la contabilidad y las finanzas para la ejecución de nuevos proyectos. Todo el conocimiento adquirido, en conjunto con los resultados obtenidos en el presente estudio, servirán como base de sustento teórico y práctico a futuras investigaciones.

Como lo menciona Riquelme (2017), diversos estudios han revelado que el estudio limitado de las actividades referentes a la administración, la falta de mejoramiento dentro de una organización y la ausencia de un modelo de planeación y planificación financiera y estratégica son los principales problemas que deben valorarse al momento de desarrollar la implementación de un plan estratégico. Es por ello, que el presente trabajo de investigación, se enfocó en develar la situación real de la empresa objeto de estudio, en pro de la mejora de sus procesos de gestión administrativa y financiera.

Este tema de investigación será útil, de manera particular para la Ferretería 12 de Noviembre pero de forma indirecta puede servir de soporte para el estudio de otras empresas en aras de optimizar su nivel de eficiencia económica y sostenerse en el mercado competitivo con una buena planificación.

1.1.5. Objetivos

1.1.5.1. Objetivo general

- Diseñar un modelo de plan estratégico para la Ferretería 12 de Noviembre, a través de mecanismos organizacionales para mejorar su gestión administrativa y financiera.

1.1.5.2. Objetivos específicos

- Desarrollar la declaración de visión, misión, valores y pilares estratégicos de la empresa a través de la aplicación de sus necesidades más frecuentes, que permitan crear un modelo de negocio más sostenible.
- Establecer las condiciones de la organización en un contexto interno y externo a través de la matriz FODA, su ponderación, e involucrados para conocer sus estrategias, su direccionamiento y su situación actual.
- Elaborar objetivos a corto, mediano y largo plazo a través de indicadores estratégicos para facilitar la medición de los objetivos y definir el curso de la empresa.
- Generar estrategias financieras alternativas mediante el análisis de estados financieros para mantener a la empresa competitiva en el mercado.

1.2 Revisión de la literatura

1.2.1. Modelo de plan estratégico

El término modelo de plan estratégico se produjo en la década de 1950 y gozó de una gran popularidad desde mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. Para la época se asumía que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas para muchas de las corporaciones. Sin embargo, después de ese “auge”, la planeación estratégica decae durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el renacimiento de la planeación estratégica, y hoy en la actualidad, este proceso se practica con gran amplitud en el mundo de los negocios (Fred, 2013, pág. 5).

Un modelo de plan estratégico, es una herramienta básica a mejorar para cualquier negocio, definiendo todo aquello que quieren conseguir en la empresa y como lo van a lograr. Es muy importante involucrar a todos los empleados, haciendo que ellos tengan voz en la institución ya que pueden aportar todo su conocimiento para identificar los problemas y las oportunidades, ayudando a conseguir los objetivos marcados, y entre todos consigan el éxito buscado (Trenza, 2020).

Así mismo, el modelo de plan estratégico permite tomar decisiones con cierta anticipación para que de esa manera pueda definir y alcanzar los objetivos planteados por la organización, ya sean tanto a mediano como a largo plazo, de acuerdo a las diferentes estrategias o planes establecidos por la empresa. Empieza con un análisis sobre la situación actual de la organización hasta su proyección en un futuro, y se ejecuta con el propósito de lograr resultados afirmativos a corto plazo, lo que permitirá una adecuada toma de decisiones, evitando que la incertidumbre sea menor, y permitiendo que se ejecute de manera eficiente y eficaz, para llevar a cabo decisiones y poder darles un adecuado seguimiento (Tomalá, 2013, pág. 24).

Vale la pena decir que, el modelo de plan estratégico, se elabora mediante reflexión, estudio, análisis, planificación e innovación, y puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso. El modelo ejerce de guía durante ese camino, no solo para que alcance sus logros, sino para que lo hagan con la mayor celeridad posible, buscando que sea una vía segura, sin ser un atajo, que podrán tomar en su viaje hacia el futuro. El objetivo

del modelo de plan estratégico, es diseñar una ruta que se va a seguir para lograr las metas propuestas y establecer la manera en que esas decisiones se conviertan en acciones. Sin embargo, para implantar esta ruta, antes es necesario: estudiar y especificar las características de la empresa; reflexionar sobre sus puntos fuertes e identificar las posibles amenazas que puedan traer consigo un problema y, preocuparse sobre cuáles son los objetivos de la empresa y qué avances se deben realizar para alcanzarlos (Ortega, 2019).

✓ **Finalidad del modelo de planificación estratégica**

Amboya, G., y Muñoz, M., (2018), reportan que el modelo de planificación estratégica permite determinar la dirección de la empresa, y alinearla a cada uno de los trabajadores que la integran. Cuando el líder de la compañía y/o empresa comparte la visión con los trabajadores, la organización define el rumbo correcto para alcanzar los objetivos. Además, esto obliga a los gerentes a mirar la planificación desde una perspectiva macro, señalar objetivos centrales, de manera que las acciones diarias de los trabajadores los aproximen cada vez más a las metas propuestas (Franco, 2011, pág. 29).

La principal finalidad que tiene el modelo, es que se encarga de determinar la misión, es decir que somos, y así mismo, la visión, hacia donde queremos llegar. Para ello, se desarrollará un adecuado proceso en el que se van a desarrollar diferentes directrices y poder continuar con las actividades operativas de la organización. Además, permite dar una observación hacia el futuro e incluso ayuda a identificar recursos que se posee, así como principios y valores a los que debe basarse para poder seguir bajo el rumbo establecido (Bistrain, 2018).

La ejecución de un proceso adecuado, se debe a que la Planeación Estratégica, proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen su situación. Esto, beneficiará alineando al equipo, con el fin de que manejen un lenguaje común apoyándose en la misma información, lo que, ayudará a que surjan alternativas beneficiosas y de valor para la empresa. El plan estratégico de una organización establece el quehacer de cada miembro que conforma la misma, lo cual, garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro (Roncancio, 2018).

✓ Elementos del modelo de planificación estratégica

Se muestra a continuación, de manera gráfica, los elementos que conforman un modelo de planificación estratégica:

Ilustración 1 Elementos del modelo de planificación Estratégica



Fuente: Ortiz M., (2017).

- a. **Filosofía:** Corresponde a un conjunto de principios bajo los cuales la empresa puede identificar la confianza, los valores, creencias y el debido trabajo en equipo con el propósito de alcanzar la dirección de las actividades operativas de la organización.
- b. **Misión:** Significa la razón de ser de la organización ya que se encuentra constituida por las bases de las estrategias y políticas de la empresa, definiendo dentro de la organización las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Para quienes trabajamos?, lo que permitirá conocer de una manera más clara, y precisa la situación por la que está atravesando la organización.

Para Collay (2015) las características de la misión son:

- ✓ Expresar el que hacer fundamental de la empresa.
- ✓ Que sea trascendente y duradera.
- ✓ Que sea inspiradora.
- ✓ Que sea sencilla y comprensible
- ✓ Que indique la repercusión o beneficio social

- c. Visión:** Es indispensable el poder conocer hacia donde se dirige la organización en un futuro, por lo que, su comprensión debe ayudar a brindar la efectividad y la ejecución de la visión dentro de la organización. Sus características son:
- ✓ Debe ser formulada por los líderes.
 - ✓ Debe ser compartida por los colaboradores.
 - ✓ Debe ser guiada por valores.
 - ✓ Debe ser positiva y alentadora.
 - ✓ Orientar la transición de lo que debe llegar a ser la institución
- d. Objetivos:** Mediante el establecimiento de los objetivos, se llega a determinar lo que realmente la organización pretende alcanzar en un periodo de tiempo determinado. Como características de los objetivos se señalan:
- ✓ Deben ser elaborados por escrito
 - ✓ No deben confundirse con los medios o las estrategias para poder alcanzarlos
 - ✓ Al determinarlos es necesario se respondan las siguientes preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, ¿Cuándo? y ¿Por qué?
- e. Políticas:** Los encargados de establecer diferentes lineamientos son los directivos. Estos deben ser aplicados en las diferentes áreas de la organización para que se lleven a cabo las actividades de manera adecuada y bajo orden.
- f. Estrategias:** Corresponde al conjunto de acciones que son claramente definidas y establecidas de manera anticipada, con la principal idea de asegurar el logro de objetivos. A este respecto, Vistín, M., (2014) indica que:
- “Las estrategias son los caminos de operación que orientan a la empresa para conseguir los objetivos previstos; cuando se desarrolla un plan de marketing éstas deberán quedar bien determinadas y así posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía” (p.38).
- g. Programas:** Los programas constituyen el desarrollo de un esquema bajo el cual se puedan ejecutar las diversas actividades que son principales para la organización.

- h. Presupuestos:** Son aquellos programas en los que se clasifican por cifras las diversas actividades que se llevan a cabo en la organización y por medio de ellos se pueden realizar proyecciones en forma cuantificada, dichos recursos son necesarios para lograr alcanzar los objetivos planteados por la organización.
- i. Evaluación y seguimiento:** La evaluación y el seguimiento hacen referencia a los procesos que se deben ejecutar al momento de verificar el cumplimiento del proceso establecido dentro de la organización. El seguimiento trata acerca del análisis y la recopilación sistemática de información conforme el proyecto avanza. El principal objetivo del seguimiento es conseguir la mejora de la efectividad y eficacia de un proyecto dentro de la organización. El seguimiento se fundamenta en las metas previamente establecidas y las actividades planificadas dentro de las distintas etapas (Arce, 2010).

Con relación a la evaluación, esta consiste en la comparación de los impactos reales que tiene el proyecto con los planes estratégicos establecidos. La evaluación, se enfoca hacia lo establecido por la empresa, lo que se ha conseguido y la manera en la que se consiguió hacer.

✓ Principios del modelo de planeación Estratégica

De acuerdo con Collay, L., (2015) los principios que rigen el modelo de planeación estratégica son los siguientes:

- a. Factibilidad:** Las actividades que se planean deben ser realizadas. No es necesario elaborar planes que sean ambiciosos o incluso demasiados optimistas. La planeación debe ser adaptada a la realidad de la organización, bajo condiciones que sean objetivas, de acuerdo al ambiente en el que ésta se desarrolla.
- b. Flexibilidad:** Al momento de elaborar un plan es necesario poder manejar márgenes de holgura que logren afrontarse en diferentes condiciones.
- c. Unidad y Equilibrio:** La mayoría de planes que son específicos en la empresa deben ser integrados dentro de un plan general y poder dirigirse hacia el logro de los objetivos generales, de manera que, lleguen a ser consistentes, armónicos con relación al equilibrio e interrelación que debe existir entre los mismos.

- d. Cambio de estrategias:* A medida que el plan se logre extender con relación al tiempo, es necesario que se rehaga completamente, lo que no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que, la propia empresa tendrá que modificar los respectivos cursos de acción de acuerdo a las circunstancias que se presenten.
- e. Objetividad:* Dichos planes deben ser elaborados en base a hechos reales, mas no en opiniones subjetivas.
- f. Cuantificación:* En los planes deben expresarse de manera clara las cantidades, volúmenes y porcentajes.
- g. Precisión:* Los planes no deben ser vagos e inexactos sino deben ser precisos. Estos deben basarse en la objetividad y en la cuantificación (pp.29-30).

✓ **Ventaja competitiva**

La particularidad de la administración estratégica radica en alcanzar y atesorar una ventaja competitiva. Este término puede definirse como “cualquier cosa que una empresa haga, especialmente bien, en comparación con las empresas rivales” (p.8). En el momento en que una organización puede hacer algo que las empresas rivales no consiguen, o tiene algo que sus rivales anhelan, eso simboliza una ventaja competitiva. Una empresa debe luchar por alcanzar esta ventaja, mediante su armonía continua a los cambios en las tendencias y sucesos externos, en las capacidades, y recursos internos; la efectividad en la formulación, implementación y evaluación de estrategias que capitalicen estos factores (Fred, 2013, pág. 8)

Las ventajas competitivas hacen que la empresa sea reconocible en el mercado, y se proteja de los efectos de las fuerzas competitivas. La competitividad es el resultado, fijando la presencia de estas, sin las cuales, es imposible obtener un valor exclusivo, dándole superioridad sobre los competidores en los campos de actividad económica, técnica y organizativa, la capacidad de administrar de manera más efectiva los recursos disponibles (Lambin, 2017).

Así mismo, la ventaja competitiva es una característica con la que debe contar cualquier empresa que desee tener un mejor lugar en el mercado, y de este modo, reflejar o comparar el prestigio de otras empresas respecto de la propia, tomando en cuenta las estrategias que se hayan adoptado para alcanzar dicho prestigio, buscando

diferenciar a una empresa de sus rivales, ya que crea más compradores leales a la marca. Establecer tal ventaja es uno de los objetivos más importantes de cualquier empresa (López V. , 2019).

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

Hoy en día, muchas instituciones consignan una declaración de la visión, la cual responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?” siendo el primer paso en la planeación estratégica, y precediendo incluso a la declaración de la misión. Muchas declaraciones de visión reflejan una sola frase “Nuestra visión es cuidar de su visión”.

La declaración de la misión responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”, detallando los valores y preferencias de la organización, así como también exigiendo a los mismos a pensar en el entorno y eficacia de las operaciones en marcha, y a valorar el posible atractivo de futuros mercados y actividades (Campbell & Tawadey, 1990).

Además de ellos, la declaración de visión y misión busca ser el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores de los empleados y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia formando un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de sus objetivos (Roncancio, 2019).

Complementario con lo anterior, visión es aspiración, mientras que misión es procesable, a pesar de que las declaraciones de misión y visión, deben ser elementos centrales en su organización, esta servirá como la estrella de su compañía, ya que es esencialmente una articulación de sus esperanzas y sueños, y cómo ve que ese negocio se desarrolla hacia el futuro, constituyendo la trayectoria de su empresa, una identidad y compartiéndola con sus beneficiarios y empleados de una manera simple y vigorosa (González, 2018).

1.2.3. Diagnóstico interno y externo

✓ Fortalezas y debilidades internas

Se puede señalar que las fortalezas se definen como aquellos elementos que le permiten a una empresa destacar en un mercado, a veces por encima de sus competidores, pero que sin duda alguna la potencian, mientras que las debilidades

reflejan las deficiencias estructurales de una empresa, ya que a corto, medio o largo plazo constituyen un conflicto para la viabilidad, eficacia, sostenibilidad y predominio de la organización (Pérez A. , 2018).

Por otro lado, Salazar y Rivero (2013) mencionan que las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas acciones, están relacionadas con el marketing, la administración, finanzas y contabilidad, operaciones y producción, desarrollo e investigación y sistemas de administración de búsqueda en una empresa. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una institución constituye una tarea fundamental de la administración estratégica, ya que las estas se esfuerzan por hallar estrategias que atesoren las fortalezas internas y eliminen las debilidades.

Cabe señalar que la resiliencia de una organización aumenta a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades. Gracias a este diagnóstico interno, una entidad puede diseñar un plan de acción para optimizar sus resultados, estas se determinan en función de los competidores, o dependen de los elementos propios de la empresa y no sólo de su desempeño, de igual manera pueden determinarse por los objetivos propios o la comparación con periodos anteriores y los promedios de la producción, también pueden desarrollar y emplear diversos tipos de encuestas para reconocer factores internos; tales como, la honestidad de los empleados, la eficiencia y eficacia en la producción, la confianza de la publicidad y la lealtad de los clientes (Nicuesa, 2019).

✓ **Matriz FODA**

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), es una herramienta que se utiliza para analizar una determinada situación competitiva de una empresa. Su función principal es determinar la relación entre las variables más importantes a partir de la investigación del entorno interno y externo esencial para cada organización con el fin de proponer estrategias adecuadas. En cada uno de los ambientes, tanto internos como externos, se analizan principales variables que le afectan. En el ambiente externo se pueden encontrar amenazas que llegan a ser variables negativas para la organización y tienen afectación tanto directa como

indirecta, siendo las oportunidades aquellas variables externas positivas en la empresa. Dentro del ambiente interno de la organización se pueden encontrar a las fortalezas que posee la empresa y, así mismo, las debilidades que son aquellos factores que llegan a afectar el desarrollo y el crecimiento de la organización (León, 2010, pág. 30).

- a. Fortalezas:** Son aquellos elementos internos que es evidente observar en los niveles óptimos de desempeño. Ellas permiten sustentar el desarrollo del plan estratégico, desempeñando un papel indispensable para desarrollar las ventajas sustanciales de la empresa frente a la competencia y poder tomar decisiones adecuadas que permitan tener un crecimiento adecuado tanto empresarial como económico (Neira & Tenelema, 2017, pág. 28).
- b. Oportunidades:** Son aquellos elementos externos que pueden influir de manera positiva dentro del éxito del plan estratégico que se va a desarrollar. En toda empresa es necesario conocer e identificar las oportunidades de crecimiento y de esa manera lograr aprovecharlas al máximo para generar ventajas competitivas dentro del entorno en el que se desenvuelve la organización (Neira & Tenelema, 2017, pág. 28).
- c. Amenazas:** Son aquellos elementos externos que pueden tener una influencia negativa dentro del éxito del plan que se va a desarrollar dentro de la organización. No obstante, algunas de las oportunidades presentadas, pueden llegar a presentar cambios que resulten ser amenazas para la organización, por lo que el análisis FODA ayuda a tener en cuenta todos estos factores para poder realizar los cambios que sean pertinentes para su posible control (Neira & Tenelema, 2017, pág. 28).
- d. Debilidades:** Son aquellos elementos internos que se presentan en diferentes áreas de la organización que representan la suma de las fuerzas ambientales (aspectos negativos y problemas potenciales) no controlables por ésta. Las debilidades pueden influir en la reactivación del estado de una organización, lo que hace indispensable emprender acciones de carácter estratégico para combatirlas (Ponce, 2006, págs. 2-4).

✓ **Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

Esta herramienta sirve para la formulación de la estrategia, ya que permite resumir y evaluar las fortalezas y las debilidades primordiales en las superficies funcionales de una organización. Además, esta herramienta otorga una base para detectar y evaluar las interrelaciones entre estas zonas. Se necesitará de valores intuitivos para elaborar una matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), de manera que este no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y como una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos (Murillo, 2015, pág. 114).

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI), es un instrumento para la formulación de tácticas, resume y evalúa las fortalezas y las debilidades más significativas, encontradas en las superficies prácticas de una empresa y, además la prepara para asimilar y calcular las interacciones entre sí. Al proyectar esta matriz, es necesario cierta cantidad de percepción que impida que se la descifre como una técnica todo poderosa, dada su aspecto científico (Negrín, 2018, pág. 15).

✓ **Oportunidades y amenazas externas**

Las amenazas y oportunidades externas se refieren a las preferencias y hechos económicos, sociales, demográficos, ambientales, legales, políticos, gubernamentales, competitivos y tecnológicos que podrían favorecer o afectar de modo significativo a una empresa. Las organizaciones deben desarrollar estrategias para beneficiar las oportunidades y evadir o reducir el impacto de las amenazas. Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas es esencial para tener éxito en la empresa (Fred, 2013, pág. 10).

Es importante señalar que ejecutar un análisis externo le permite a una empresa revelar oportunidades que podrían favorecerla, y amenazas que podrían damnificarla, por ende, se debe indagar en estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y eludir las amenazas reduciendo sus efectos. Los eventos, cambios y tendencias del medio afectan a todas las instituciones sin importar el tamaño que posean, por lo que las pequeñas y medianas empresas también ejecutan este análisis de oportunidades y amenazas, aunque generalmente de una manera más informal (Arturo, 2020).

Así mismo, en el contexto empresarial, podemos definir a la amenaza como un agente de riesgo externo, que tiene el potencial de impactar de forma negativa en la práctica de la organización, logrando afectar inclusive la duración de la compañía. De igual manera las oportunidades son factores que se basan fundamentalmente en las necesidades insatisfechas del cliente, así como por el interés que muestra el comprador por los productos que ofrece la empresa, lo que podría ayudar a crecer y manejar niveles de rentabilidad apropiados, para ello será necesario efectuar investigaciones y análisis de mercados para poder identificarlas, y que puedan ser aprovechadas por la empresa (Acosta, 2018).

✓ **Análisis de porter**

El modelo de análisis de Porter, es una herramienta que permite establecer la densidad competitiva de la empresa. Mediante este modelo se puede analizar el poder de negociación de la organización, así como las amenazas que pueden existir en el momento que aparezcan en el mercado productos sustitutos que puedan reemplazar a los productos que son ofertados por la empresa. Adicionalmente, es una herramienta importante que nos permite profundizar en otros aspectos fundamentales para el crecimiento de una entidad como la capacidad de los clientes y proveedores, para negociar con otras empresas y su interoperabilidad dentro el mercado en el que opera (Tapia, 2012, págs. 45-50).

La competencia que existe entre empresas suele ser poderosa. Las diferentes estrategias establecidas por la organización, únicamente, podrán tener éxito cuando las mismas sirvan como medida para poder establecer una ventaja competitiva bajo la comparación de las destrezas que son adoptadas por otras empresas. Es decir, cuando una organización cambia su estrategia, puede encontrarse con cambios inesperados de su competencia directa tales como: bajar precios, mejorar la calidad, mejorar la organización de productos y servicios, aumentar las características de los bienes, brindar garantías e incluso aumentar la publicidad.

Los principales beneficios de adoptar este enfoque son:

- Ampliar el panorama general de la organización proporcionando una perspectiva global.
- Comprender las interrelaciones.

- Considerar situaciones de corto, mediano y largo plazo que puedan afectar a la empresa.
- Evaluar y medir las posibles expectativas de la organización en el corto y mediano plazo.

A continuación, se puede apreciar de mejor manera la descripción de las cinco fuerzas de Porter.

Ilustración 2 Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, (2008)

✓ Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

Esta matriz es una herramienta que permite resumir y evaluar información relacionada con la empresa. Esta información puede ser de carácter económico, social, cultural, demográfico, gubernamental, jurídico, entre otros (Carrero, 2018).

El principal objetivo de la realización del análisis externo es la formación de una lista de oportunidades que la empresa puede aprovechar y de las amenazas que se deben eludir. Es importante mencionar que esta lista debe limitarse a los factores claves que son viables del manejo y para los factores que pueden generar estrategias.

Esta matriz permite comprender, anticiparse y conocer el entorno en el que se desarrolla la actividad económica de la empresa. Permitiendo también detectar las vías de acción orientadas a aumentar las probabilidades de tener éxito. El principal propósito de detectar las oportunidades y amenazas es obtener provecho de las ventajas existentes y la disminución del riesgo que conllevan las amenazas.

Con respecto a los factores externos claves que deben considerarse al momento de elaborar la matriz EFE, Carrero (2018) menciona que estos factores se pueden clasificar en cinco grandes categorías, que son las siguientes:

- Factores económicos
- Sociales, culturales, demográficos y ambientales
- Factores políticos y legales
- Tecnológicos
- Factores de competencia

Es importante realizar la respectiva identificación y desarrollo de dichos factores, esto debido a que cualquier cambio que pueda existir en ellos puede afectar de manera directa al comercio y el lugar en el que se desarrolla. Como una consecuencia directa, los consumidores y clientes podrían cambiar sus preferencias con respecto al giro de negocio de la empresa.

Para descubrir las oportunidades y amenazas, se debe conseguir toda la información posible sobre los factores que nombramos anteriormente. Para ello, se puede utilizar fuentes de información como medios de comunicación que facilitan información sobre factores económicos, políticos, culturales y sociales y demás de un país. Siempre verificando que sea un medio de comunicación con información confiable y oportuna (Carrero, 2018).

✓ **La matriz de perfil competitivo (MPC)**

La matriz del perfil competitivo (MPC) es un instrumento que compara a la empresa y su competencia poniendo de manifiesto sus debilidades y fortalezas relativas. Con el fin de percibir mejor el entorno externo y la competencia en una industria en específico. La matriz identifica de manera oportuna a los principales competidores de la empresa, sus fortalezas y debilidades con respecto al modelo de ubicación estratégica en el que se ubica el negocio. Los factores que lo componen son cuestiones internas y externas de la empresa que condicionan su desempeño (Coronel, 2020).

El medio llevado a cabo para ejecutar una Matriz de Perfil Competitivo en un Sistema de Gestión de la Calidad, empieza por llenarla de todos los elementos que la persona encargada de ello considere adecuados. Se tendrá que llevar a cabo un listado con siete

nombres de los competidores que queremos obtener como guía. Algo significativo a tener en cuenta, es que debe pertenecer al mismo segmento de mercado en que usted está ejerciendo, esto es, que brinda los mismos productos, o semejantes y sobretodo que los consumidores los asemejen de la misma forma. Si esto se efectúa, la organización tendrá que estar incluida en el listado. Se considera a la matriz de desarrollo del perfil competitivo como una herramienta que sirve para el correcto direccionamiento de las actividades tanto internas como externas que denotan el buen funcionamiento de la empresa (Andrade J. C., 2012).

Un elemento importante para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo, es la selección de los factores claves (también llamados críticos) de éxito, los cuales son atributos que distinguen a una empresa sobre otra. En este sentido corresponden a un número finito de características, procesos o condiciones de carácter interno y externo que son fundamentales para que una organización lleve a cabo su misión. De acuerdo con Vásquez (2019), la adecuada determinación de estos factores incidirá en el éxito o fracaso del proceso de evaluación, así como en la obtención de resultados; ya que, de esto depende del esquema de las estrategias y la elaboración de una ventaja competitiva que permita lograr un éxito consecutivo (Santamaría, 2017).

1.2.4. Objetivos a corto, mediano y largo plazo

Los objetivos a largo plazo se definen como los resultados específicos que una institución busca para lograr una misión básica. A largo plazo significa un tiempo superior a un año. Son imprescindibles para el éxito de una empresa porque marcan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se concentran en la coordinación y forman una guía para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros (García I. , 2002).

Los objetivos de largo alcance o de largo plazo surgen al nivel de la organización, utilizados para definir el rumbo de la empresa y se realizan generalmente para un período de cinco años y dos años como mínimo, esto se desarrolla de manera consecuente; cada objetivo estratégico necesita de una serie de objetivos tácticos. Los objetivos a largo plazo brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, implantan prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen los

conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la retribución de recurso así como su diseño (Caro, 2012).

Lo cierto es que, en una empresa, los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización y deben ser particulares para cada una de las divisiones, mientras que las estrategias serán los patrimonios, mediante los cuales, se lograrán los objetivos a largo plazo y requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandiosas cantidades de pertenencias de la empresa igualmente, las estrategias afectan el bienestar a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro (Raffino, 2020).

✓ **Objetivos anuales**

Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las empresas deben alcanzar para poder alcanzar sus objetivos a largo plazo. De tal manera que deben ser medibles, desafiantes, realistas, cuantitativos, consistentes y jerarquizados. En una empresa, estos objetivos deben establecerse en los niveles corporativos, divisionales y funcionales, teniendo en cuenta que para cada objetivo a largo plazo es necesario una serie de objetivos anuales (Arce, 2010, pág. 193).

Adicionalmente, Rojas (2016) menciona que los objetivos anuales permiten precisar números concretos en base a rendimientos anteriores, generando proyecciones realistas, siendo importante informar a los equipos para que los conozcan y consigan actuar de acuerdo a ellos para lograr un proyecto exitoso. Muchas veces las empresas cometen el error de establecer objetivos anuales por sobre las capacidades de sus estrategias. Esto puede ocurrir porque sobrevaloran la fluidez del mercado y no consideran los factores externos a su organización o quienes forman parte del equipo de trabajo no tienen la experiencia necesaria.

Por otra parte, de forma anual se puede tener clara una idea genérica de qué es lo que se quiere conseguir, incluso a dos, tres o cinco años vista, teniendo claro cómo buscamos que esté nuestra empresa dentro de un tiempo, pero pasar de eso a objetivos concretos y alcanzables es complicado. Es por este motivo que es recomendable fijar objetivos de forma trimestral ya que en tres meses se pueden realizar muchos cambios, y es un periodo de tiempo suficientemente reducido como para que se sepa que, si no se lo trabaja diariamente, no dará tiempo de cumplirlos (Sánchez J. , 2017).

✓ **Cuadro de mando integral (CMI)**

El Cuadro de Mando Integral corresponde a un instrumento o metodología de gestión que ayuda a la implantación de una estrategia dentro de una empresa de forma eficiente. Esta herramienta proporciona la estructura y el lenguaje adecuado para permitirle comunicar o traducir la misión y estrategia de su empresa en determinados objetivos e indicadores que se encuentren organizados para generar un adecuado proceso de forma continua, y así todo el personal pueda llegar a canalizar sus fuerzas hacia la consecución de la misma (Andrade J. C., 2012, pág. 6).

Abundando al respecto el Cuadro de Mando Integral, corresponde a una herramienta poderosa para orientar a las personas a dirigirse hacia el pleno cumplimiento de la misión establecida por la organización, mediante la canalización de fuerzas, habilidades y conocimientos específicos para que el personal se alinee hacia el logro de metas estratégicas a corto plazo mediante medidas destinadas a las categorías de: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negociación, y además al aprendizaje y crecimiento para poder ordenar diferentes iniciativas de carácter individual, organizacional y trans departamentales e incluso identificar procesos que sean nuevos, buscando así alcanzar los objetivos y metas, tanto para el cliente como para los accionistas (Tapia, 2012, págs. 50-51).

a. Importancia del cuadro de mando integral

De acuerdo con Tayupanda un cuadro de mando integral permite fortalecer los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de los clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión (Tayupanda, 2016, pág. 7).

b. Beneficios del cuadro de mando integral

De acuerdo con Tayupanda, A. (2016) un cuadro de mando integral proporciona varios beneficios, pero principalmente, destacan los siguientes:

1. Proporciona una extensa visión para proceder a dar el respectivo seguimiento detallado del funcionamiento del negocio, que abarca varios aspectos, inclusive

más allá de los indicativos financieros, y permite tener una visión de otras variables decisivas en un adecuado desarrollo de la empresa.

2. Observa el progreso de la empresa desde un aspecto más amplio, permite planear estrategias a medio y largo plazo, a más de desarrollar la información suficiente para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones incómodas en el futuro (p. 9).

c. Proceso de un cuadro de mando integral

De acuerdo con Tapia, G., (2012) el manejo del cuadro de mando integral se debe basar en tres principales perspectivas:

1. Perspectiva financiera

Los indicadores financieros se encuentran basados en la contabilidad de una empresa, y demuestran el pasado de esta. Los cierres financieros son necesario para que puedan efectuarse de manera eficiente y eficaz y así ayuden a asegurar la completitud y la consistencia de la información. En esta se puede utilizar indicadores financieros como

- a. Indicadores de liquidez
- b. Indicadores de endeudamiento
- c. Indicadores de rendimiento (p. 52)

2. Perspectiva del cliente

Para lograr el rendimiento financiero que espera la empresa, sus clientes deben ser leales y mantenerse satisfechos. El objetivo es medir la relación con los clientes y trabajar en mejorar sus expectativas. Asimismo, desde esta perspectiva, también se tienen en cuenta los principales factores que crean valor para los mismos, con el fin de enfocarse en los procesos que son más importantes y más satisfactorios para ellos (p.53).

Comprender a los clientes y los procesos que generan el mayor valor es muy importante para el desarrollo y la prosperidad del panorama financiero. Sin un análisis adecuado del mercado en el que opera la organización, puede que no sea posible lograr un desarrollo sostenible suficiente desde un punto de vista

financiero. La mayor parte del éxito financiero puede provenir del aumento de las ventas. Una situación es que los clientes pueden repetir sus compras porque aprecian los productos que ofrece la empresa en función de sus necesidades. Una buena forma de medir o conocer la opinión de un cliente es diseñar un protocolo para captar su atención, diseñar una metodología de cliente anónima y establecer una relación con el cliente donde el personal se pondrá en contacto con el cliente (p.54).

Existen algunos indicadores que permiten medir la perspectiva que el cliente tiene con respecto a la empresa. Es importante conocer que la selección adecuada de estos indicadores es de vital importancia para que la estrategia elaborada pueda tener éxito. Estos deben ser significativos y deben permitir la obtención de la medida deseada (ISOTOOLS, 2015).

Por tal motivo, es importante que la empresa pueda seleccionar un número considerable de indicadores, tomando en cuenta que la selección de demasiados indicadores, puede ser contraproducente para la empresa. Dentro de los principales indicadores, que se suelen seleccionar para la valoración de la perspectiva del cliente, se pueden mencionar los siguientes:

- ***Volumen de clientes:*** Se enfoca en conocer el número de clientes que visita la organización o negocio. Este es uno de los datos básicos que permitirá a la empresa realizar el análisis de crecimiento respectivo. Dentro de los indicadores que se pueden emplear para analizar el volumen de clientes se encuentran: el número de clientes, porcentaje de nuevos clientes, porcentaje de pérdida de clientes, ingresos provenientes de cada segmento de mercado.
- ***Satisfacción del cliente:*** Estos indicadores permitirán conocer el grado de satisfacción de los clientes con respecto al producto o servicio ofrecido por la empresa, conociendo también lo que el cliente busca y necesita en el producto ofrecido. Algunos de los indicadores que se emplean en este parámetro son la disminución o aumento del número de quejas y reclamos y el tiempo medio de respuesta ante los mismos.
- ***Retención y fidelización de clientes:*** Este campo hace referencia a la retención que debe tener la empresa con relación a los clientes que

ingresan y clientes antiguos. Los indicadores que se emplean en este apartado son el porcentaje de clientes que retornan y la frecuencia de regreso.

- ***Rentabilidad del cliente:*** El control de la rentabilidad del cliente, se debe realizar por medio de indicadores como el número de ingresos por pedidos, el tiempo destinado a las operaciones o las devoluciones que se han efectuado (ISOTOOLS, 2015).

3. Perspectivas de proceso

Dentro de esta perspectiva, se debe analizar la adecuación de los diversos procesos internos de la organización para poder obtener las necesidades de los clientes y poder lograr un rendimiento financiero óptimo. Para lograr sus objetivos, deben realizar un análisis de todos los procesos internos desde una perspectiva empresarial, y definir de antemano los procesos claves en la cadena de valor tales como: procesos operativos, procesos de gestión de clientes, procesos de innovación o procesos relacionados con el medio ambiente (p.54).

1.2.5. Estrategias financieras alternativas

Las estrategias financieras son medidas a nivel del planeamiento y control encaminadas a la gestión de recursos a corto, mediano y largo plazo con el objetivo de que la institución obtenga una vida crecientemente saludable. Estas van junto con la estrategia maestra de la organización, por lo que la estrategia financiera es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica, que se vincula directamente con la obtención de los recursos solicitados para financiar las operaciones del negocio y con su retribución en alternativas de inversión que ayuden al logro de los objetivos diseñados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo (Moreno, 2015).

Entre las estrategias financiera a seguir, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas, encontramos entre otras: buscar una independencia (representa ser autosuficiente en cuanto a recursos financieros se refiere); ser apto para generar los suficientes ingresos, invertir en la compra activos fijos, solventar gastos, tener la capacidad de pago a terceros a corto plazo por medio del manejo adecuado de sus

capacidades para obtener una liquidez que les ayude a resguardar los pasivos solicitados y se forme suficiente rendimiento para validar su crecimiento (Anzola, 2002).

En síntesis, las estrategias financieras son el proceso de administración de los recursos financieros que posee la empresa. Adicionalmente resulta imprescindible incluir la contabilidad de la organización, la elaboración de informes financieros y presupuestos, la recolección de cuentas a cobrar, la gestión de riesgos y seguros, para asegurar una alineación correcta con la estrategia financiera fijada. En pocas palabras, es la utilización de información financiera, habilidades de gestión, y los métodos para hacer el mejor uso de los recursos de la empresa (Perdomo, 2003).

Una gestión financiera bien desarrollada puede ayudar al empresario a:

- Administrar eficazmente los activos de la empresa
- Invertir sabiamente
- Contar con los medios para el crecimiento futuro
- Tomar decisiones óptimas relacionadas a la forma de financiar la empresa
- Satisfacer las necesidades de los clientes y empleados
- Compensar a los accionistas por el riesgo prestado

Hablando netamente del campo de las ferreterías, de acuerdo a lo mencionado por Sequeira y Martínez (2016), las principales estrategias financieras que pueden enfocarse dentro de este tipo de negocio son las siguientes:

- ***Estar siempre al frente del negocio:*** Existe una máxima que menciona que “nadie maneja mejor su negocio que uno mismo. Ser constantes y dedicados con la empresa rinde muy buenos frutos” (Sequeira & Martínez, 2016, pág. 34). Es decir, los propietarios del negocio son los encargados de manejar de manera correcta a su empresa, en este caso, a la ferretería.
- ***Realizar informes semanales:*** La realización de un seguimiento permanente permite conocer si el negocio está orientado correctamente o, por el contrario, se debe realizar algún tipo de ajuste sobre determinado proceso que no se encuentre bien encaminado. Por tal motivo, es

recomendable realizar informes financieros, informes de inventario e informes de ventas de forma semanal.

- **Conocer el mercado:** Es de suma importancia conocer de manera detallada el comportamiento del sector en donde se encuentra la ferretería, analizando las nuevas tendencias de producto, la demanda de productos por parte de los clientes y la competencia dentro del sector. Este conocimiento también permite implantar estrategias de mercadeo que influyan directamente dentro de las necesidades de los clientes.
- **Innovar:** Es importante mencionar que los clientes cada vez son más exigentes con respecto a los productos y calidad de los mismos, factores que influyen en la fidelización de los mismos, situación que se torna difícil conforme pasa el tiempo. Por tal motivo, la ferretería debe estar en constante innovación con los productos y con las estrategias, con el objetivo de que los clientes elijan a la ferreteria por sobre la competencia.
- **Sistematización de la empresa:** Este es uno de los factores que contribuyen de mejor manera a las empresas, esto debido a que facilita la realización de informes, logra la minimización de errores, reducción de tiempos, facilidad de comunicación entre las áreas y la mejora en la toma de decisiones oportunas (Sequeira & Martínez, 2016).

✓ **Análisis financiero**

Hernández, J., (2005), especifica que el análisis financiero es una técnica de evaluación de la conducta operativa de una empresa, que provee el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier evento futuro; a su vez está orientado hacia la obtención de objetivos preestablecidos.

Este estudio se basa en la interpretación de los hechos financieros ocurridos en el planteamiento de la actividad empresarial para lo cual maneja técnicas que una vez aplicadas, llevan a una toma de decisiones acertadas. Aunado a ello, el análisis financiero ayuda a examinar la capacidad de endeudamiento e inversión de la organización, tomando como punto de inicio la información contribuida por los estados financieros.

✓ **Balance General**

El balance general, también conocido como balance de situación, balance contable o estado de situación patrimonial, es un estado financiero que refleja en un momento determinado la información económica y financiera de una organización, apartadas en tres masas patrimoniales: activo, pasivo y patrimonio neto. La actualización del balance general es necesaria como mínimo una vez al año. Es un documento público para todas las empresas, lo cual, es bastante importante para posibles inversores de dichas empresas. Es considerado como el estado financiero de una empresa en un momento determinado (Elizalde, 2019).

El balance general es un instrumento sumamente importante que nos promete información básica de la empresa en un solo vistazo. Por ejemplo, cuánto efectivo tiene la organización, el monto de deuda contraída o los bienes que posee. Al disponer de tan extensa información es de vital importancia conservarla ordenada. Por otra parte, es definido como un documento que sirve para presentar las cuentas contables de aquellos activos de la empresa, pasivos y la diferencia entre los dos (Balza & Giraldo, 2018).

Finalmente, es una herramienta contable en la que se presentan aquellas cuentas que tienen relación directa con el giro del negocio de una empresa. Este instrumento no nos comunica de la variación a lo largo de un periodo de tiempo, sino de la situación en un momento dado, podemos entenderlo como una foto de la organización económica y financiera en un momento, regularmente al final del año, lo que nos permite poder comparar entre balances generales de diferentes años (Polar, 2019).

✓ **Estado de resultados**

El estado de resultados es un estado financiero dinámico porque corresponde a la información relacionada directamente con un período. Conocido también como estado de pérdidas y ganancias, o como un reporte financiero que en base a un lapso de tiempo muestra de manera precisa los ingresos alcanzados, los gastos en el instante en que se originan y como resultado, el beneficio o pérdida que ha concebido la empresa en dicho periodo de tiempo para examinar esta información y en base a esto, tomar decisiones de negocio (Diccionario de términos económicos, Contables y Agroeconómicos , 2019).

Es una herramienta que presenta de manera concisa y detallada la forma en la que se obtiene la utilidad o pérdida en una empresa. Este estado financiero ofrece una visión panorámica de cuál ha sido la conducta de la organización, si ha generado utilidades o no. En términos sencillos, esta información es muy útil para el empresario ya que lo asistirá para saber si la empresa está vendiendo, qué cantidad está vendiendo, de qué manera se está trabajando respecto a los gastos, y se podrá saber con certeza si se están generando utilidades (Castro, 2015).

Se lo conoce también como el estado de pérdidas y ganancias, en el cual, se debe mostrar la información relacionada con las operaciones de una entidad lucrativa en un tiempo contable gracias a un adecuado enfrentamiento de los ingresos, los costos y los gastos relativos, para así comprobar su utilidad o pérdida neta, la cual, forma parte del capital ganado de esas empresas. Proporciona también información que corresponde a un periodo en donde se detallan los logros obtenidos (ingresos) por la administración de la entidad y los esfuerzos realizados (costos y gastos) para alcanzar dichos logros (Sevilla A. , 2014).

✓ **Análisis horizontal y vertical**

El análisis financiero tiene dos herramientas para la interpretación y análisis de estados financieros conocidas como análisis horizontal y vertical. Se basa en la determinación del peso (porcentaje) que tiene cada cuenta en los estados financieros analizados. Esto nos ayuda a determinar cómo están compuestos y estructurados.

Radica en escoger los estados financieros para medir y estudiar las relaciones existentes entre los diversos grupos de cada uno y examinar los cambios presentados por las diferentes operaciones de la empresa. La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la gerencia evaluar el avance comparando los resultados logrados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, asimismo comunica sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto provee el análisis de la situación económica de la organización para la toma de decisiones. Indica también que en finanzas es un procedimiento aplicado a dos o más estados financieros homogéneos utilizado para analizar la composición y salud financiera de la empresa (Gómez G. , 2001).

Estos análisis financieros ayudan a comprobar si la empresa está distribuyendo adecuadamente sus activos y si está haciendo uso de la deuda de forma debida teniendo muy en cuenta las necesidades financieras y operativas. Es una de las técnicas más sencilla y se la considera como una valoración estática, debido a que no examina los cambios ocurridos a través del tiempo, ya que se emplea en los estados financieros de un solo ejercicio, re expresados en una base común (porcentual) con lo cual, el análisis de la información financiera es más fácil y directo (Christian, 2015).

Son uno de los estados financieros que son calculados mediante porcentajes sobre valores totales. El objetivo es implantar que tanto representa cada cuenta del activo o del pasivo dentro del subtotal de sus semejantes o del total de ellas, para lograrlo se localiza la relación entre la cuenta que se quiere comprobar. Lo primero que se debe desarrollar para una buena interpretación de los datos numéricos arrojados es conocer muy bien la empresa a estudiar (por su actividad, por su tamaño, por su régimen jurídico, por su estilo de venta, por su origen de capital, por estilo de apalancamiento, por su objeto social, etc.) (Puerta & Vergara, 2018).

✓ **Indicadores financieros**

Hoy en día en la mayoría de las organizaciones los indicadores financieros se manejan como herramienta necesaria, para determinar su condición financiera. A través de su cálculo e interpretación se consigue ajustar el desempeño operativo de la empresa permitiendo identificar aquellas áreas de mayor beneficio y aquellas que necesitan ser mejoradas. Entre los indicadores financieros más importantes y utilizados, para llevar a cabo el análisis financiero, se encuentran los siguientes: los indicadores de liquidez y solvencia, los indicadores de eficiencia o actividad, indicadores de endeudamiento y los indicadores de rentabilidad (Rosillón & Marbelis , 2009, pág. 612).

- a. **Liquidez y solvencia:** La liquidez es la capacidad que tiene una empresa para conseguir dinero en efectivo y así hacer frente a sus necesidades a corto plazo. En otras palabras, es la destreza con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo. Gozar de solvencia muestra la disponibilidad que tiene para pagar esas obligaciones, esto muestra que para que una empresa presente liquidez es necesario que sea solvente con anterioridad (Barreto, 2020).

- b. *Eficiencia o actividad:*** En términos financieros, una organización es eficiente si aumenta sus ganancias y reduce sus costos, es decir, si saca el máximo provecho a sus recursos. Entre los indicadores de actividad o eficiencia se descubre la rotación de activos fijos, de activos totales, de las cuentas por cobrar, del inventario, así como el período promedio de cobro y el período promedio de pago (Instituto Nacional de Contadores Públicos , 2019).
- c. *Capacidad de endeudamiento:*** La capacidad de endeudamiento es la cantidad de deuda máxima que puede asumir un individuo o empresa sin llegar a tener problemas de solvencia. Se suele constituir como un porcentaje sobre los ingresos. Antes de tomar la idea de hacer uso del financiamiento, el gestor financiero debe estudiar la capacidad de pago de la organización; pues, es la manera de comprobar el volumen máximo de endeudamiento en que esta se localiza. No obstante, la situación de endeudamiento de una empresa indica el monto de dinero que terceros aportan para generar beneficios en una actividad productiva (Sánchez J. , 2017).
- d. *Rentabilidad:*** La rentabilidad hace hincapié en los beneficios que se han logrado o se pueden obtener de una inversión. Ya sea en el tema de las inversiones como en el ámbito empresarial, es un concepto muy significativo porque es un buen indicador del desarrollo de una inversión y de la capacidad de la organización para retribuir los recursos financieros utilizados. Establece el resultado de las decisiones financieras, acciones gerenciales, y las políticas implementadas en una organización. Primordialmente, la rentabilidad radica en la proporción de utilidad o beneficio que aporta un activo, dada su utilización en el proceso productivo durante un período de tiempo determinado. Este simboliza un valor porcentual que mide la eficiencia en las operaciones e inversiones que se realizan en las empresas (Sevilla A. , 2015).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Enfoque de investigación

El enfoque de investigación mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder al planteamiento del problema (Anchapaxi, 2012).

a. Enfoque cualitativo

Blasco, J. y Pérez, J., (2007), con respecto a la investigación cualitativa, señalan que:

“Es habitualmente más descriptiva, una investigación que depende de la recopilación de datos verbales, de dirección u observaciones que pueden interpretarse de una manera subjetiva. Tiene un largo alcance y suele utilizarse para indagar en las causas de dificultades que puedan existir. La investigación cualitativa suele proveer una visión sobre varios aspectos de una complicación de marketing. Suele anteponerse o conducirse tras la investigación cuantitativa, en función de los objetivos del estudio” (p.25).

b. Enfoque cuantitativo

Alan, D., y Cortez, L., (2018) establece que: “La investigación cuantitativa, también llamada empírico analítico, racionalista o positivista es aquella que se basa en los aspectos numéricos para investigar, analizar y comprobar información y datos” (p.69)

El presente trabajo de investigación tiene enfoque mixto, debido a que analiza datos basados en la situación actual de la organización objeto de este estudio, para poder establecer diferentes estrategias que permitan desarrollar adecuadamente, un plan estratégico que cumpla con las necesidades tanto de los clientes como de los usuarios de la empresa. Además, es cuantitativa, debido a que se analizan datos numéricos en base a los estados financieros aportados por la empresa para desarrollar este proyecto.

2.2. Nivel de investigación

El presente trabajo se enfocará en la investigación descriptiva y la investigación exploratoria para obtener los datos y elementos que puedan conducir hacia el cumplimiento de los objetivos de la misma.

a. Descriptiva

Bernal (2010) indica que “la investigación descriptiva es la capacidad para elegir las características primordiales del objeto de estudio y la descripción minuciosa de las partes, categorías o clases de ese objeto”. (p.113).

Es necesaria la descripción dentro del trabajo de investigación, ya que algunos datos se obtienen mediante la aplicación de entrevistas al gerente de la empresa y a los empleados de esta. A través de esta investigación se analizará e investigará aspectos concretos de la Ferretería 12 de Noviembre que no han sido analizados, precedentemente, para soluciones a las posibles falencias.

b. Exploratoria

De acuerdo con Cazau, P., (2006) “El objetivo de una investigación exploratoria es, tal cual como su nombre lo dice, examinar o explorar un tema o problema de investigación poco trabajado o que no ha sido tratado nunca. Por lo tanto, sirve para familiarizarse con temas relativamente desconocidos, poco aprendidos o novedosos, concediendo identificar conceptos o variables promisorias, e inclusive asemejar relaciones potenciales entre ellas” (p. 26).

2.3. Diseño de la investigación

Este trabajo se centrará en el diseño de investigación no experimental basados en la observación de situaciones ya existentes. Cazau (2006), manifiesta que la investigación con diseño no experimental: “se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el altere el objeto de la investigación. En los estudios no empíricos, un evento o fenómeno se desarrolla tal como ocurre en una situación natural para posteriormente ser analizado. Por lo tanto, la situación no se construye, sino que se descubre en la situación existente (p. 41-42).

2.4. Tipo de estudio

a. Investigación bibliográfica

Bernal, C., (2010) asevera que: La investigación bibliográfica consiste en un estudio sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, actitudes o estado actual del conocimiento con relación al tema objeto de estudio (p.111).

Este tipo de investigación ayuda a fortalecer el conocimiento teórico, basado en libros, artículos, internet, entre otros. La obtención de información bibliográfica documental permite detectar, ampliar y profundizar las diferentes teorías y aspectos de diversos autores sobre el tema tratado.

b. Investigación de campo

Calderón, C., (2016) establece que una investigación de campo: “Permite un conocimiento a fondo de la investigación, para tratar los datos con más seguridad y poder sobrellevar diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, y crear un ambiente de control, en el cual se manipule una o más variables dependientes e introducir determinadas variables de estudio, manipuladas para controlar el crecimiento o disminución de las variables y sus consecuencias” (p.32).

Esta investigación se realiza en las instalaciones de la Ferretería 12 de Noviembre de la ciudad de Ambato. Se acude, directamente, a la organización con el fin de obtener información financiera verdadera, a través de entrevistas con el personal involucrado, lo que permite tener un mayor respaldo de la investigación.

2.5. Población accesible

a. Población accesible

A la población accesible se la define como la porción finita de la población objetivo a la que efectivamente se obtiene acceso y de la cual se extrae una muestra particular (Bernal, 2010, pág. 160).

La población accesible en estudio son seis personas como unidades de observación. En la tabla siguiente, se numeran en función a sus procesos en la empresa como se muestra a continuación:

Tabla 2 *Población accesible*

PERSONAL	Nivel	Total
Gerente	Ejecutivo	1
Asistente de Gerencia	Administrativo	1
Contabilidad	Administrativo	2
Ventas	Operativo	1
Inventario	Operativo	1
TOTAL		6

Elaborado: Fiallos, M (2020)

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

a. Métodos de investigación

1. *Deductivo*

Bernal C, (2010) manifiesta que el método deductivo “Se inicia con el análisis de teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (p.43).

Este método, será de mucho valor para este estudio ya que contribuye a que los resultados estén totalmente alineados, es decir, se recabará la información necesaria que permita la elaboración de un modelo de plan estratégico para la ferretería 12 de Noviembre.

2. *Analítico*

Bernal, C., (2010) indica que el método analítico consiste en "Cambiar el tema de investigación y estudiar cada parte por separado e individualmente". (p.60).

Por lo que, es necesario conocer el objeto de estudio para explicar y comprender su comportamiento; y en consecuencia direccionar su foco estratégico hacia los clientes, procesos internos, finanzas y crecimiento y aprendizaje.

b. Técnicas de investigación

1. Observación directa

Bernal, C., (2010) declara que “la observación, es un proceso minucioso que permite conocer de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y examinar situaciones sobre la realidad estudiada” (p.257)

En este análisis se debe realizar un monitoreo adecuado de las principales actividades que se ejecutan en la empresa con la finalidad de establecer la situación real de la organización, mediante una guía de entrevista al personal.

2. Entrevista

Este tipo de técnica permitirá obtener información acerca de las necesidades de la empresa y conocer, además, las diversas opiniones del personal acerca de su labor dentro de la empresa. Asimismo, nos arroja información sobre las políticas y lineamientos en los que esta organización debe basarse.

El principal objetivo de una entrevista es conseguir información de forma oral y personalizada sobre sucesos, experiencias, opiniones de personas, siempre y cuando participen como mínimo dos personas el entrevistador y el entrevistado. La entrevista será aplicada al gerente general de la organización y personal de la misma (Folgueiras, 2016, pág. 2).

3. Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación para Castellanos (2017), son aquellos mecanismos que permiten recolectar información útil y necesaria para un adecuado análisis de la situación real en la que se encuentra la empresa. En este caso se obtendrá información de los siguientes:

- Libros digitales
- Acceso a internet, para la búsqueda de información referencial
- Utilización de cuestionario formulada con preguntas cerradas
- Recursos y equipos de oficina
- Cuestionarios
- Guión de entrevistas

2.7. Metodología en base a los objetivos

Declaración de visión, misión, valores y pilares estratégicos para la Ferretería 12 de Noviembre

Las siguientes preguntas son tres de las interrogantes que habrá que responderse al momento de empezar a desarrollar el modelo de plan estratégico en Ferretería 12 de Noviembre:

- a. ¿En dónde estamos en este momento?
- b. ¿Hacia dónde queremos ir?
- c. ¿Cómo llegaremos ahí?

La declaración de visión y misión será la base de la planificación y evidenciará la razón de ser de la ferretería, su éxito radicarán en reunir información sobre las necesidades de los clientes. En ella se describirá qué hace la empresa, cuáles son las necesidades que busca satisfacer, a quien se desea atender y cómo se les va a atender. La primera de ellas, es decir la declaratoria de visión le provee a la empresa su identidad y su ruta.

Para poder establecer la misión y visión de la Ferretería 12 de Noviembre, es necesario analizar los diferentes puntos para su construcción. En este sentido, se llevó a cabo los siguientes pasos:

➤ **Misión**

La misión de la organización permitirá describir lo que esta realiza. Esto quiere decir que, su principal objetivo consistirá en definir a la empresa, para lo cual es necesario responder a las siguientes interrogantes:

1. ¿A quién se está satisfaciendo? (a qué grupos de clientes)
2. ¿Qué se está satisfaciendo? (qué necesidades de los clientes)
3. ¿Cómo se están compensando las necesidades de los clientes?

Conjuntamente, es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas, consideradas como secundarias, para la posterior formulación de misión.

1. ¿Qué clase de organización somos?
2. ¿Para qué nos constituimos?
3. ¿Qué nos hace diferente de los demás?

4. ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?
5. ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones? (Fred, 2013, pág. 10).

➤ **Visión**

La visión será el más grande objetivo que se deseará lograr en la organización en el largo plazo, mediante la ejecución de sus acciones cotidianas, maximizando el uso de sus recursos.

Para poder determinar la visión de la Ferretería 12 de noviembre es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué imagen queremos obtener del negocio?
2. ¿Qué será de la empresa en un futuro?
3. ¿Qué podríamos hacer en el futuro?

Además, es necesario considerar las siguientes cuestiones

1. Planear sueños y expectativas, pero a la vez, ser lo más objetivo posible.
2. Enmarcarse en la misión empresarial.
3. Permitir que se cree sinergia.
4. Ser positivo y alentador.
5. Incorporar valores e intereses comunes.
6. Procurar ser integradora.

➤ **Valores**

Mena, G., (2015) establece que los valores “son la base de la cultura organizacional, los cuales en la organización expresarán la manera en la que deben comportarse los directivos y empleados, cómo deben realizar sus negocios y qué tipo de empresa deben edificar para ayudar a la misma a lograr su misión” (p.37)

Para ferretería 12 de Noviembre, se realizó la siguiente clasificación de valores:

1. **Valores finales:** Con los valores finales se buscará saber hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, su razón de ser: ¿Hacia la formación de capitales o hacia la satisfacción de toda su población?
2. **Valores operativos:** Estos medios tácticos, servirán para poder alcanzar la misión y visión; es decir la conducta cotidiana como la confianza mutua, satisfacción, equipo de trabajo, honestidad, coraje, adaptabilidad a cambios.
3. **Valores Económicos:** Estarán relacionados con la rentabilidad, la efectividad y la eficiencia.
4. **Valores Sociales:** Se referirán a los principios éticos, morales, patrióticos, ecológicos, justicia social, solidaridad y paz.

Los valores en los que se fundamenta la ferretería, deberán estar debidamente justificados con base en el análisis de la misión y visión que se desarrollará para la empresa como tal.

Diagnóstico interno y externo de la empresa

➤ **Análisis Interno**

Charles, H., y Jones, G. (2004) establecen que el análisis interno será un proceso en tres etapas. Por ende, en primer lugar, el gerente deberá entender el proceso por el cual la Ferretería 12 de Noviembre crea valor para los clientes y utilidades para la misma y deben comprender el papel de los recursos, capacidades y habilidades distintivas en este proceso. En segundo, se buscará comprender que tan importante es ser superior en eficiencia, innovación, calidad y respuesta a los consumidores. Y en tercero, deben ser capaces de analizar las fuentes de ventaja competitiva de la empresa para identificar qué es lo que está empujando la rentabilidad y dónde pueden ubicarse las oportunidades de mejoramiento.

En otras palabras, la empresa deberá ser capaz de identificar de qué manera las fortalezas de la institución alientan su rentabilidad y cómo cualquier debilidad lleva una reducción de ésta (p.17).

Para conocer la situación interna de la empresa, con el objetivo de identificar sus fortalezas y sus debilidades, será necesario analizar las actividades de Ferretería 12 de

Noviembre que logran aportar una ventaja competitiva potencial. Aprovecharse de esas oportunidades dependerá de la capacidad de la institución, para desarrollar aquellas actividades competitivas cruciales (Martinez & Milla, 2007).

1. **Actividades primarias:** Serán aquellas actividades relativas al diseño, la atención y la entrega del producto, su comercialización, apoyo y el servicio posventa. Las actividades fundamentales se desarticularán en cuatro funciones como: la investigación y desarrollo, producción, comercialización, ventas y servicio al cliente (Martinez & Milla, 2007).
2. **Actividades de apoyo:** Las actividades de apoyo suministrarán materiales para la producción que permitirán que se den las actividades fundamentales. Estas actividades se compondrán de funciones como: manejo de materiales, recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la empresa (Martinez & Milla, 2007).

Para poder realizar un análisis de la situación de la empresa tanto interna como externa se procederá a elaborar un análisis FODA, mediante el estudio de sus diferentes componentes.

➤ **Análisis FODA**

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) se basará en identificar las evaluaciones internas y externas de la empresa. Esta investigación le permitirá crear un retrato de la situación actual de la organización, realizando análisis precisos y tomando decisiones basadas en metas y políticas específicas. Ayudará también a los gerentes a diseñar un modelo de negocio que le permita obtener una ventaja competitiva en su industria y que le conduzca a aumentar su rentabilidad y su sostenimiento en el mercado.

Las fortalezas y debilidades formarán parte del ámbito interno de la empresa, mientras que las amenazas y oportunidades siempre van a formar parte del entorno externo.

Ilustración 3 Matriz FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué hace bien la empresa? - ¿Qué recursos tenemos? - ¿Qué es lo que más valoran nuestros clientes? - ¿Cuál es nuestro producto estrella y por que? 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué elementos podemos mejorar? - ¿Qué elementos deberían evitar? - ¿Por qué perdemos ventas? - ¿Dónde podríamos mejorar según nuestros clientes?
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué cambios políticos nos pueden favorecer? - ¿Qué nueva tendencia se está poniendo de moda? - ¿Qué nos ofrecen las nuevas tecnologías? 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué cambios políticos o legales podrían afectarnos negativamente? - ¿Qué hace la competencia que pueda afectarnos? - ¿A qué amenazas nos exponen nuestras debilidades?

Fuente: Thompson y Strickland (2003)

La matriz FODA permitirá a ferretería 12 de Noviembre identificar la situación actual del objeto de estudio y considerar todas sus variables a fin de establecer estrategias para mejorar la situación en el futuro. Este instrumento permitirá pasar del análisis de los ambientes internos y externos de la empresa, hacia la preparación de estrategias de acción relacionadas a la realidad evidenciada.

Al combinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas es posible establecer cuatro tipos de estrategias:

a. Estrategia ofensiva (F-O):

Este tipo de estrategia buscará aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan, capitalizando las fortalezas.

Esta estrategia es más recomendable ya que se basa en utilizar las fortalezas internas de la empresa con la intención de aprovechar las oportunidades externas, de esta manera la organización puede iniciar analizando sus fortalezas a través de sus capacidades y estrategias positivas (Tomalá, 2013, pág. 50).

b. Estrategia de supervivencia (D-A):

Este tipo de estrategia busca minimizar las debilidades de la empresa, evitando las amenazas del entorno.

Su principal objetivo es reducir su debilidad y darle una personalidad beligerante para que pueda defenderse de las amenazas. Si su organización está muy amenazada y tiene

muchas debilidades, su estrategia debe ajustarse para la supervivencia de la organización (Tomalá, 2013, pág. 50).

c. Estrategia defensiva (F-A):

Esta estrategia se utilizará para evitar que las empresas que se presentan en el entorno afecten a la nuestra, potenciando las fortalezas que reducen la vulnerabilidad a estos factores.

Se trata de disminuir, al mínimo posible, aquel impacto de las amenazas que se presentan dentro del entorno, pero siempre es necesario tener cuidado de no realizarlo de manera directa, ya que podría surgir una problemática dentro de la organización (Tomalá, 2013, pág. 50).

d. Estrategia adaptativa (D-O):

Se utilizará para reducir las debilidades de la empresa, de tal forma que no impidan el aprovechamiento de las oportunidades que se presenten en el entorno. Esta estrategia pretende minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

Su principal finalidad consiste en poder mejorar las debilidades internas, mediante el aprovechamiento de las oportunidades externas. Dentro del entorno se puede brindar oportunidades, sin embargo, no se las puede aprovechar debido a que posee muchas debilidades (Tomalá, 2013, pág. 50).

➤ **Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

Mena, G., (2015) sustenta que la matriz MEFI se lleva a cabo para poder realizar una síntesis de las fortalezas y debilidades más importantes de la organización, a fin de poder identificar y evaluar las relaciones existentes entre diferentes áreas de la misma. Para llevar a cabo esta evaluación a través de la matriz MEFI se debe:

1. Desarrollar una lista de factores internos tratando de mencionar primero las fortalezas y luego las debilidades, tanto como sea posible.
2. Fijar a cada factor un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación fijada a un factor determinado muestra su importancia con respecto al éxito de la organización en la industria. Las mayores ponderaciones deben ser dadas a aquellos factores que se estima

tienen el mayor peso en el desempeño organizacional. La suma de todas estas debe ser igual a 1.0. 3

3. A cada factor se le asigna una puntuación de 1 a 4, que corresponde a una debilidad significativa (puntuación = 1), debilidad menor (puntuación = 2), manos fortaleza (puntuación = 3) fortaleza significativa (puntuación = 4). Las fortalezas deben recibir una puntuación de 3 o 4 y las debilidades deben recibir una puntuación de 1 o 2. Por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa y la ponderación del paso 2 se basa en la industria.

4. Multiplique el peso de cada valor por el rango para establecer una puntuación para cada variable.

5. Agregue una puntuación ponderada a cada valor para determinar la puntuación total de la empresa.

Apunta igualmente que la puntuación ponderada total después de efectuar el cálculo puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0 con una puntuación promedio de 2.5 sin importar cuantos factores sean incluidos en la matriz MEFI. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son propias de empresas que poseen grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones superiores a 2.5 muestran que tienen un posicionamiento interno fuerte.

Indica, asimismo, que luego de realizar el análisis de la situación actual de la empresa se procede con los objetivos y las estrategias que son dirigidas a potencializar las fortalezas y las oportunidades de la institución; a neutralizar, evitar o minimizar sus debilidades y a planear, menudamente, las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas (pp.41-42).

➤ **Diagnóstico externo**

Para llevar a cabo un diagnóstico externo en la empresa es necesario desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiarla, así como de las amenazas que debe evitar identificando variables claves que ofrezcan resultados susceptibles, siendo así capaces de responder ofensiva o defensivamente a dichos factores, formulando estrategias que aprovechen las oportunidades o minimicen el impacto de las amenazas potenciales. El propósito de la auditoría externa en este caso será desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa,

así como de las amenazas que debe evitar. Como muestra el término limitada, la auditoría externa no tiene por objeto desarrollar una relación exhaustiva de todos los elementos que pudieran influir en la empresa, sino identificar variables claves que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación (Fred, 2013, pág. 62).

Con este diagnóstico se desarrolla una clasificación de las cinco categorías de fuerzas externas:

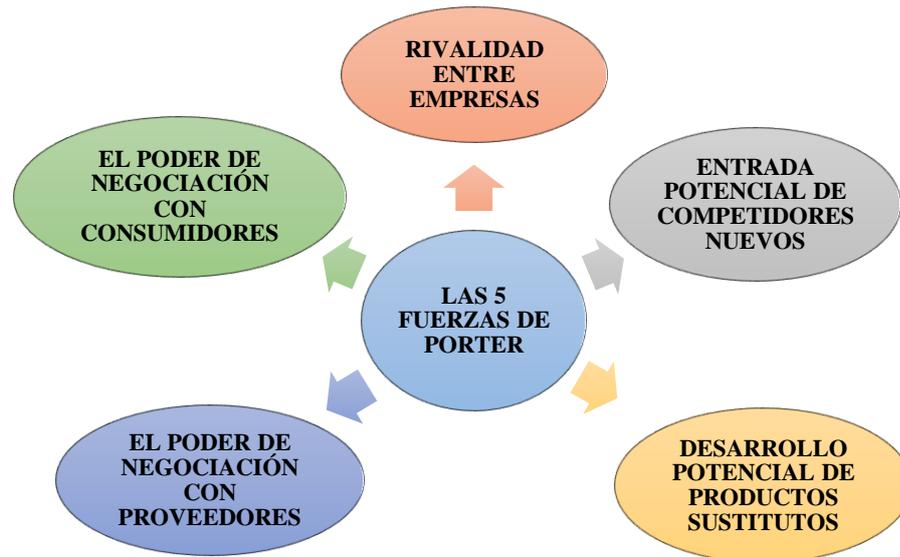
1. Fuerza económica
2. Fuerza cultural, sociales, ambiental y demográfica
3. Fuerza gubernamental, legal y política
4. Fuerza tecnológica,
5. Fuerza competitiva

En síntesis, mediante este análisis se comparará a la empresa con sus más grandes competidores y se formulará una serie de preguntas claves sobre los competidores para la formulación exitosa de las estrategias.

➤ **Las cinco fuerzas de Porter**

Para Fred, D., (2013), estas estrategias permitirán a la organización obtener una ventaja competitiva, basándose en tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y concentración. En su enfoque, Porter llama a estos ejes una estrategia general. Estas requieren diferentes configuraciones organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas más pequeñas lo hacen a partir de esta guía para analizar y medir sus recursos.

Ilustración 4 Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Fred, D., (2013)

1. Rivalidad entre empresas competidores.

Se refiere a empresas que compiten directamente en la misma industria y ofrecen el mismo tipo de producto. Efectuar el análisis de la rivalidad entre competidores, permite hacer una comparación entre las estrategias y las ventajas competitivas que posee la organización frente a otras empresas que son consideradas como competencia, para conocer si es necesario mejorar o rediseñar sus estrategias.

2. Entrada potencial de nuevos competidores

Se refiere a la entrada potencial de empresas que ofertan el mismo producto. Al estudiar la amenaza de entrada de nuevos competidores, es posible crear barreras de entrada para evitar el riesgo de estos competidores y explorar las escalas económicas para adquirir tecnología y conocimientos técnicos. De cualquier manera, permite el desarrollo de estrategias para lidiar con estos competidores.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Son aquellos productos considerados como sustitutos o alternativos de una determinada organización, verbigracia, las bebidas gaseosas que son productos sustitutos o competencia del agua mineral. Mediante el estudio de las amenazas del ingreso de productos sustitutos permitirá establecer estrategias diseñadas para lograr

impedir la penetración de aquellas empresas que oferten dichos productos y/o también estrategias que permitan competir con las mismas.

4. Poder de negociación de los proveedores.

Se trata principalmente del poder de negociación de un proveedor, como, por ejemplo: cuanto menor sea el nivel de presencia de proveedores, mayor será el poder de negociación. Debido a que, si no hay mucha oferta de insumos, el precio de venta puede ser alto.

La evaluación del poder de negociación de un proveedor ayuda a desarrollar estrategias para lograr mejores acuerdos con el mismo. En cualquier caso, se trata de estrategias que les permiten adquirir y / o tener más control sobre ellas.

5. Poder de negociación de los consumidores.

Este poder se refiere a la negociación de consumidores o compradores. Por ejemplo, cuantos menos consumidores haya, mayor será el poder de negociación. Debido a la baja demanda de productos, es posible que solicite precios bajos. Al examinar el poder de negociación, puede atraer o retener a más clientes, como estrategias para aumentar la publicidad, o brindar más servicios y garantías (Fred, 2013, págs. 75-78).

A partir de ahí, la empresa estará en condiciones de establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o sus fortalezas con la finalidad de hacer frente a las amenazas y a sus debilidades.

La implementación de estrategias y el logro de objetivos será congruente, para llevar esto a cabo, para ello se realizará un cuadro en el que se analizarán las ventajas de establecer objetivos a largo plazo.

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

La matriz intentará evaluar los factores externos observando algún cambio en la matriz anterior. Esto establecerá un análisis cuantitativo simple de factores externos, oportunidades y amenazas, utilizando los siguientes pasos:

1. Crear una lista de oportunidades y amenazas externas disponibles para la organización.

2. Establecer pesos relativos en el rango de 0 (no relevante) a 1 (muy importante). Esto mostrará la importancia relativa de cada factor, ya que la oportunidad debe ser mayor que la amenaza, lo que da como resultado una suma de todas las oportunidades y amenazas 1.0.
3. Trate de obtener una puntuación de 1 a 4 para cada factor que se considere uno de éxito, para calcular si la estrategia actual de la organización está realmente funcionando. Un valor que se considera superior es el 4 y un valor de 3 es un resultado más bajo que el superior, el peso 2 es una respuesta promedio, el valor 1 es una respuesta mala.
4. Multiplique la importancia de cada artículo por su calificación para obtener un valor ponderado.
5. Agregue un valor ponderado para cada variable para determinar el valor total de la empresa en cuestión.

La forma más sencilla de evaluar si un factor externo es bueno o malo para su organización es comparar los resultados de la suma ponderada de oportunidades y amenazas.

➤ **La matriz de perfil competitivo (MPC)**

Esta matriz permitirá identificar plenamente a los competidores de la organización, a través de determinados factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades. El procedimiento de este análisis es:

1. Conseguir información de los competidores, mismos que estarán incluidos en la matriz de perfil competitivo.
2. Enumere los aspectos o factores a considerar. Esto puede ser una ventaja o una desventaja, según el caso de cada empresa u organización analizada.
3. El peso se fija para cada uno de estos elementos.
4. Las calificaciones se establecen para cada empresa que este enumerada en la tabla. Entonces se ve así: (1 = debilidad); (2 = menor debilidad); (3 = menor fuerza); (4 = mayor fuerza)
5. Para cada calificación de competidor, multiplique por el peso de la segunda columna para obtener el volumen ponderado correspondiente.

6. Se suman las cantidades finales de la columna de peso misma que (debe ser igual a 1.0)

Objetivos a corto, mediano y largo plazo

Las metas a largo plazo representarán los resultados que se deben lograr al tomar acciones específicas que deben alcanzar para lograr la meta deseada. Deben ser consistentes y congruentes a más de estar pensados para un periodo de tiempo que oscile entre dos y cinco años.

Los objetivos para la Ferretería 12 de Noviembre tendrán que ser cuantitativos, realistas, medibles, desafiantes, comprensibles, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Asimismo, cada objetivo deberá contar con su propia línea de tiempo, Por lo general, los objetivos se enuncian en términos de crecimiento de activos o ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidades por acción y responsabilidad social (Fred, 2013, pág. 11).

➤ **Objetivos realistas**

Tener expectativas realistas significa pensar en cada paso que acerca a la empresa a la meta. Se valorará el nivel de esfuerzo que requiere la consecución de cada uno y qué barreras pueden encontrarse para anticipar las soluciones. La improvisación la mayoría de las veces suele ser un motivo de abandono. La idea de ¿y ahora qué hago? suele a más de uno tomar desapercibido sobre lo que se puede llegar a interpretar.

➤ **Motivación interna**

La motivación interna, será aquella que se refiere a una búsqueda que parte desde adentro, para realizar una tarea por la misma satisfacción de realizarla, por la conquista que implica, y por el resultado obtenido disfrutando del proceso. Esto se presume en la confianza del impulso valioso de cada persona, en su ánimo, deseo de aportar y de realizarse. Por otro lado, no se necesitarán recompensas externas para motivar a realizarlas, ya que la actividad dependerá de cada persona: son la satisfacción de realizar la actividad, la diversión, la sensación de progreso personal, la creatividad (Grau, 2016).

Para ello se necesita responder las siguientes interrogantes:

- ¿Qué te inspira
- ¿Qué te alienta, que te impulsa a realizarlo?
- ¿Por qué y para qué pretendes conseguir esa meta?

➤ **Un plan de acción**

El plan de acción será un instrumento de planificación utilizado para la gestión e inspección de este proyecto. Trabjará como una hoja de ruta que establece la manera en que se constituirá, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para el logro de objetivos y metas. Con este plan de acción se buscará establecen nuevas rutinas, tratando de visualizarse en positivo, sin pensar que sería terrible no cumplir con los objetivos. En la organización se presentarán dos tipos de objetivos en particular: los financieros y los estratégicos. Los objetivos financieros incluirán elementos relacionados con el crecimiento, como ganancias, dividendos, utilidades, inversiones, precios y ganancias por acciones, flujo de efectivo y más. Los objetivos estratégicos aumentarán la participación de mercado, tiempos de entrega más rápidos que los competidores y un lanzamiento más rápido (Merino, 2009).

Los objetivos serán precisos y expresarán los resultados que se desean lograr en un tiempo establecido. Además, indicarán la dirección y los afectos que se desean alcanzar al implementar dicha estrategia. Los objetivos deben ser medibles, alcanzables, específicos, relevantes y deben definirse en un plazo determinado. Los componentes de los objetivos son:

Ilustración 5 *Componentes de los objetivos*

COMPONENTES DEL OBJETIVO	CONCEPTOS
UN ATRIBUTO	Que se expresa con un verbo infinitivo que le da orientación
HORIZONTE DE TIEMPO	Indica el lapso en el cual se intentará cumplir un objetivo

UNIDAD DE MEDIDA	Establecer un criterio de medición
CANTIDAD	Define cuanto de la unidad de medida establecida se aspira alcanzar

Elaborado: Fiallos, M (2020)

Para el análisis de los objetivos del presente proyecto se tomará como referencia el Cuadro de Mando Integral, cuyo principal propósito es que la empresa cuente con una estructura lógica en el que los objetivos más importantes se interrelacionen, dotados de indicadores que proporcionen la ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones.

➤ **Cuadro de mando integral**

Este será utilizado como una técnica para la evaluación y control de estrategias, buscando “equilibrar” sus mediciones financieras, muchas veces utilizadas como único medio para evaluar y controlar estrategias con los cálculos no financieros, como también con la particularidad del producto y la atención al cliente, para ser eficaces.

El cuadro de mando integral debe contener una combinación de objetivos financieros y estratégicos, diligentemente, elegidos y ajustados a la empresa.

Sin embargo para Andrade (2015) el modelo estándar de un CMI establece al menos cuatro esferas que se debe tener en cuenta a la hora de su diseño:

- a. Aprendizaje o crecimiento:* Hace referencia al capital con el que dispone la empresa para llevar a cabo todas sus actividades.
- b. Procesos internos:* Este aspecto proporciona una valiosa información en relación con la innovación, la calidad o la productividad de cada una de las actividades que se desarrollan en la organización.
- c. Perspectiva del cliente:* El dato de satisfacción del cliente es fundamental para la empresa, pues a partir de éste se configuran todos los procesos de mejora de la calidad de los productos.
- d. Perspectiva financiera:* Este ítem evalúa la capacidad de la organización de generar valor mediante una estrategia que se quiera poner en marcha. La

perspectiva financiera es decisiva para cualquier idea de negocio, y traza de alguna manera la eficacia de cada proyecto.

Ilustración 6 Elaboración CMI



Fuente: Romero (2014)

✓ Pasos para la aplicación del CMI

1. **Diagnóstico:** Se realiza un análisis para determinar cuál es la situación actual de la empresa y qué objetivos persigue con la puesta en marcha del proyecto que aspira a monitorear.
2. **Estrategia:** La organización debe determinar la manera a través de la cual desarrollará la labor propuesta: número de fases, miembros implicados, definición de roles, recursos, entre otros factores.
3. **Indicadores:** Un CMI no poseerá éxito si los indicadores para monitorear las tareas no son los apropiados. Para ello el proyecto debe poseer buenos objetivos. En función de éstos debe realizarse el seguimiento y evaluación de las tareas.
4. **Evaluación:** Si el empleo del CMI ha sido eficaz, esta etapa se limita a la validación de los resultados deseados, pues los líderes de los proyectos han desarrollado las mejoras oportunas en cada una de las fases.

➤ Estrategias

Las estrategias son una forma de lograr objetivos a largo plazo y son acciones potenciales que requieren decisiones de gestión y recursos comerciales. La gestión estratégica es un área que incluye varias estrategias desarrolladas a diferentes niveles.

✓ **Estrategias corporativas**

La estrategia comercial aborda cuestiones relacionadas con la cartera de activos de la empresa.

Esta estrategia implica dos preguntas:

- ¿En qué negocios deberíamos competir?
- ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre las empresas?

✓ **Estrategia competitiva**

Las empresas exitosas se esfuerzan por desarrollar plataformas para obtener una ventaja competitiva, una ventaja potencial en el control de costos y de diferenciación. Ya sea que este se centre en un segmento de mercado pequeño, o amplio.

✓ **Estrategias operativas**

Una organización se considera un conjunto de funciones tales como marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. La forma de averiguarlo es analizar el rendimiento de cada una de estas funciones comparándolas con las realizadas por los competidores (Martinez & Milla, 2007).

Estrategias financieras alternativas

Las estrategias financieras serán importantes para identificar las consecuencias económicas de las acciones realizadas, además indicarán si las estrategias de la ferretería están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los elementos económicos son de primordial importancia para el planeamiento estratégico dado que incurren no sólo en el tamaño y atractivo del mercado que la organización atiende, sino también en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente. Es posible que éstas definan el nivel de recursos que la empresa logra usar para buscar satisfacer la demanda.

La aplicación de estrategias financieras en Ferretería 12 de Noviembre deberá estar orientada acorde a su realidad y a sus objetivos estratégicos siendo uno de ellos no sólo mejorar su rentabilidad sino permitir el desarrollo sostenible de la misma. Dentro de

la estrategia financiera se añaden los costos y precios de venta que formarán una organización exitosa. Asimismo todo plan que se desee elaborar debe estar patrocinado por los altos directivos de la organización para poder así conseguir los objetivos planteados (Thompson & Strickland, 2003).

➤ **Análisis financiero**

Los análisis financieros que se desarrollen permitirán obtener información acerca de la situación económica y financiera de la empresa. En pocas palabras capacitarán al profesional para orientar sus decisiones hacia estrategias más favorecedoras tanto a largo como a corto plazo.

Así, el análisis financiero permitirá identificar y divulgar un diagnóstico financiero de la empresa, pero no se limitará únicamente a aquellos encargados de la materia al interior de la organización. También se enfocará hacia aquellos otros grupos con intereses en la organización (proveedores, clientes, colaboradores, entre otros).

Para (Profima, 2018) el análisis financiero tiene dos enfoques de análisis:

1. **Perspectiva horizontal:** Permitirá ver cómo han cambiado año tras año, las principales variables de los estados financieros. Es decir, cómo se desarrollan las ventas, los activos, la cartera, las utilidades, etc. Esto permite identificar no sólo las tendencias de cada una de las variables estudiadas, sino que abre la posibilidad para entender los factores que inciden en las tendencias, facilitando la toma de decisiones que concedan mitigar posibles impactos negativos.
2. **Perspectiva vertical:** Será en donde se desarrollará un análisis de cómo participan las utilidades como porcentaje de las ventas, o cada rubro de los activos, pasivos o patrimonio como un porcentaje del activo o de sus respectivos grupos (activo corriente, pasivo corriente, etc.).

Así mismo, bajo la perspectiva vertical, existe una serie de indicadores o razones financieras, que permitirán a la Ferretería 12 de Noviembre analizar la situación financiera de la empresa desde cuatro frentes o grupos:

- La disponibilidad o liquidez de efectivo en un corto plazo.

- La rotación o actividad, que examina la eficiencia y eficacia de la organización en el manejo de sus recursos de operación o capital de trabajo.
- El relación o endeudamiento entre el capital propio y los recursos de terceros.
- La rentabilidad o capacidad de generar ganancias en relación a los recursos que dispone.

Para los grupos de indicadores financieros mencionados anteriormente, será necesario aplicar el análisis horizontal o de tendencias en el tiempo.

Finalmente, cabe resaltar que, con el análisis financiero, se le dará un uso a la contabilidad en el marco de la toma de decisiones, más allá de reportar la información que en un futuro ayudará a la organización. Al darle una interpretación analítica y práctica, se podrá brindar al gerente o grupos de interés de la empresa (sobre todo a aquellos con bajo o nulo conocimiento en contabilidad y finanzas) los materiales para darle un enfoque estratégico a la empresa a raíz de un análisis realizado con un lenguaje claro y preciso, dando a conocer los alcances prácticos de la información contable y financiera. Con el análisis financiero se fortalecerá el ejercicio contable, permitiendo que la información concebida sea la base primordial para la toma de decisiones.

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1. Introducción

El presente modelo de plan estratégico, se ha desarrollado en el marco sostenible de la organización, el mismo que integra a todos los involucrados, lo que coadyuvará en la determinación de un modelo de negocio con las medidas y acciones necesarias que permitan generar valor agregado en la organización ante el entorno macro económico cambiante. Así también, se evalúa el nivel de sinergia existente entre las distintas áreas de la empresa.

De tal manera que, basados en la teoría de la agencia; el principal logre alcanzar su foco estratégico y el agente satisfaga sus necesidades.

Ilustración 7 Plan Estratégico



Fuente: A partir de la revisión de la literatura (2020)

Elaborado: Fiallos, M (2020)

En este contexto, el principal está representado por la ferretería “12 de Noviembre” para alcanzar sus objetivos estratégicos, y el agente para satisfacer sus necesidades. Entonces, es necesario lograr un nivel de involucramiento alto para que el agente contribuya en el logro de los objetivos estratégicos, y el principal contribuya en la satisfacción.

De esta manera, se genera una ventaja competitiva sustentable, enfocada en la innovación a partir de la investigación y desarrollo para la mejora continua de los

procesos. Se considera de gran importancia el desarrollo y seguimiento del presente plan estratégico ya que esta meta se conseguirá únicamente con el compromiso e identidad corporativa bien posicionada.

3.2. Componentes del modelo de plan estratégico

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

La misión y visión, constituirá el foco estratégico de la Ferretería 12 de Noviembre, por lo que se analiza en primera instancia y en equipos multidisciplinarios la razón de ser y a donde se pretende llegar.

Ilustración 8 *Foco estratégico*



Elaborado: Fiallos, M (2020)

Ferretería 12 de noviembre es una empresa que no posee visión y misión. Sin embargo, se han desarrollado talleres en los cuales se ha determinado lo siguiente:

Estas son tres preguntas muy importantes que tendremos que respondernos antes de comenzar a desarrollar el modelo de plan estratégico:

a. ¿En dónde estamos en este momento?

Ferretería 12 de Noviembre es una empresa dedicada a la compra y venta de herramientas y maquinarias agroindustriales, que lleva una amplia trayectoria en el mercado local y nacional, para ser exactos 31 años desde la fecha de su fundación.

b. ¿Hacia dónde queremos ir?

Ser una empresa líder en el mercado ferretero, con un posicionamiento estable y una gran amplitud de clientes fieles.

c. ¿Cómo llegaremos ahí?

Mediante la oferta de productos y artículos de ferretería de excelente calidad, a través de un trabajo en equipo y buen direccionamiento organizacional tanto interno como externo, generando satisfacción al cliente en sus necesidades y requerimientos.

3.2.1.1 Misión

La misión de la organización consistirá en definir al negocio, para lo cual es necesario responder estas tres interrogantes:

a. ¿A quién se está satisfaciendo? (a qué grupos de clientes)

La empresa llega a aquellos clientes del sector industrial, así mismo a clientes minoristas, como a pequeños y medianos talleres, también a personas que se dedican al comercio en ferias libres o empezando con negocios en sus hogares.

b. ¿Qué se está satisfaciendo? (qué necesidades de los clientes)

Se busca satisfacer a la clientela en herramientas y maquinarias que faciliten su trabajo, pues cada vez la mano de obra escasea y la empresa tiene la obligación de brindar el asesoramiento técnico necesario para facilitar y agilizar su trabajo.

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

Con el abastecimiento de herramientas y maquinarias de primera, con normas de calidad y garantía que le den al cliente un respaldo en su compra y la confianza que un producto de calidad genera.

También tenemos que responder las siguientes preguntas consideradas como secundarias para su posterior formulación de misión.

1. ¿Qué clase de organización somos?

Una microempresa dedicada a ofertar productos y artículos de ferretería, metalmecánica, carpintería y agroindustria.

2. ¿Para qué nos constituimos?

Para satisfacer las necesidades de los fieles clientes, buscando nuevas alternativas de mercado que garanticen nuestro crecimiento en un corto y mediano plazo.

3. ¿Qué nos hace diferente de los demás?

Los productos que se ofertan se encuentran acorde a las exigencias de los clientes, en cuanto a precio y calidad, pero lo que nos hace diferente de los demás es el trato personalizado que se le da a la clientela hasta satisfacer al 100% sus necesidades.

4. ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?

En las instalaciones de la Ferretería 12 de Noviembre ubicada en las calles 12 de Noviembre 09-44 y Tomas Sevilla en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

5. ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?

Con recursos materiales, humanos, tecnológicos y económicos que nos brindan el complemento que necesitamos en la organización.

Dentro del foco estratégico, se propone la razón de ser de la organización la misma de muestra a continuación:

Propuesta de misión para Ferretería 12 de Noviembre

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos y artículos de ferretería, metalmecánica, carpintería y agroindustria, ofreciendo a los clientes una gran variedad de artículos, permitiendo así satisfacer sus necesidades de acuerdo con sus exigencias en cuanto a precio, calidad y productos mediante la utilización de recursos humanos y materiales tecnológicos”.

3.2.1.2. Visión

Para poder determinar la visión de la Ferretería 12 de noviembre es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la imagen deseada?

Queremos que nuestros clientes nos prefieran por el amor con el que hacemos nuestro trabajo, otorgándoles el tiempo necesario para que de una u otra manera tengan una solución a sus más complejas necesidades.

2. ¿Cómo seremos en el futuro?

Seremos una empresa con calidad y calidez, que le brinde a sus clientes la seguridad y el respaldo para realizar sus compras con el asesoramiento técnico que necesiten.

3. ¿Qué haremos en el futuro?

Seguiremos sirviendo con el mismo cariño y dedicación a nuestros fieles clientes como siempre lo hemos hecho, tratando de expandirnos en el mercado local y provincial.

Una vez, que se ha establecido el horizonte estratégico, se procede a proponer la siguiente visión:

Propuesta de visión para Ferretería 12 de Noviembre

“Ser una empresa líder en el mercado ferretero de la provincia de Tungurahua, con un buen posicionamiento, a través del fortalecimiento de la cultura y compromiso organizacional”.

Es necesario implementar un plan para la comunicación e imagen corporativa, para el adecuado desarrollo organizacional con la gestión integral de los servicios coadyuvando en el sistema de comercialización. Para la consecución de este horizonte estratégico, es necesario centrar todos los esfuerzos de forma prioritaria hacia la premisa en mención.

En el largo plazo, se pretende implementar un sistema integrado, que permita desarrollar una sinergia adecuada entre los procesos gobernantes, de apoyo y operativos, con una orientación hacia una mejora continua.

En el siguiente apartado se presenta la propuesta de los valores para la empresa 12 de noviembre:

3.2.1.3. Valores

Propuesta de valores para Ferretería 12 de Noviembre

Ilustración 9 Valores estratégicos



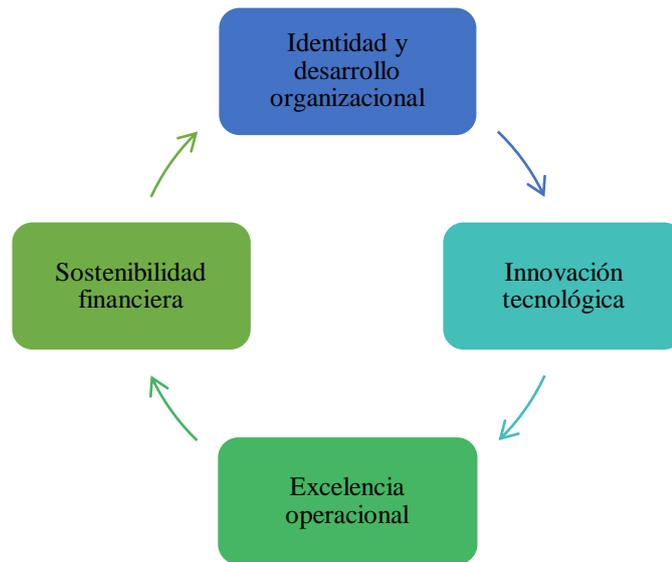
Elaborado: Fiallos, M (2020)

3.2.1.4. Pilares estratégicos

Los pilares estratégicos definen los objetivos que la Ferretería 12 de noviembre debe aplicar y que deben ser implementados en todos los aspectos de la organización en la parte operativa, organizativa y en la propia estructura ya que a futuro servirá para las evaluaciones pertinentes. Adicionalmente su aplicabilidad permitirá la alineación de las distintas áreas, coadyuvando en la construcción de un modelo de negocio más sostenible.

Para la ferretería 12 de Noviembre, se proponen los pilares estratégicos: identidad y desarrollo organizacional, innovación tecnológica, excelencia operacional y sostenibilidad financiera.

Ilustración 10 Pilares estratégicos



Elaborado: Fiallos, M (2020)

1. **Identidad y desarrollo organizacional:** La formación del compromiso, alineando los objetivos estratégicos con las necesidades de los involucrados.
2. **Innovación tecnológica:** Este proceso permite mantenerse al tanto de las necesidades y expectativas de los demandantes.
3. **Excelencia operacional:** La gestión sistémica de todas las partes de la organización como un todo organizado.
4. **Sostenibilidad financiera:** Incentiva al manejo racional de los recursos de la organización.

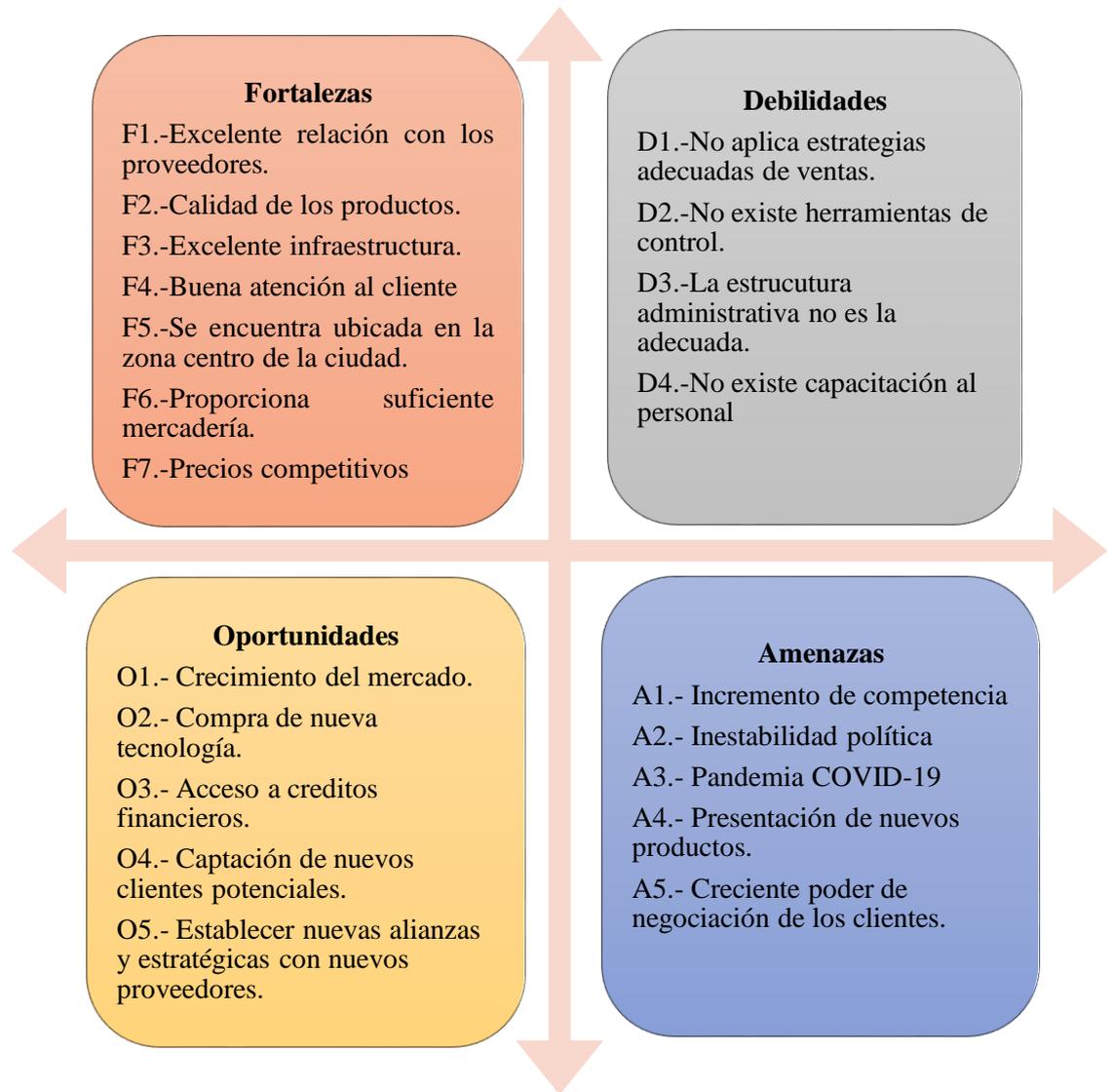
3.2.2. Diagnóstico interno y externo de la empresa, análisis situacional actual

La matriz FODA, está compuesta por: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La cuales permitirán identificar esta matriz como un análisis para diagnosticar la situación estratégica en la que se encuentra la empresa a fin de desarrollar con éxito este proyecto.

3.2.2.1. Análisis FODA

En la siguiente figura, se muestra el análisis FODA realizado

Figura 3 Análisis FODA



Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2020)

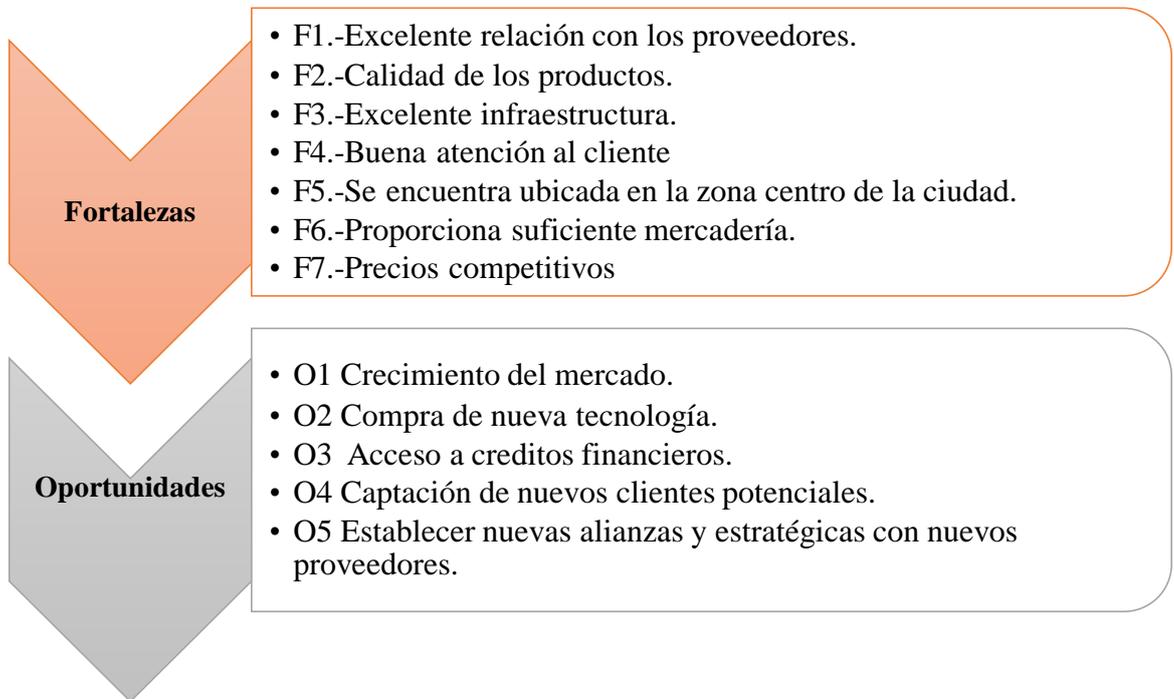
Elaborado: Fiallos, M (2020)

Mediante el análisis FODA a la Ferretería 12 de Noviembre se pudo determinar que poseen fortalezas que le otorgan una ventaja competitiva dentro de su giro de negocio. Sin dejar de lado, la presencia de debilidades y amenazas tanto del entorno interno como externo, dan lugar a cuatro tipos de estrategias:

Estrategia ofensiva (F-O)

Este tipo de estrategias buscarán aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan, capitalizando las fortalezas, a continuación, se presenta las oportunidades y fortalezas de la Ferretería 12 de Noviembre.

Figura 4 Estrategia Ofensiva FO



Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2020)

Elaborado: Fiallos, M (2020)

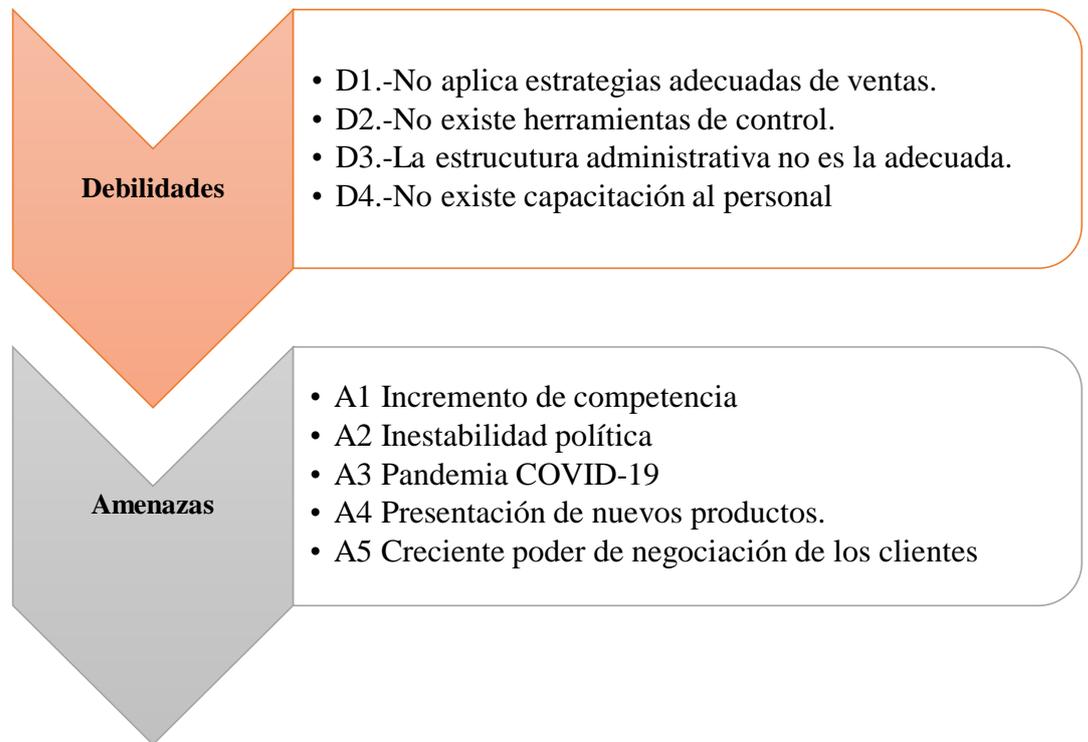
Estrategias:

- Dado que, posee una buena relación con los proveedores se pueden establecer nuevas alianzas estratégicas que permitan adquirir productos a precios más accesibles y se pueda lograr obtener un nivel de utilidad adecuado.
- El acceso a créditos financieros es una opción de inversión para la adquisición de nueva tecnología que brinde soporte y seguridad económica y empresarial.
- La atención al cliente y los canales de comunicación directos permiten que la Ferretería 12 de Noviembre pueda realizar un monitoreo y seguimiento adecuado.
- La ubicación geográfica de la ferretería es estratégica para ampliar y posicionarse en el sector.

Estrategia de supervivencia (D-A)

Este tipo de estrategias buscarán minimizar las debilidades de la empresa, evitando las amenazas del entorno, a continuación, se detallan las debilidades y amenazas de la empresa.

Figura 5 *Estrategia de Supervivencia*



Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2020)

Elaborado: Fiallos, M (2020)

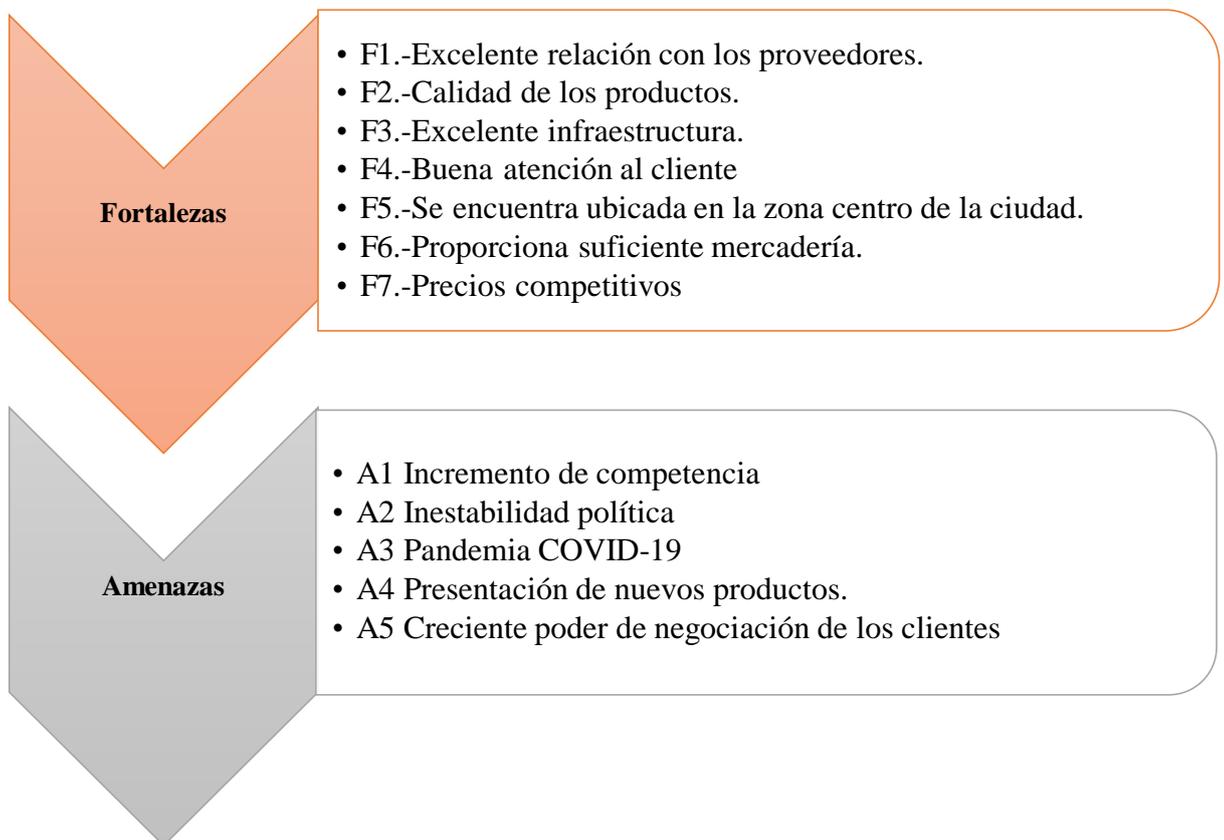
Estrategias:

- Determinar objetivos y metas claras para el área de ventas.
- Afianzar los canales de comunicación virtuales con los clientes.
- Implementar precios de productos acorde a la situación económica que está atravesando el país por la pandemia del COVID-19.

Estrategia defensiva (F-A)

Estas estrategias se utilizarán para evitar que las empresas que se presentan en el entorno afecten a las empresas, potenciando las fortalezas que reducen la vulnerabilidad a estos factores, por lo que, a continuación, se detallan las siguientes fortalezas y amenazas de la organización.

Figura 6 Estrategia Defensiva F-A



Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2020)

Elaborado: Fiallos, M (2020)

Estrategias:

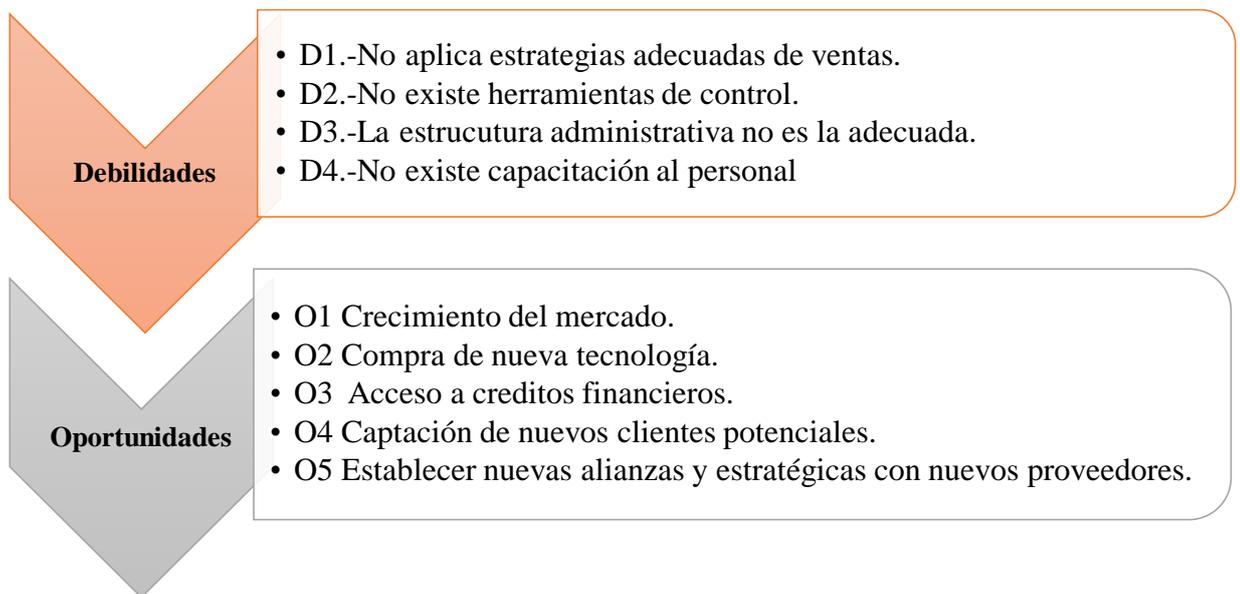
- Adquisición de nuevos productos para ofertar en el establecimiento.
- Creación de sucursales a futuro.
- Fidelizar al cliente.

Estrategia adaptativa (D-O)

Se utilizarán para reducir las debilidades de la empresa, de tal forma que no impidan el aprovechamiento de las oportunidades que se presenten en el entorno. Esta estrategia intentará minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

Su principal finalidad consiste en poder mejorar las debilidades internas, mediante el aprovechamiento de las oportunidades externas, dentro del entorno se puede brindar oportunidades, sin embargo, no se las puede aprovechar debido a que se posee muchas debilidades.

Figura 7 *Estratégica Adaptativa D-O*



Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

Estrategias:

- Implementar estrategias de ventas en base a nueva tecnología adquirida.
- Acceder a créditos financieros para la capacitación del personal.
- Acceder a fuentes de financiamiento para ofertar productos de calidad y excelente precio.
- Realizar promociones de ventas para clientes considerado potenciales dentro de la organización.
- Adquirir software de manejo de ventas.

3.2.2.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

En la siguiente tabla, se muestra la síntesis de las fortalezas y debilidades más importantes consideradas dentro de una organización, con el propósito de que sirva de base para poder identificar y evaluar las relaciones existentes entre las diferentes áreas.

Tabla 3 *Matriz MEFI*

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN REQUERIDA
FORTALEZAS			
1. Excelente relación con los proveedores.	0.10	4	0,40
2. Calidad de los productos.	0.10	4	0,40
3. Excelente infraestructura.	0.05	3	0,15
4. Buena atención al cliente	0.05	3	0,15
5. Se encuentra ubicada en la zona centro de la ciudad.	0.15	4	0,60
6. Proporciona suficiente mercadería.	0.10	4	0,40
7. Precios competitivos	0.05	4	0,20
DEBILIDADES			
1. No aplica estrategias adecuadas de ventas.	0.10	2	0,20
2. No existe herramientas de control.	0.10	1	0,10
3. La estructura administrativa no es la adecuada.	0.10	1	0,10
4. No existe capacitación al personal.	0.10	1	0,10
TOTAL	1		2,80

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

De acuerdo con la puntuación ponderada obtenida de 2,80, se puede determinar que la empresa posee un posicionamiento interno fuerte, lo que resulta beneficioso para la empresa, definiéndola como una institución que internamente se encuentra respaldada y es reflejada como un factor positivo que puede permitir su crecimiento y fortalecimiento a nivel organizacional y económico.

Sin embargo, al trabajar con una planificación y ejecución de actividades de forma táctica, no puede ampliar su horizonte planteando metas que le permitan considerar escenarios a largo plazo, lo cual puede incrementar la solidez financiera en términos de rentabilidad, liquidez y actividad. Lo que denota que la empresa objeto de estudio se centra en una organización interna fuertemente constituida de manera que buscan como cumplimiento los objetivos y de aquellas normas que se encuentran vigentes para su beneficio.

Objetivos y estrategias de MEFI

De acuerdo con la Tabla 3 se puede determinar que para poder aplicar estrategias adecuadas de ventas es necesario aprovechar al máximo la relación que se posee con los proveedores, ya que así se podrán obtener productos de calidad y buen precio, generando satisfacción en los clientes y brindando seguridad en los mismos.

Para que exista una estructura administrativa adecuada es necesario que se implemente y se desarrolle junto con la capacitación al personal, ya que un personal motivado y con conocimientos debidamente aptos ayudan a generar un mayor número de ventas y, por ende, impulsa a seguir atrayendo a más clientes que pueden ser potenciales para la organización.

3.2.2.3. Cinco fuerzas de Porter

Esta estrategia otorgará a la organización una ventaja competitiva a lo largo de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y concentración. En la siguiente figura, se muestran las cinco fuerzas de Porter considerando el entorno organizacional de la Ferretería 12 de Noviembre.

Figura 8 *Cinco Fuerzas de Porter*



Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

1. Entrada Potencial de Competidores Nuevos

La empresa Ferretería 12 de Noviembre desarrolla sus actividades en un sector que es muy competitivo, en el que las barreras de entrada para nuevos competidores demuestran una tendencia fuerte; lo que, provoca una amenaza, a pesar de lo mencionado, la empresa puede seguir manteniéndose en el mercado mediante el mejoramiento de ventajas competitivas en base al desarrollo del mercado en la provincia y en la ciudad en la que se ubica la organización.

2. Desarrollo potencial de productos sustitutos

En lo referente a productos sustitutos para la Ferretería 12 de Noviembre vendrían a ser aquellas herramientas o artículos que pueden reemplazar el uso de otros, siempre y cuando se destinen directamente a actividades agroindustriales o de construcción y otras que sean afines al material ferretero, además es necesario tomar en consideración que los mismos deben ejercer las mismas funciones para un mismo segmento de clientes, sin embargo la presencia de una gran variedad de tipos de productos ferreteros

en el mercado llega a representar una amenaza para la ferretería, esto se debe a que los clientes pueden adquirir otro tipo de materiales o artículos.

La organización posee un gran número de productos especialmente de marcas reconocidas pero que a nivel de competencia existen empresas que se dedican a la misma actividad y ofertan productos similares a precios más bajos, provocando que en el mercado se dé un fácil ingreso de los productos sustitutos dando paso a una guerra por precios en artículos, lo que perjudica la utilidad de la ferretería.

3. Poder de negociación con proveedores

Entre los principales proveedores de la Ferretería 12 de Noviembre se pueden mencionar a: MegaKons, Megaprofer, Gerardo Ortiz e Hijos, Suprinza, Ferretería Espinoza, Promesa e Hitex, cada uno con una línea de producto o artículo de ferretería diferente, creando oportunidades de gran valor al poder contar con varios artículos al momento de realizar un pedido, ya que todos los principales proveedores mencionados ofertan descuentos por ser una empresa que adquiere productos mensualmente.

4. Poder de negociación con clientes

Los clientes de Ferretería 12 de Noviembre son identificados por el público en general, arquitectos, constructoras, obreros y gremios, así como también organismos públicos y privados, y demás personas que requieran de artículos ferreteros que necesiten hacer sus compras al contado o con tarjeta de crédito y/o débito, lo cual se establece como una oportunidad para el negocio.

5. Rivalidad entre empresas

La ferretería está localizada en la Avenida 12 de Noviembre 09-44 y Tomas Sevilla en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, en el que existe un nivel alto de competencia por el establecimiento de varios negocios o microempresas que se dedican a brindar el mismo tipo de actividad comercial, lo que hace que repercuta esencialmente en el precio y en la variedad de artículos, se puede mencionar a la competencia directa: Ferretería Ferretol, Femaj, Ferriconway, siendo nuestros rivales más cercanos, lo que llegaría a representar una amenaza para la microempresa.

Mediante el análisis de Porter, se puede determinar las oportunidades y amenazas existentes dentro del entorno en el que se desempeña la Ferretería 12 de Noviembre, pudiendo identificar los factores externos a la misma, mediante una evaluación a los proveedores, clientes, competencia y productos que son sustitutos en relación con los ofertados por la organización.

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

La siguiente matriz a desarrollar consiste en evaluar los factores externos, observando algunos cambios respecto a la matriz anterior. Esto implica establecer un análisis cuantitativo simple de factores externos, oportunidades y amenazas, siguiendo estos pasos:

Tabla 4 *Matriz MEFE*

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN REQUERIDA
OPORTUNIDADES			
1. Crecimiento del mercado.	0.10	4	0,40
2. Compra de nueva tecnología.	0.08	3	0,24
3. Acceso a créditos financieros.	0.18	3	0,54
4. Captación de nuevos clientes potenciales.	0.10	4	0,40
5. Establecer nuevas alianzas y estratégicas con nuevos proveedores	0.18	4	0,72
AMENAZAS			
1. Incremento de competencia	0.08	1	0,08
2. Inestabilidad política	0.08	2	0,16
3. Pandemia COVID-19	0.10	1	0,10
4. Presentación de nuevos productos.	0.05	2	0,10
5. Creciente poder de negociación de los clientes	0.05	2	0,10
TOTAL	1		2,84

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

Para el desarrollo de la matriz MEFÉ se ha procedido a determinar las distintas oportunidades y amenazas en base al análisis del ambiente externo y un consenso con el gerente general, obteniendo un promedio total ponderado de 2,84 lo que indica que, la posición estratégica de Ferretería 12 de Noviembre está por encima del promedio ponderado. En definitiva, una empresa aprovecha al máximo las oportunidades existentes que ofrecen los mercados en los que opera y los riesgos que plantean las amenazas existentes dentro de la organización.

En esta matriz se puede determinar que las oportunidades más importantes y de alta relevancia son: acceso a créditos financieros y establecer nuevas alianzas y estratégicas con nuevos proveedores por lo que la empresa trata de beneficiarse de las diversas oportunidades buscando maneras de poder incursionar e ingresar a nuevos mercados con el principal propósito de adquirir mayores clientes y un nivel de competitividad de la organización.

Las amenazas más impactantes que se presentan en la Ferretería 12 de Noviembre son: incremento de competencia, inestabilidad política, pandemia COVID-19 ya que se ha evidenciado que constantemente ingresan al mercado nuevos competidores y que con la pandemia se han visto grandemente afectados, en general, la microempresa debe mejorar su gestión administrativa mediante de aplicación de acciones que son adecuadas para un debido crecimiento organizacional de la institución.

3.2.2.5. La matriz de perfil competitivo (MPC)

Esta matriz permitirá identificar plenamente a los competidores de la organización determinada a través de ciertos aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

Tabla 5 Matriz Perfil Competitivo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO								
	FERRETERÍA 12 DE NOVIEMBRE			FERRETERÍA FERRETOL		FERRETERIA FERRICONWAY		FERRETERIA FEMAJ	
	PESO/PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1. Participación en el mercado	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
2. Precios	0,30	3	0,90	3	0,90	3	0,90	3	0,90
3. Obtención de créditos financieros	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40	4	0,40
4. Calidad de los productos y/o artículos de ferretería	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
5. Fidelidad de clientes	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
6. Investigación de nuevos mercados que se encuentran en desarrollo	0,10	2	0,20	2	0,20	1	0,10	1	0,10
7. Atención al cliente	0,05	2	0,10	3	0,15	1	0,05	1	0,05
8. Infraestructura	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	4	0,6
TOTAL	1		3,15		3		3,15		3,15

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

El desarrollo de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) toma en cuenta los principales competidores de la organización. Por ejemplo, Ferretería Ferretol, Femaj y Ferrinconway, en base al trabajo desarrollado en los últimos años dentro del cantón Ambato.

Tabla 6 Factores claves de éxito

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

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2020)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

En relación con la Ferretería Ferretol es una pequeña empresa en el cantón Ambato, que ha venido dedicándose a esto durante varios años y poco a poco se está volviendo radical y moderna debido a la demanda del mercado, se ha iniciado una gran transformación de carácter radical y moderna con equipos y herramientas nuevas especializadas, así como también, ha ido adquiriendo una gran variedad de artículos de ferretería, lo que le ha permitido tener un posicionamiento dentro del mercado en el que se desempeña la empresa; en la actualidad cuenta con una infraestructura satisfactoria y los productos que oferta son comercializados en la ciudad a clientes minoristas.

En otra instancia se puede mencionar a la Ferretería “Ferrinconway” que es una empresa que se dedicó a la actividad ferretera desde hace unos ocho años, mediante la oferta al

público en general de artículos de ferretería que satisfacen las necesidades de los clientes dentro del mercado ferretero de la ciudad, en la actualidad cuenta con sucursales que funcionan en la provincia, por ende, tiene una alta participación del mercado, productos de calidad alta de marcas que son reconocidas y que le ha permitido desarrollar y ser una empresa competitiva.

Por otra parte, tenemos también a la Ferretería Femaj que viene incursionando en el mercado local desde hace unos 5 años aproximadamente, sus inicios los tuvo en la parroquia Salasaca para luego ingresar a la ciudad de Ambato con la venta de artículos de ferretería en general, materiales de construcción y maquinaria industrial, es el más grande local en cuanto a espacio se refiere, lo que le ha permitido en esta pandemia mejorar sus ventas y clientela, por el espacio existente su oferta en marcas es variada así como también las maquinarias que ocupan mayor espacio se exhiben de una mejor manera.

En la matriz de perfiles competitivos podemos determinar si la empresa Ferretería 12 de Noviembre tiene una alta participación de mercado, una buena calidad de productos y un alto nivel de crédito financiero, precios accesibles dentro del mercado, la atención al cliente es personalizada y por ende nos hace sobresalir de los demás, siendo estos aquellos factores de éxito más fuertes, mientras que la debilidad es la infraestructura pues en la actualidad cuenta con un espacio reducido en relación con la competencia.

Comparando los resultados de la empresa con los de otros competidores, el resultado ponderado de Ferretería 12 de Noviembre es 3,15 lo que refleja el hecho de que la empresa tiene un plan estratégico sólido, pero también hay fuertes competidores como: Ferretería Ferriconway y Femaj ya que obtuvieron un promedio ponderado igual, con una alta participación del mercado a precios convenientes y una buena calidad de productos, por otro lado Ferretería Ferretol tiene una participación de mercado buena y un promedio ponderado de 3, esto demuestra que la posición estratégica de la empresa es práctica debido a su buena participación en el mercado ferretero.

Todas las empresas mencionadas como principal competencia de la Ferretería 12 de Noviembre poseen una alta participación dentro del mercado ferretero, productos de calidad, precios convenientes, y una posición financiera adecuada, por lo que, la empresa Ferretería 12 de Noviembre, debe basarse más en realizar investigaciones de

nuevos mercados que se encuentran en desarrollo, para de esa manera conocer las necesidades de los clientes, es decir las preferencias en marcas, en líneas de productos ferreteros que sirvan para poder satisfacer las necesidades de los consumidores, demostrando a los competidores una debida posición estratégica que sea más fuerte dentro del mercado.

3.2.3. Objetivos a corto, mediano y largo plazo

Una vez definido y analizado el enfoque estratégico de la institución, se trasladó la información obtenida a técnicas utilizadas para la elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI), trasladando los temas estratégicos a cada una de las perspectivas de acuerdo sea el caso; posterior de cada una de ellas resultarán los objetivos estratégicos, de los cuales por cada objetivo se establecerán indicadores, mismos que corresponden a aquel medio para poder medirlo y visualizar si están o no cumpliendo con los objetivos estratégicos.

Las perspectivas estratégicas constituyen un elemento importante del CMI, hacen notar lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones claves, de este modo se podrá garantizar que el determinado modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en la rentabilidad.

Perspectiva de clientes

Para la elección de las propuestas de valor se basará principalmente en los atributos que van ayudar a la empresa con el fin de ser competitivos y diferentes en el mercado, los mismos que son:

- Ofrecer un servicio de excelencia
- Incrementar herramientas informáticas para una adecuada atención al cliente.
- Fortalecer la imagen institucional
- Entregar soluciones integrales al cliente y su demanda de productos hacia la organización.

Perspectiva de procesos internos

Sirve de ayuda para la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, en la que la empresa debe enfocarse para el logro de su determinada estrategia.

- Ser capaz de proveer servicios de calidad para poder satisfacer a los clientes.
- Establecer un plan de comunicación interna.
- Reclutar a profesiones con excelentes conocimientos mediante el método tanto de habilidades como competencias.
- Mantener instalaciones óptimas para el desarrollo de la oferta de productos ferreteros.
- Incrementar la rotación del inventario.

Perspectiva financiera

Tiene como objetivo principal el poder responder a las expectativas del propietario, dicha perspectiva se encuentra particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, los mismos que son medidos mediante índices financieros.

- Optimizar recursos
- Incrementar las ventas mediante el impulso de productos complementarios y sustitutos.
- Incrementar la rentabilidad

Perspectiva de aprendizaje

Son objetivos e indicadores que servirán de base o guía para el desempeño futuro de la empresa; se basa principalmente en aquella parte intangible como lo son las habilidades, conocimientos y competencias de Talento Humano, sistema de toma de decisiones, bases de datos, redes, entre otros; y, la cultura, valores, liderazgo del equipo de la organización.

- Fortalecer actividades tendientes a afianzar el nombre de la empresa a nivel regional.
- Establecer alianzas estratégicas que ayuden a la proyección empresarial.
- Tener conocimiento adecuado y las herramientas necesarias para proveer servicios de calidad.
- Reconocer la productividad y rendimiento del personal.
- Generar mayor motivación en el personal

- Dar capacitación continua a los empleados para lograr mejorar sus competencias.
- Propiciar un ambiente empresarial que genere relaciones interpersonales armoniosas.

Establecimiento de los objetivos estratégicos de la Ferretería 12 de Noviembre

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos globales propuestos para la ferretería en cada una de sus perspectivas.

Los objetivos estratégicos constituyen las metas desarrolladas a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en la estrategia organizacional.

Por lo tanto, se han contemplado las siguientes perspectivas: crecimiento y aprendizaje, procesos internos, clientes internos - externos y financiera.

Tabla 7 *Objetivos estratégicos*

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Fortalecer la gestión organizacional.
PROCESOS INTERNOS	Mantener eficiencia en los procesos internos.
CLIENTES	Mejorar el sistema de gestión en todos los niveles de la organización.
FINANCIERA	Incrementar el nivel de solidez financiera.

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

Dentro de cada uno de los objetivos planteados se desglosan las expectativas en las diferentes perspectivas establecidas, y para que ayuden a cumplir con aquellos mencionados anteriormente.

Tabla 8 Resumen de Perspectiva del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva – Objetivo	Proyectos
Cientes Mejorar el sistema de gestión en todos los niveles de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el nivel de satisfacción del cliente.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la imagen institucional
Procesos Internos Mantener eficiencia en los procesos internos.	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención de enfermedades ocupacionales y profesionales en el personal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de comunicación interna.
	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de solución de conflictos y coordinación interinstitucional.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la gestión del talento humano.
Financiera Incrementar el nivel de solidez financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar recursos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las ventas mediante el impulso de productos complementarios y sustitutos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la rentabilidad
Crecimiento y Aprendizaje Fortalecer la gestión organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer actividades tendientes a afianzar el nombre de la empresa a nivel regional.
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas estratégicas que ayuden a la proyección empresarial.

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2020)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

Selección de indicadores estratégicos

Se debe destacar que los indicadores son aquellos que proceden a medir el cumplimiento de los objetivos propuestos anteriormente; para poder dar cumplimiento a los objetivos propuestos en cada una de las determinadas perspectivas se pueden señalar a los siguientes:

3.2.3.1. Perspectiva de clientes

Siempre manteniendo en claro que los clientes son aquellos que representan la razón de ser de todo tipo de negocio, a continuación, se detallan los indicadores propuestos para la perspectiva de clientes dentro de la Ferretería 12 de Noviembre.

Tabla 9 Indicadores Perspectiva Clientes

PROYECTO	RUTA TÁCTICA			INDICADORES	FRECUENCIA	META
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3			
Mejorar el nivel de satisfacción del cliente.	Identificación de las posibles barreras de comunicación.	Registro de una base de datos y canales para difusión de información.	Fidelización del cliente.	# herramientas de diagnóstico aplicadas	Anual	4
				# de clientes registrados / # clientes en facturas	Mensual	100%
				# clientes retornan	Mensual	70%
				# comentarios recibidos / # contactos realizados	Trimestral	90%
Fortalecer la imagen institucional	Difusión del foco estratégico.	Difusión del foco estratégico.	Difusión del foco estratégico.	# quejas solventadas # quejas recibidas	Bimensual	

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

Dentro de la perspectiva de clientes, se pretende satisfacer las expectativas de los mismos generando una relación de confianza; todo fuertemente alineado a la difusión del foco estratégico.

Se enmarcan directamente en el mejoramiento del nivel de satisfacción del cliente con la identificación de las posibles barreras de comunicación arrojando indicadores como herramientas de diagnóstico aplicada de manera anual y se desea alcanzar un meta de 4, adicionalmente el fortalecimiento de la imagen institucional que refleje la difusión del foco estratégico, mediante indicadores de Quejas solventadas / Quejas recibidas que se aplicaran de manera mensual y se desea alcanzar un porcentaje del 70% de aceptabilidad.

3.2.3.2. Perspectiva de procesos internos

En la perspectiva de procesos interno, considerando que la empresa desea ser excelente dentro de los procesos que ejecuta, para poder medir su adecuado desempeño se propone los siguientes indicadores.

Tabla 10 Indicadores perspectiva procesos internos

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

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

Dentro de la perspectiva de procesos internos se pretende fortalecer el flujo de comunicación interna a través del fortalecimiento de la gestión del talento humano en todo el proceso, desde el reclutamiento hasta una adecuada evaluación de desempeño, enmarcándose directamente en la prevención de enfermedades ocupacionales y profesionales en el personal, de igual manera se pretende establecer un plan de comunicación interna mediante varios métodos de solución de conflictos y coordinación interinstitucional.

3.2.3.3. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera se enmarca en el mejoramiento de los indicadores correspondientes a liquidez, apalancamiento, rentabilidad y actividad. Los mismos que se detallan en siguiente tabla:

Tabla 11 *Perspectiva Financiera*

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

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

La perspectiva financiera se centra en la optimización de recursos a través de una reingeniería de costos y gastos, es decir la optimización de recursos, el incremento de las ventas mediante el impulso de los productos complementarios y sustitutos. Así como también, la diversificación del portafolio de productos que permitirá mejorar la rentabilidad y posicionamiento de la empresa.

3.2.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Finalmente, dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se recomienda lo siguiente en el caso de la utilización de indicadores para medir, básicamente el nivel de motivación del personal y el nivel de utilización de tecnología en la organización.

Tabla 12 *Indicadores perspectiva de aprendizaje*

PROYECTO	RUTA TÁCTICA			INDICADORES	FRECUENCIA	META
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3			
Fortalecer actividades tendientes a afianzar el nombre de la empresa a nivel regional.	Necesidades de la comunidad	Articulación interinstitucional	Articulación interinstitucional	# de actividades efectuadas en la comunidad / # de actividades planificadas	Trimestral	80%
Establecer alianzas estratégicas que ayuden a la proyección empresarial.	Necesidades institucionales	Articulación interinstitucional	Articulación interinstitucional	# de convenios empresariales ejecutados/ #convenios planificados	Trimestral	90%

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos M (2021)

La perspectiva de aprendizaje, busca consolidar la empresa a nivel regional logrando alianzas estratégicas que permitan la expansión a través de la articulación interinstitucional. Mediante el fortalecimiento de las actividades afianzan el nombre de la empresa a nivel regional, de igual manera establecen alianzas estratégicas que ayudan a la proyección empresarial.

Para poder obtener un mejor control acerca del cumplimiento de los objetivos mediante la utilización de indicadores se propone hacer uso del siguiente formulario:

Tabla 13 *Formulario propuesto para control de cada indicador*

Objetivo estratégico: Indicador:		Frecuencia de utilización Unidades de medida:	
Definición / formula del indicador			
Notas: La información del indicador es:			
Responsabilidad en la fijación en objetivos	Responsabilidad para satisfacer los objetivos:	Responsabilidad de seguimiento/ Informe:	Disponibilidad del indicador Objetivo:

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

Tal y como se puede observar en el formulario presentado, se establece el objetivo estratégico, la frecuencia de actualización del indicador, la descripción propiamente del indicador, la unidad de medida es decir cuando se lo requiera, la fórmula de cómo se calculara el indicador o la definición del proceso para poder lograr el indicador y las determinadas observaciones o hipótesis que se formulen; además otro aspecto muy notorio e importante es la asignación de responsabilidad, las mismas que deben quedar bien claras y definidas para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

3.2.3.5. Establecimiento de iniciativas

Dentro de las iniciativas o programas de acción para poder cumplir con los objetivos planteados para la Ferretería 12 de Noviembre, por lo que, se propone los siguientes factores claves de éxito:

Tabla 14 *Establecimiento de iniciativas*

Perspectiva	Objetivos propuestos	Indicador	Factores clave de éxito
Perspectiva de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer un servicio de excelencia 	% de usuarios con alta satisfacción de los productos que oferta la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Cursos de servicio al cliente
	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la participación en el mercado en el cual se desenvuelve la empresa 	% de clientes nuevos al mes	<ul style="list-style-type: none"> Capturar nuevos clientes Promocionar de manera constante a la empresa
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la imagen institucional 	% porcentaje de actividades realizadas	<ul style="list-style-type: none"> Difusión de servicios, mediante spots publicitarios
	<ul style="list-style-type: none"> Entregar soluciones integrales al cliente y su demanda de productos hacia la organización. 	# de clientes facturados al mes	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación e implementación de nuevos productos de acuerdo con las necesidades de los clientes
Perspectiva de Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> Ser capaz de proveer productos de calidad para poder satisfacer a los clientes. 	# de productos vendidos al mes	<ul style="list-style-type: none"> Atención inmediata al clientes, sin tanta espera
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un plan de comunicación interna. 	# de empleados	<ul style="list-style-type: none"> Plan de comunicación interno
	<ul style="list-style-type: none"> Reclutar a profesiones con excelentes conocimientos mediante el método tanto de habilidades como competencias. 	# de empleados capacitados externamente	<ul style="list-style-type: none"> Manual de selección de personal
	<ul style="list-style-type: none"> Mantener instalaciones óptimas para el desarrollo de la oferta de productos ferreteros. 	# de empleados y clientes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> Plan de mantenimiento organizacional
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la rotación del inventario 	Índice de rotación de inventarios (Ventas por período/ Inventario medio)	<ul style="list-style-type: none"> Determinar las cantidades que son óptimas de pedidos. 	

			<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la cantidad de productos considerados obsoletos. • Analizar los tiempo en cada uno de los ciclos.
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar gastos innecesarios 	% de reducción de gastos administrativos y operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar controles de manera eficiente sobre los costos y gastos administrativos y operativos. • Realizar una planificación de todos los gastos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las ventas mediante el impulso de productos complementarios y sustitutos. 	% de crecimiento de ventas mensuales	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar el tipo de atención al cliente para poder siempre ofertar otro tipo de productos complementarios necesarios. • Innovar los productos
	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la rentabilidad 	% de utilidades mensuales	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas con proveedores estratégicos que otorguen descuentos. • Buscar descuentos
Perspectiva de Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer actividades tendientes a afianzar el nombre de la empresa a nivel regional. 	# de actividades efectuadas con el mismo fin	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad corporativa
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas estratégicas que ayuden a la proyección empresarial. 	# de convenios empresariales ejecutados	<ul style="list-style-type: none"> • Seminarios de actualización con diferentes instituciones empresariales
	<ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimiento adecuado y las herramientas necesarias para proveer servicios de calidad. 	% de disponibilidad de sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada
	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer la productividad y rendimiento del personal. 	# de productos ofertados	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos económicos a empleados de la ferretería 12 de Noviembre.

<ul style="list-style-type: none"> • Generar mayor motivación en el personal 	Grado de motivación del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Participar a los colaboradores en las decisiones consideradas como estratégicas a beneficio de la empresa. • Celebración de reuniones periódicas de seguimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Dar capacitación continua a los empleados para lograr mejorar sus competencias. 	Número de horas dedicadas a la capacitación del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un programa de capacitación. • Identificar las necesidades de capacitación del personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar un ambiente empresarial que genere relaciones interpersonales armoniosas. 	% de satisfacción de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos, seminarios, talleres para mejorar las relaciones humanas.

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

Los factores clave de éxito expuestos, contribuyen al acercamiento con el cliente a través de un entorno empresarial que muestre solidez y confianza. Se centra en el establecimiento de iniciativas que permitan el mejoramiento de las actividades relacionadas con las actividades del negocio, relacionada con la perspectiva de clientes, perspectivas de procesos internos, perspectivas financieras y las perspectivas de aprendizaje.

3.2.4. Estrategias financieras alternativas

Para establecer las estrategias financieras de forma eficiente, se ha realizado el respectivo análisis financiero que nos ha permitido conocer la composición de los estados financieros, así como también las tendencias y su situación con respecto a la liquidez, apalancamiento, rentabilidad y actividad. A continuación, se muestran los balances generales y estados de resultados correspondientes al año 2018 y 2019.

3.2.4.1. Balance general

Tabla 15 Balance General 2018 – 2019

FIALLOS ALEAGA LEONIDAS ANTONIO
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 – 2019

ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE	3.591,35	6.729,85
BANCOS	1.705,76	2405,76
RETENCIONES EN LA FUENTE	1.885,59	922,08
CRÉDITO TRIBUTARIO IVA		3402,01
ACTIVO FIJO	19.605,03	19.605,03
MAQUINARIA Y EQUIPO	2.562,84	2562,84
MUEBLES Y ENSERES	12.128,79	12128,79
EQUIPO DE COMPUTO	4.913,40	4913,4
	2018	2019
TOTAL ACTIVO	23.196,38	26.334,88
PASIVO		
PASIVO CORTO PLAZO	5.468,10	492,9
CUENTAS POR PAGAR	4.375,20	
OBLIGACIONESTRIBUTARIAS	621,39	21,39
IMPUESTO POR PAGAR	471,51	471,51
	2018	2019
TOTAL PASIVO	5.468,10	492,9
PATRIMONIO		
UTILIDAD ACUMULADA	5.841,98	5841,98
UTILIDAD DEL EJERCICIO	11.886,30	20000
	2018	2019
TOTAL PATRIMONIO	17.728,28	25841,98
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	23.196,38	26334,88

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

Anteriormente, se exhibe la información correspondiente al balance general de los años 2018 y 2019. Los mismos que serán interpretados en los siguientes puntos.

3.2.4.2. Estado de resultados

Tabla 16 *Estados de resultados 2018 – 2019*

FIALLOS ALEAGA LEONIDAS ANTONIO
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 – 2019

INGRESOS			
VENTAS 0%	133.513,92		130513,92
VENTAS 12%	60.276,73		70276,73
TOTAL INGRESOS		193.790,65	200790,65
GASTOS DE VENTAS		11.388,33	11388,33
ARRIENDO	7.242,82		7242,82
MANTENIMIENTO Y REPARACION	1.578,10		1578,1
GASTO DE GESTION	1.617,47		1617,47
GASTOS VIAJE	949,94		949,94
GASTOS ADMINISTRATIVOS		16.435,73	15322,03
HONORARIOS A PROFESIONALES	733,28		733,28
SUELDOS	9.681,16		9681,16
XIII	810,41		810,41
XIV	788,00		800
APORTE PATRONAL	910,14		910,14
SUMINISTROS Y MATERIALES	982,91		1182,91
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	171,70		171,7
SERVICIOS FINANCIEROS	396,43		396,43
SERVICIOS BASICOS	636,00		636
OTROS GASTOS	1.325,70		
COSTO DE VENTAS		154.080,29	154.080,29
TOTAL COSTOS Y GASTOS		181.904,35	180.790,65
UTILIDAD DEL EJERCICIO		11.886,30	20000

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos , M (2021)

La información correspondiente a los costos gastos, permitirá de forma seguida establecer la estructura utilizada en la empresa. Esta refleja también una utilidad percibida en el año 2018 de 11886,30 y para el año 2019 fue de 20.000. Es decir, en comparación de los dos años para el 2019 la utilidad fue considerablemente más alta que el año anterior.

3.2.4.3. Análisis vertical

Con el propósito de analizar las tendencias de la organización, se realiza el siguiente análisis vertical:

Tabla 17 Análisis vertical 2018 - 2019

CUENTAS	2018		2019	
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE	\$3.591,35	15,48%	\$6.729,85	25,55%
BANCOS	\$1.705,76	7,35%	\$2.405,76	9,13%
RETENCIONES EN LA FUENTE	\$1.885,59	8,13%	\$922,08	3,50%
CRÉDITO TRIBUTARIO IVA			\$3.402,01	12,92%
ACTIVO FIJO	\$19.605,03	84,52%	\$19.605,03	74,45%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$2.562,84	11,05%	\$2.562,84	9,73%
MUEBLES Y ENSERES	\$12.128,79	52,29%	\$12.128,79	46,06%
EQUIPO DE COMPUTO	\$4.913,40		\$4.913,40	18,66%
TOTAL ACTIVO	\$23.196,38	100,00%	\$26.334,88	100,00%
PASIVO				
PASIVO CORTO PLAZO	\$5.468,10	23,57%	\$492,90	1,87%
CUENTAS POR PAGAR	\$4.375,20	80,01%	\$0,00	0,00%
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	\$621,39	11,36%	\$21,39	0,08%
IMPUESTO POR PAGAR	\$471,51	8,62%	\$471,51	1,79%
TOTAL PASIVO	\$5.468,10	23,57%	\$492,90	1,87%
PATRIMONIO				
UTILIDAD ACUMULADA	\$5.841,98	25,19%	\$5.841,98	22,18%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$11.886,30	51,24%	\$20.000,00	75,95%
TOTAL PATRIMONIO	\$17.728,28	76,43%	\$25.841,98	98,13%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$23.196,38	100,00%	\$26.334,88	100,00%

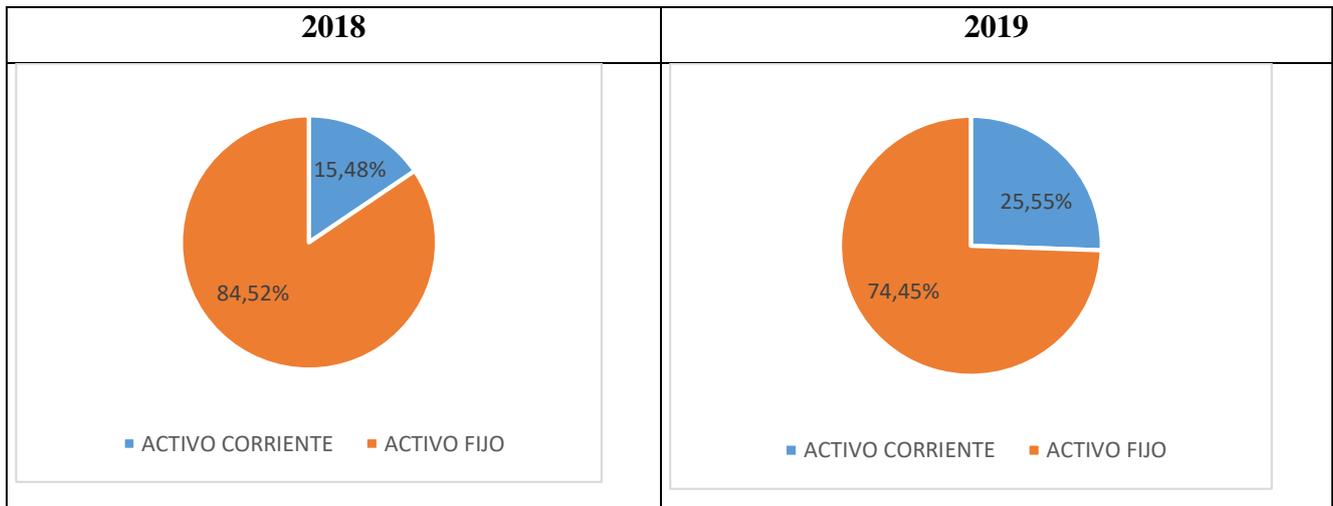
Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

De acuerdo con el análisis vertical antes presentado refleja que las cuentas durante el año 2018 al 2019 han sufrido un cambio positivo ya que las cuentas del activo han aumentado sus valores de forma considerable lo que es beneficioso para la empresa, a través de la inversión en bienes inmuebles lo que inyecta directamente un incremento al patrimonio, se puede apreciar en la composición del activo que el activo corriente compuesto por bancos, retenciones en la fuente y crédito tributario se reduce en un 10%; en el activo fijo hay un crecimiento del 10% debido a la adquisición de maquinaria y equipo, y muebles y enseres.

La composición de activo está dada de la siguiente manera:

Gráfico 1 Composición del activo 2018 – 2019



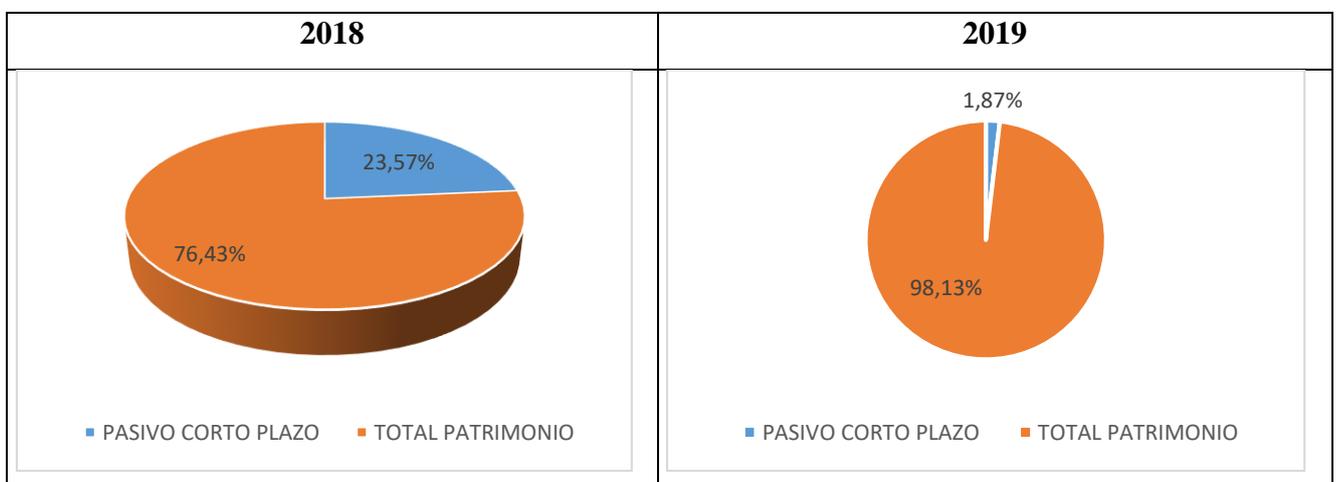
Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

De acuerdo con los gráficos antes presentados en el año 2018 el activo fijo fue del 84,52% mientras que el activo corriente fue del 15,48%. Para el año 2019 el activo corriente fue de 25,55% y el activo fijo fue de 74,45%. Es decir que en comparación el año 2018 y 2019 las variaciones son positivas ya que las ventas aumentaron y por ende los ingresos también.

El pasivo y patrimonio, se compone como se muestra a continuación:

Gráfico 2 Composición pasivo + patrimonio 2018 – 2019



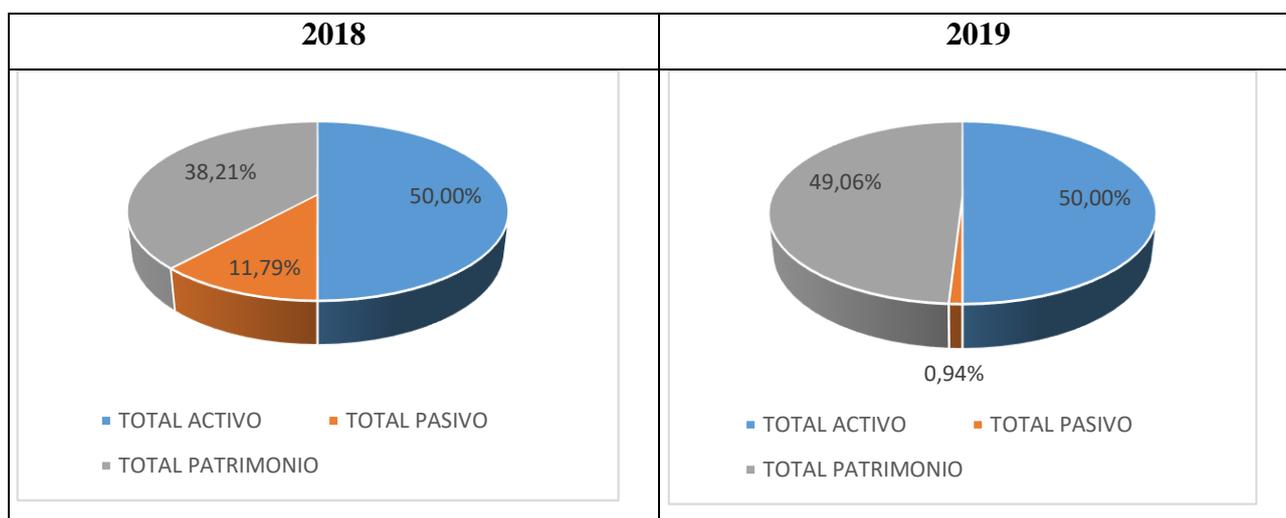
Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

La composición del pasivo y patrimonio, en el 2018 el pasivo a corto plazo compuesto en su mayoría por cuentas por pagar, se liquidan en el año 2019. Dando una composición del 98.13% de capital propio y del 1.87% de obligaciones por cubrir en el corto plazo.

El estado de resultados, se compone como se muestra a continuación:

Gráfico 3 Composición del estado de resultados 2018 – 2019



Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

En términos generales, en la composición total de la organización en el año 2018 el patrimonio representa el 38,21% en el año 2018, el mismo que se incrementa al 49,06% dada la reducción en las obligaciones a corto plazo.

Tabla 18 Análisis vertical del estado de resultados

CUENTAS	2018		2019	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
TOTAL INGRESOS	\$193.790,65	100,00%	\$200.790,65	100,00%
GASTOS DE VENTAS	\$11.388,33	5,88%	\$11.388,33	5,67%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$16.435,73	8,48%	\$15.322,03	7,63%
COSTO DE VENTAS	\$154.080,29	79,51%	\$154.080,29	76,74%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$181.904,35	93,87%	\$180.790,65	90,04%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$11.886,30	6,13%	\$20.000,00	9,96%

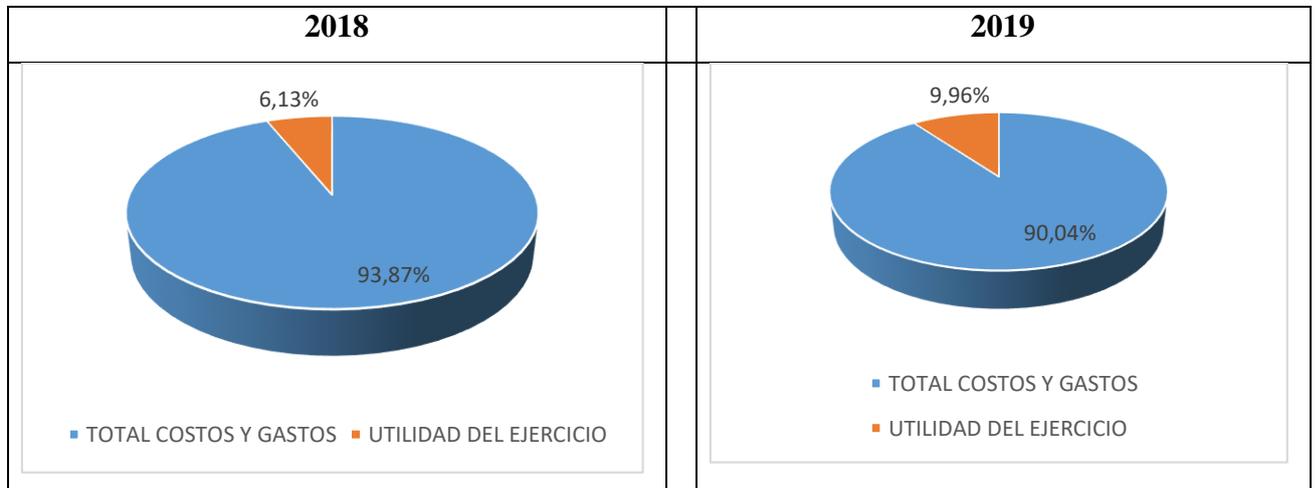
Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

En lo referente a costos y gastos, se han reducido por optimización de recursos en el 3%, aumentando en esa proporción en nivel de ingresos.

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, se muestra la tendencia de crecimiento de la utilidad:

Gráfico 4 Composición estado de resultados 2018 – 2019



Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

De acuerdo con los gráficos anteriores la totalidad de los costos y gastos con el 93,87% mientras que la utilidad del ejercicio genero un 6,13%. Por otra parte, para el año 2019 la totalidad de los costos y gastos fueron del 90,04% y la utilidad del ejercicio del 9,96%. Realmente, los costos y gastos son elevados dejando un margen mínimo de utilidad. Es relevante, reestructurarlos.

3.2.4.4. Análisis horizontal

Para analizar las tendencias de crecimiento o decrecimiento de la Ferretería 12 de noviembre, se observó el comportamiento de las cuentas a través del análisis horizontal:

Tabla 19 *Análisis horizontal 2018 - 2019*

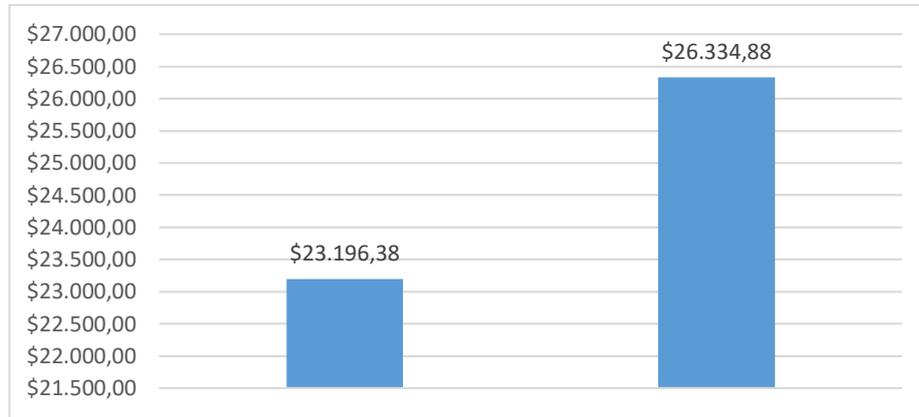
CUENTAS	2018	2019	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE	\$3.591,35	\$6.729,85	\$3.138,50	46,64%
BANCOS	\$1.705,76	\$2.405,76	\$700,00	29,10%
RETENCIONES EN LA FUENTE	\$1.885,59	\$922,08	-\$963,51	-104,49%
CRÉDITO TRIBUTARIO IVA		\$3.402,01	\$3.402,01	100,00%
ACTIVO FIJO	\$19.605,03	\$19.605,03	\$0,00	0,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$2.562,84	\$2.562,84	\$0,00	0,00%
MUEBLES Y ENSERES	\$12.128,79	\$12.128,79	\$0,00	0,00%
EQUIPO DE COMPUTO	\$4.913,40	\$4.913,40	\$0,00	0,00%
TOTAL ACTIVO	\$23.196,38	\$26.334,88	\$3.138,50	11,92%
PASIVO				
PASIVO CORTO PLAZO	\$5.468,10	\$492,90	-\$4.975,20	-1009,37%
CUENTAS POR PAGAR	\$4.375,20		-\$4.375,20	-100,00%
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	\$621,39	\$21,39	-\$600,00	-2805,05%
IMPUESTO POR PAGAR	\$471,51	\$471,51	\$0,00	0,00%
TOTAL PASIVO	\$5.468,10	\$492,90	-\$4.975,20	-1009,37%
PATRIMONIO				
UTILIDAD ACUMULADA	\$5.841,98	\$5.841,98	\$0,00	0,00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$11.886,30	\$20.000,00	\$8.113,70	40,57%
TOTAL PATRIMONIO	\$17.728,28	\$25.841,98	\$8.113,70	31,40%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$23.196,38	\$26.334,88	\$3.138,50	11,92%

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

Al realizar el análisis horizontal, se muestra una tendencia creciente en lo referente al activo del 11,92%, como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfico 5 *Tendencia del activo 2018 - 2019*



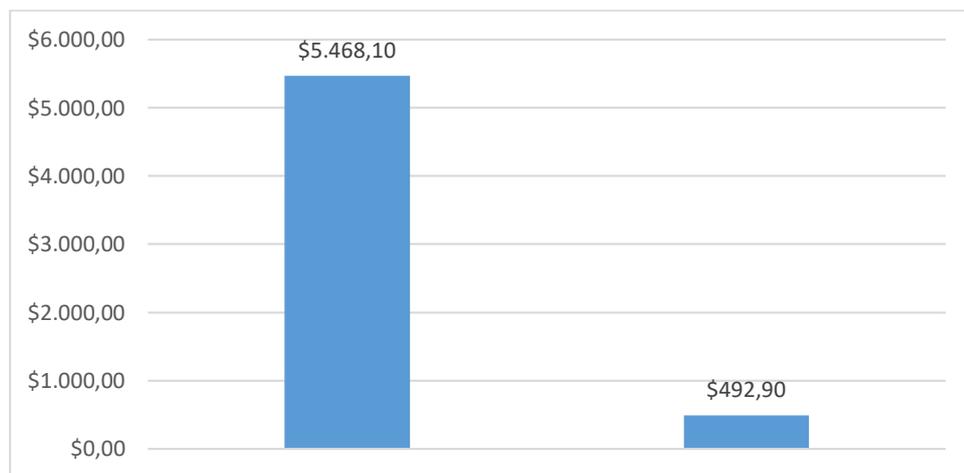
Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

De acuerdo con el gráfico antes presentado sobre la tendencia del activo en el año 2018 fue de \$ 23.196,38 y para el año 2019 fue de \$ 26334,88. El pasivo ha decrecido en su totalidad, al haberse cancelado las obligaciones financieras contraídas en el corto plazo, La tendencia es creciente en la consecución de activos, la fuerza se inclina hacia la adquisición de los mismos, como se muestra a continuación:

Mientras que, el pasivo muestra el siguiente comportamiento:

Gráfico 6 *Tendencia del pasivo 2018 - 2019*



Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

De acuerdo con el gráfico anterior se presenta la tendencia del pasivo en el año 2018 fue de \$5468,10 y para el año 2019 fue de \$492,90. Lo que quiere decir que las cuentas por pagar disminuyeron en una gran cantidad. El capital propio de la empresa se incrementado en función a las utilidades percibidas durante el último período y de las acumuladas, representando un crecimiento del 31,4%, por ende, el pasivo ha decrecido en su totalidad, al haberse cancelado las obligaciones financieras contraídas en el corto plazo, como se muestra a continuación:

Gráfico 7 Tendencia del patrimonio 2018 - 2019



Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2020)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

La tendencia del patrimonio en el año 2018 fue de \$17.728,28 mientras que para el año 2019 fue de \$ 25.841,98. Es decir que el patrimonio aumento considerablemente en sus actividades siendo esto de beneficio para la empresa, el capital propio de la empresa se incrementado en función a las utilidades percibidas durante el último período y de las acumuladas, representando un crecimiento del 31,4%.

Se realiza el análisis horizontal a las cuentas del estado de resultados, con el fin de apreciar la evolución de las mismas en el período 2018 y 2019. A continuación, se muestran las variaciones absolutas y relativas:

Tabla 20 Análisis horizontal - Estado de Resultados

CUENTAS	2018	2019	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
INGRESOS				
VENTAS 0%	\$133.513,92	\$130.513,92	-\$3.000,00	2,25%
VENTAS 12%	\$60.276,73	\$70.276,73	\$10.000,00	14,23%
TOTAL INGRESOS	\$193.790,65	\$200.790,65	\$7.000,00	3,49%
GASTOS DE VENTAS	\$11.388,33	\$11.388,33	\$0,00	0,00%
ARRIENDO	\$7.242,82	\$7.242,82	\$0,00	0,00%
MANTENIMIENTO Y REPARACION	\$1.578,10	\$1.578,10	\$0,00	0,00%
GASTO DE GESTION	\$1.617,47	\$1.617,47	\$0,00	0,00%
GASTOS VIAJE	\$949,94	\$949,94	\$0,00	0,00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$16.435,73	\$15.322,03	-\$1.113,70	-7,27%
HONORARIOS A PROFESIONALES	\$733,28	\$733,28	\$0,00	0,00%
SUELDOS	\$9.681,16	\$9.681,16	\$0,00	0,00%
XIII	\$810,41	\$810,41	\$0,00	0,00%
XIV	\$788,00	\$800,00	\$12,00	1,50%
APORTE PATRONAL	\$910,14	\$910,14	\$0,00	0,00%
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$982,91	\$1.182,91	\$200,00	16,91%
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	\$171,70	\$171,70	\$0,00	0,00%
SERVICIOS FINANCIEROS	\$396,43	\$396,43	\$0,00	0,00%
SERVICIOS BASICOS	\$636,00	\$636,00	\$0,00	0,00%
OTROS GASTOS	\$1.325,70		-\$1.325,70	-100,00%
COSTO DE VENTAS	\$154.080,29	\$154.080,29	\$0,00	0,00%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$181.904,35	\$180.790,65	-\$1.113,70	-0,62%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$11.886,30	\$20.000,00	\$8.113,70	59,43%

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

Se ha realizado un análisis horizontal del estado de resultados donde se evidencia que la utilidad del ejercicio alcanzo un 59,43% lo que denota que no se encuentra bien en su totalidad, pero que si se está desarrollando y manteniendo un orden que beneficie a la empresa.

3.2.4.5. Indicadores financieros

Para profundizar el presente análisis financiero, se calcularon las ratios de: liquidez, apalancamiento, rentabilidad y actividad. Las fórmulas e interpretaciones, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 21 Indicadores financieros 2018 – 2019

N.	INDICADOR	FÓRMULA	2018	2019	INTERPRETACIÓN
1	RAZÓN CORRIENTE	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,66	13,65	Por cada dólar de deuda que sostiene, la empresa posee \$0,66 en el año 2018 y \$13,65 en el año 2019 para cubrirla.
2	CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente - Pasivo Corriente	-1876,8	6237	La empresa posee un capital de trabajo de -\$1876,75 en el año 2018, y \$6236,25 en el 2019, es la medida en la que puede trabajar sin recurso de terceros
3	LIQUIDEZ	Efectivo / Activos Totales	0,07	0,09	Por cada dólar de activos hay \$0,07 en el año 2018 y 0,09 en el 2019 de efectivo
4	APALANCAMIENTO FINANCIERO	Pasivo Total / Activo Total	0,24	0,02	Por cada dólar de activos se generan \$0,24 en el año 2018 y \$0,02 en el 2019 de deuda.
5	APALANCAMIENTO TOTAL	Pasivo Total / Patrimonio	0,31	0,02	Por cada dólar de patrimonio hay \$0,31 y \$0,02 de pasivo, respectivamente para el 2018 y 2019
6	APALANCAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	Pasivo Total / Activo Fijo	0,28	0,03	Por cada dólar de activo fijo hay \$0,28 y \$0,03 de deuda.
7	ROE	Utilidad / Patrimonio	0,67	7	Del 100% del patrimonio de la empresa el 67% y el 100% corresponden a la utilidad
8	ROA	Utilidad / Activo Total	0,51	0,76	Del 100% del activo total, el 51% y el 76% corresponden a la utilidad
9	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	Ventas / Activos Operacionales	9,88	10,24	Los activos operacionales rotan 9,88 y 10,24 veces en el año, lo que indica que la productividad es mayor en el año 2019.
10	PRODUCTIVIDAD	Activos Totales / Patrimonio	1,31	1,02	Por cada dólar de patrimonio se genera \$1,31 y \$1,02 en activos totales
11	ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	Ventas / Cuentas por pagar	44,29	0	Las cuentas por pagar rotan 44 veces en el año 2018
12	DÍAS EN CUENTAS POR PAGAR	360 / Rotación cuentas por pagar	8,13	0	Las cuentas por pagar se cancelan cada 8 días

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

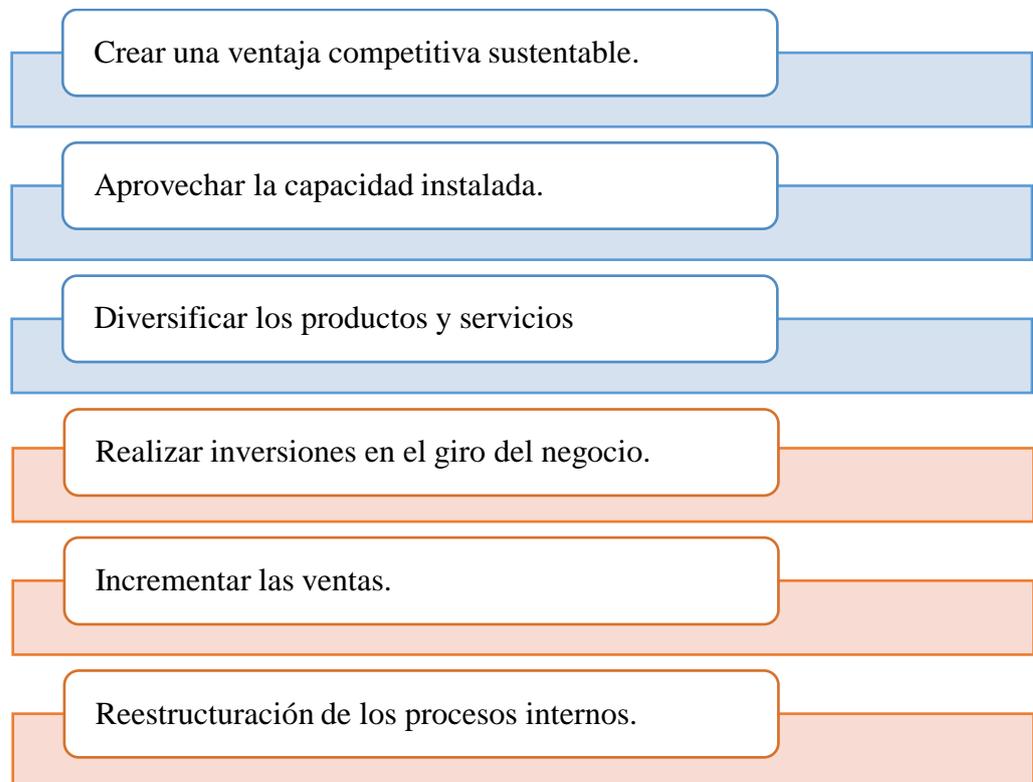
Elaborado: Fiallos, M (2021)

3.2.4.6. Estrategias financieras

De acuerdo al análisis realizado, en el cual se analizaron las tendencias y comportamiento de las cuentas que integran el balance general el estado de resultados, así como también se analizó la composición del activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos y gastos. Se determinaron los niveles de liquidez, apalancamiento, rentabilidad y actividad durante los períodos 2018 y 2019.

En el nivel de apalancamiento, se redujo de forma total ya que se solventaron las obligaciones en el corto plazo, el fondo de maniobra y la liquidez se vieron recuperadas en el segundo período. Sin embargo, la utilidad es muy baja en relación a los costos y gastos, que provoca un escenario con incertidumbre financiera. Es importante crear valor agregado en los procesos internos que nos permitan desarrollar una ventaja competitiva sustentable.

Gráfico 8 *Estrategias financieras*



Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Mediante el desarrollo de la declaración de visión y misión para la Ferretería 12 de Noviembre, se tomó en consideración diferentes aspectos tanto internos como externos que permitan establecer un adecuado direccionamiento para la organización, con el propósito de que la misma tenga bien definido el rumbo de sus actividades con base hacia lo que pretende alcanzar, por ende, para poder plasmar lo dicho, se estableció una misión y visión que sirva de inspiración tanto para directivos como para trabajadores de seguir brindando un desempeño óptimo que permita el crecimiento empresarial dentro del entorno en el que se desenvuelve. Adicionalmente, la empresa ha desarrollado diferentes tipos de estrategias tanto para el mercado como para la empresa a nivel de posicionamiento, el aumento de las ventas entre los años 2018-2019 denotan compromiso en el mercado, satisfacción y preferencia de los clientes.
- Mediante la elaboración del diagnóstico de la empresa Ferretería 12 de Noviembre, se determina que existen factores tanto internos como externos que son de beneficio y pueden llegar a afectar a la organización a corto y/o largo plazo; sin embargo, se establecen diferentes estrategias que consistan en lograr aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas, encontradas para poder contrarrestar a las amenazas y debilidades presentadas a lo largo del desempeño de la empresa en el mercado competitivo.
- Mediante la elaboración de la herramienta Cuadro de Mando Integral, se permiten establecer diferentes objetivos a largo plazo con base en las perspectivas de los clientes, procesos internos, financieros, y aprendizaje, para que de esa manera la empresa logre alcanzar las metas establecidas bajo las diferentes iniciativas que son consideradas como factores clave para lograr el éxito de la compañía.

- De acuerdo con el sistema financiero, se detalla que la Ferretería 12 de Noviembre, posee un nivel de rentabilidad óptimo con un índice de apalancamiento necesario para poder implementar nuevas líneas de productos que cumplan con las necesidades y expectativas de los clientes, y a medida que pasa el tiempo seguir desarrollando beneficios, tanto económicos, como empresariales que superen a la competencia dentro del mercado en el que se desempeña.

4.2. Recomendaciones

- Se recomienda, al gerente de la Ferretería 12 de Noviembre implementar medidas de difusión de la misión y visión creadas para la compañía, ya sea tanto a los trabajadores, clientes, y proveedores, con el propósito de que se dé a conocer el rumbo de la organización y los diferentes estándares que deben cumplir para que les permitan encaminarse al mercado ferretero de la ciudad de Ambato.
- Es necesario, tomar en consideración el análisis de los factores, tanto internos como externos relacionados con la empresa, ya que así se podrán aprovechar en su totalidad las fortalezas principales que la compañía posee, con el fin de disminuir el impacto de las debilidades y amenazas existentes dentro del mercado; y poder de tal formar generar ventajas competitivas que beneficien a la compañía en su desempeño.
- Los objetivos a largo plazo deben, ser cumplidos en su totalidad, ya que han sido desarrollados mediante el establecimiento de iniciativas que ayuden a cumplir con las metas señaladas por los propietarios de la empresa.
- La empresa debe mantenerse con los mismos niveles de ventas, ya que así sus márgenes de utilidad seguirán manteniéndose adecuados para poder cubrir con los gastos incurridos en un determinado periodo de tiempo, sin embargo, se recomienda que aprovechen el apalancamiento financiero que poseen, puesto que tienen la capacidad de poder endeudarse con terceros para poder implementar una nueva línea de productos que cumpla con las expectativas y necesidades de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- A, P. (2003). *Administración financiera del capital de trabajo*. México DF: Thomson. Recuperado el 12 de 2020
- Acosta, N. (14 de 12 de 2018). *Ejemplos de amenazas externas*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://www.cuidatudinero.com/13109174/ejemplos-de-amenazas-externas>
- Alan, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. Machala: UTMACH. Recuperado el 01 de diciembre de 2020, de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- Amboya, G., & Muñoz, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur-este del Cantón Quitop* periodo 2018-2022. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>
- Anchapaxi, M. (2012). *Dspace uce*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/419/1/T-UCE-0005-50.pdf>
- Andrade, J. (06 de 05 de 2015). *Cuadro De Mando Integral*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://www.isotools.org/2015/05/06/creacion-y-diseno-de-un-cuadro-de-mando-integral/>
- Andrade, J. C. (2012). *Repositorio Universidad Salesiana Ecuador*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2701/17/UPS-GT000306.pdf>
- Andrade, S. (2015). *Diccionario de Economía*. Barcelona: Editorial Andrade. Obtenido de <http://www.sancristoballibros.com/autor/simon-andrade-espinoza/>
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. 2ª ed. México D. F.: McGraw Hill.
- Arce, L. (2010). *Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales*. Cochabamba, Bolivia. Recuperado el 12 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454010.pdf>
- Arcia, I. (30 de marzo de 2015). *Gestion Administrativa*. Obtenido de <http://gestion-admtiva.blogspot.com/2011/03/la-planeacion-estrategica.html>
- Arturo, K. (24 de 07 de 2020). *El análisis externo de una empresa: oportunidades y amenazas*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://www.crecenegocios.com/analisis-externo/>

- Bagua, I. (2019). *Repositorio epoch*. Obtenido de <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/13610/1/92T00243.pdf>
- Balza, M., & Giraldo, J. (2018). Estados Financieros. *Revista Digital*, 4.
- Banco Central del Ecuador . (2018). Balanza de Pagos . *Banco Central del Ecuador* , 1.
- Barreto, N. (2020). Análisi financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Revista Universidad y sociedad* , 5.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bistrain, K. (27 de 02 de 2018). *Planeación estratégica, lo que toda organización necesita*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://www.proyectum.com/sistema/blog/planeacion-estrategica-lo-que-toda-organizacion-necesita/>
- Blasco, J., & Pérez, J. (2007). *Metodologías de la investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. Obtenido de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf>
- Cáceres , F. (2018). Concepto y fórmulas de los indicadores. *Supercías* , 8.
- Calderón, C. (2016). *Repositorio Epoch*. Obtenido de <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/7582/1/22T0371.pdf>
- Campbell, A., & Tawadey, K. (1990). *Mission and business philosophy*. Oxford: Butterworth Heinemann. Recuperado el 2020, de Winning employee commitment: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>
- Caro, R. E. (18 de 06 de 2012). *Objetivos a Largo Plazo*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://taemperuconsulting.com/objetivos-largo-plazo/#:~:text=El%20objetivo%20a%20largo%20plazo%20%2C%20tambi%C3%A9n%20denominados%20objetivos%20de%20alcance,lograr%20objetivos%20a%20largo%20plazo.>
- Carrero, J. (22 de Noviembre de 2018). *Evaluación de factores externos. Matriz EFE MEFE*. Obtenido de Marketing Digital: <https://2immarketing.com/factores-externos-matriz-efe-mefe/#:~:text=La%20matriz%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de,%20jur%C3%ADdico%20tecnol%C3%B3gico%20y%20competitivo.>
- Carreto, J. (2015). *Planeación Estratégica Introducción*. Obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/search/label/01%20Introducci%C3%B3n>

- Casanovas, A. (2013). Gestión de políticas de empresa. Madrid: Grupo Difusión. Recuperado el 12 de 2020, de https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N5.pdf
- Casas, J. (2016). La encuesta como técnica de investigación: Elaboración de cuetsarionarios y tratamiento estadístico de los datos. *CORE*, 143-162. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>
- Castellanos, L. R. (03 de 03 de 2017). *Instrumentos de Investigación*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://lcmetodologiainvestigacion.wordpress.com/2017/03/03/instrumentos-de-investigacion/>
- Castro, J. (18 de 02 de 2015). *Qué es el estado de resultados y cuáles son sus objetivos*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos>
- Cazau, P. (marzo de 2006). <http://alcazaba.unex.es/>. Obtenido de <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>
- Charles, H., & Jones, G. (2004). Administración estratégica un enfoque integrado. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 11 de 2020
- Christian, P. (2015). Valoración Económica de la Empresa Automundo Bolivia S.R.L. *Revistas Perspectivas*, 35, 69-98.
- Collay, L. (2015). *Repositorio Epoch*. Obtenido de <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/10728/1/132T0017.pdf>
- Coronel, P. (2020). Aplicación de la matriz del perfil competitivo (MPC) para determinar la posición estratégica de la empresa Jls Rooftop Gastro-Bar. *Revista de la Universidad de Chile*, 12.
- Cruz, D. (28 de 02 de 2012). *Escuela de organización Industrial*. . Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/dianaesperanzadelacruz/2012/02/28/planificacion-estrategica/>
- Cruz, D. d. (28 de 02 de 2012). *Escuela de organización Industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/dianaesperanzadelacruz/2012/02/28/planificacion-estrategica/>
- D. Romano . (02 de abril de 2015). Obtenido de <http://administracionyplaneaciondionicio.blogspot.com/2010/04/los-principios-en-laplaneacion-son-muy.html>
- Dávila , C. (2019). Plan estrategico . *Revista de derechos humanos* , 12.

- Derek, A. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. New Jersey: Prentice Hall. Recuperado el 11 de 2020
- Diccionario de términos económicos, Contables y Agroeconómicos . (2019). Estado de Resultados . *Diccionario de términos económicos, Contables y Agroeconómicos* , 12.
- Dumorne, K. (2016). *Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de copio de leche vinculados al centro de gestión de Pallaico*. Chile: Universidad Austral de Chile. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/1348.pdf>
- Edufinet. (21 de 05 de 2005). *Qué es el apalancamiento financiero*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.edufinet.com/inicio/indicadores/financieros/que-es-el-apalancamiento>
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *Revista digital publisher* , 6.
- F.A Robles. (01 de abril de 2018). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/metodo-inductivo/>
- Fernandez, O. (23 de 07 de 2019). *SOSTAC: Crea tu plan de marketing en 6 pasos*. Recuperado el 2021, de <https://www.crearemos.com/marketing/sostac-crea-tu-plan-de-marketing-en-6-pasos/>
- Fleitman, J. (2015). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=j-B7FE7eWAYC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Jack+Fleitman%22&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj6ttPIoYrtAhXDtlkKHVzGCJEQ6AEwAHoECAAYQAg#v=onepage&q&f=false>
- Folgueiras, P. (2016). *Repositorio UB*. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Franco, V. (2011). *Repositorio UTA*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1059/1/445%20Ing.pdf>
- Fred, D. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Education. Recuperado el 08 de 2020, de <file:///C:/Users/Pavilion/Downloads/Conceptos-de-administracion-estrategica-.pdf>
- Fred, D. (2013). *Administración Estratégica*. En D. Fred. México. doi: 978-607-32-1576-3
- García, I. (08 de 2002). *Cómo conseguir un objetivo a largo plazo*. Recuperado el 12 de 2020, de <https://isragarcia.es/conseguir-objetivo-a-largo-plazo/>

- García, J., & Durán, S. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 16. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Gavilanes, J. (junio de 2015). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato*. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/842/1/80173.pdf>
- Gavilanes, J. (Junio de 2015). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato*. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/842/1/80173.pdf>
- Gitman, L. (2003). Principios de Administración Financiera. (10ª ed.). México: Prentice Hall.
- Gómez, G. (11 de 08 de 2001). *Análisis vertical y horizontal de los estados financieros*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros/>
- Gómez, J. (09 de 02 de 2017). *Quien es un estratega*. Recuperado el 12 de 2020, de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/quien-es-un-estratega-por-jorge-gomez/241800>
- Gómez, O. (2016). Planificación Estratégica. *Contribuciones a la Economía*, 29-40. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/>
- González, N. (23 de 06 de 2018). *Declaración de visión vs. declaración de misión*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://magentaig.com/que-es-una-declaracion-de-vision/>
- Googlemap. (11 de 2020). Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/@-1.2407353,-78.6241117,3a,75y,291.96h,111.95t/data=!3m6!1e1!3m4!1s8ccucjcdXzS59WZc-xWw!2e0!7i13312!8i6656?hl=es>
- Grau, J. (17 de 08 de 2016). *Los tipos de motivación en la empresa*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://beprisma.com/los-tipos-motivacion-la-empresa/>
- Gross, M. (2009). Pensamiento imaginativo. Inghenia Uruguay. Recuperado el 11 de 2020, de <https://sites.google.com/site/fodgeografia/marco-teorico>
- Hernández, J. L. (2005). Análisis Financiero . Perú. Recuperado el 12 de 2020, de www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm
- Instituto Nacional de Contadores Públicos . (2019). Principales indicadores financieros y de gestión . *Instituto Nacional de Contadores Públicos* , 7.

- Isotools. (15 de Mayo de 2015). *La perspectiva del cliente en el CMI. Indicadores a seleccionar*. Obtenido de Blog Calidad y Excelencia: <https://www.isotools.org/2015/05/15/la-perspectiva-del-cliente-en-el-cmi-indicadores-a-seleccionar/#:~:text=Algunos%20de%20los%20indicadores%20que,La%20satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente.>
- Lambin, J. (03 de 2017). *Las ventajas competitivas*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-ventaja-competitiva.html>
- León, M. (2010). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa Tecni Ferreteria Ricaurte*. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1107/1/tad963.pdf>
- López, V. (02 de 12 de 2015). *Evaluación de estrategias*. Recuperado el 12 de 2020, de <https://www.emprendices.co/evaluacion-de-estrategias/>
- López, V. (07 de 01 de 2019). *Tipos de ventajas competitivas*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://www.rankmi.com/blog/que-son-y-que-tipos-de-ventajas-competitivas-existen-en-las-empresas-actuales>
- Martín, D. (08 de 10 de 2017). *Qué es una evaluación de estrategias*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://www.gestion.org/linkedin-lanza-un-estudio-sobre-los-perfiles-profesionales-mas-demandados/>
- Martín, J. A. (04 de julio de 2020). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=228777>
- Martinez, A., & Milla, D. (2007). *La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos. Recuperado el 11 de 2020
- Mena, G. (2015). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8983/TRABAJO%20DE%20TITULACION%20-%20GABRIELA%20MENA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Merino, M. (2009). *Definición de plan de acción*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://definicion.de/plan-de-accion/>
- Moreno, G. (31 de octubre de 2015). *Grandes Pymes*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2011/10/31/planificacion-estrategica-cuatro-componentes-de-los-procesos-exitosos-2/>
- Murillo, D. (2015). *Repositorio Universidad de Cuenca*. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1104/1/tad1100.pdf>
- Negrín, E. (2018). *Repositorio Universidad agropecuaria de Manabí*. Obtenido de <http://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/785/1/TAE108.pdf>

- Neira, J., & Tenelema, C. (2017). *Repositorio Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16835/1/Tesis%20Final%20Plan%20estrategico.pdf>
- Nicuesa, M. (13 de 02 de 2019). *Misión, visión y valores de una empresa*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://www.psicologia-online.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos-4392.html>
- Ortega, J. (16 de 02 de 2019). *El Plan Estratégico de una Empresa, la herramienta que te conduce al éxito*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://josmarketing.es/plan-estrategico-de-una-empresa/>
- Ortíz, M. (2017). *Repositorio Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16835/1/Tesis%20Final%20Plan%20estrategico.pdf>
- Palacio, F. (2016). Matriz de perfil competitivo . *Revista mexicana de agronegocios*, 39, 399-408.
- Parrales , H., & Granja, A. (2017). *Plan estratégico para la comercialización y distribución de productos metalúrgicos y de ferretería en general*. Guayaquil : Universidad Nacional en Ciencia y Tecnología .
- Peña, A., Pineda, J., & Martínez, L. (2018). *Propuesta de plan estratégico para la ferretería Maxsufer*. Bogotá : Universidad de Agustiniiana .
- Perdomo, A. (2003). *Administración financiera del capital de trabajo*. México DF: Thomson. Recuperado el 12 de 2020
- Pérez, A. (15 de 06 de 2018). *Fortalezas y debilidades de una empresa*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://www.obsbusiness.school/blog/fortalezas-y-debilidades-de-una-empresa-como-identificarlas>
- Pérez, V. (2018). El deterioro. *Revista cubana*, 8.
- Polar, E. (2019). Balance general y estado de ganancias y pérdidas: Fuente de información medioambiental. *Revista spacios* , 7.
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2-16. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Popular. (05 de mayo de 2015). *Foro Empresarial Impulsa*. Obtenido de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/importancia-de-la-planeacion/>
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. España: Deusto. Recuperado el 11 de 2020
- Prieto, B. (2017). *El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales*. Colombia:

- Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n46/0123-1472-cuco-18-46-00056.pdf>
- Profima. (25 de 06 de 2018). *Análisis financiero de una empresa*. Recuperado el 02 de 2021, de <https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/47-analisis-financiero-de-una-empresa>
- Puerta, F., & Vergara, J. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Revista de la Universidad Libre* , 85-104.
- Quezada, J. (2017). *Propuesta de un pla estratégico para la ferretería San Antonio de la ciudad de Zumbi Cantón Centinela del Cóndor de la Provincia de Zamora Chinchipe*. Loja : Universidad nacional de Loja .
- Raffino, M. E. (26 de 07 de 2020). *Objetivo*. Obtenido de <https://concepto.de/objetivo/>
- Restrepo, L. (09 de noviembre de 2017). *Corporacion Industrial Minuto de Dios*. Obtenido de <https://mdc.org.co/importancia-planeamiento-estrategico/>
- Riquelme, M. (2017). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/funciones-administrativas/>
- Rojas, C. (08 de 02 de 2016). *Por qué es importante establecer objetivos anuales*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://blog.ida.cl/analitica-web/establecer-medir-objetivos-anuales/>
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico: Una integración de los sentidos con la razón. *redalyc.org*, 23-36. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833003.pdf>
- Román, O. (2010). *El pensamiento estratégico: Una integración de los sentidos con la razón*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833003.pdf>
- Romero, D. (19 de 05 de 2014). *Cuadro de Mnado Integral*. Recuperado el 12 de 2021, de <https://davosromero.wordpress.com/2014/05/19/cuadro-de-mando-integral-definiciones-importancia-caracteristicas-ventajas-dificultades-y-proceso-de-elaboracion/>
- Roncancio, G. (24 de 05 de 2018). *Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Roncancio, G. (17 de 04 de 2019). *Misión y visión en la planeación estratégica*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://gestion.pensemos.com/que-son-la-mision-y-vision-en-la-planeacion-estrategica-ejemplos#:~:text=Diferencia%20entre%20Misi%C3%B3n%20y%20Visi%C3%B3n,metas%20y%20objetivos%20podr%C3%ADan%20cambiar.>

- Rosillón, N., & Marbelis, A. (2009). Análisis Financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*. Recuperado el 12 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29012059009.pdf>
- Salazar, T., & Rivero, J. L. (2013). *Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades*. Mérida, Venezuela. Recuperado el 12 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545894007.pdf>
- Sánchez, J. (04 de 02 de 2017). *Capacidad de endeudamiento*. Recuperado el 11 de 2020
- Sánchez, J. (14 de 12 de 2017). *Objetivos anuales*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://jordisanchez.info/objetivos-anuales/>
- Santamaría, R. (2017). *Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES*. Recuperado el 11 de 2020, de Ingeniería Industrial: http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15409/1/E-10446_CORONEL%20SERRANO%20PABLO%20ANDRES.pdf
- Sequeira, A., & Martínez, L. (17 de Enero de 2016). *Fuentes de financiamiento, estrategias y métodos de análisis financiero en las Mipymes del departamento de Chontales durante el periodo 2015*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: <https://core.ac.uk/download/pdf/53104854.pdf>
- Sevilla, A. (20 de 11 de 2014). *Estado de resultados*. Recuperado el 11 de 2020, de http://academica.uaslp.mx/oa/estadoreresultados/qu_es_el_estado_de_resultados.html
- Sevilla, A. (04 de 11 de 2015). *Rentabilidad*. Recuperado el 11 de 2020
- Tapia, G. (2012). *Repositorio universidad central*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1582/1/T-UCE-0005-204.pdf>
- Tayupanda, A. (2016). *Repositorio Epoch*. Obtenido de <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/5960/1/82T00622.pdf>
- Tenesaca, C. (2016). *Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA. Un apoyo a la toma de decisiones gerenciales*. Obtenido de Repositorio Universidad Técnica de Machala: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7965/1/ECUACE-2016-AE-CD00082.pdf>
- Thompson, A., & Strickland, A. (2003). *Administración estratégica textos y casos*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana. Recuperado el 11 de 2020
- Tomalá, O. (2013). *Plan estratégico para la ferretería Solís ubicada en el cantón la Libertad, provincia de Santa Elena*. Obtenido de <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/10728/1/132T0017.pdf>

- Travéz, N. (04 de 01 de 2013). *Storelocator*. Recuperado el 2019, de <http://www.eloficial.ec/significativo-avance-del-sector-ferretero-nacional/>
- Trenza, A. (01 de 03 de 2020). *Plan estretégico para una empresa*. Recuperado el 11 de 2020, de <https://anatreza.com/plan-estrategico-empresa/>
- Universo, E. (13 de 06 de 2013). *El Universo*. Recuperado el 2019, de Impulsado por construcción, sector ferretero creció 46,8%: <https://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/13/nota/1020076/impulsado-construccion-sector-ferretero-crecio-468>
- Vaca, J. (2019). El emprendimiento ferretero como base para un modelo de Negocio: caso Tungurahua Ecuador. *Revista electronica de ciencia y tecnología* , 12.
- Vásquez, I. (2019). *Factores críticos de éxito en el comercio digital de las pymes exportadoras costarricenses*. Recuperado el 11 de 2020, de http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15409/1/E-10446_CORONEL%20SERRANO%20PABLO%20ANDRES.pdf
- Vistín, M. (2014). *Plan de Comercialización para la Asociación de productores agropecuarios y de comercializacion San Lorenzo*. Babahoyo. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1938/1/TUBADM007-2014.pdf>

ANEXOS

Índice de abreviaturas

EFE: Evaluación de Factores Externos

EFI: Evaluación de Factores Internos

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

MEFE: Matriz de Evaluación de Factores Externos

MEFI: Matriz de Evaluación de Factores Internos

MPC: Matriz de Perfil Competitivo

RUC: Registro Único de contribuyentes

RUP: Registro Único de Proveedores del Estado

SRI: Servicio de Rentas Internas

Glosario de términos

Balanza de pagos. - La balanza de pagos es la constancia de todos los movimientos de monedas generadas en un país y el resto del mundo en un cierto tiempo (Banco Central del Ecuador , 2018).

Deterioro. – Se considera como la causa y efecto de la decadencia ya sea de una persona, bien o servicio, cuyo resultado es un cliente satisfecho (Pérez V. , 2018).

Gestión administrativa. – Es aquel que facilita mediante la dirección racional de tareas, esfuerzos y recursos, advertir inconvenientes a futuro y por encima de todo lograr la obtención de excelentes resultados para la empresa (Andrade J. C., 2012)

Gestión financiera. - Esta puede definirse como el área o función en una empresa, que es la encargada de la rentabilidad, los gastos, el efectivo, y el crédito (Bistrain, 2018).

Índice de apalancamiento. - Hace referencia a la utilización de recursos ajenos en la financiación de una empresa, analizan la cantidad de capital que entra en forma de deuda (préstamos) o evalúa la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras (Edufinet, 2005).

Plan estratégico. - Es una herramienta de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y como se puede lograr (Dávila , 2019).

Rentabilidad. – Es la relación existente entre las facilidades que proporciona una determinada actividad, y la inversión o sacrificio invertido; cuando se trata del rendimiento financiero; se suele expresar en porcentajes (Gómez J. , 2017).

Sector ferretero. - Pertenece al sector terciario y su relevancia radica, además de todo en que es parte de la cadena de suministros y herramientas para el sector primario y secundario, es decir todas las actividades económicas necesitan de algún producto o herramienta de la ferretería (Vaca, 2019) .

🚩 Desarrollo del modelo de plan estratégico

Metodología (SOSTAC)

Para Fernandez (2019) la Metodología SOSTAC, por sus siglas en inglés Situation, Objetivos, Strategy, Tactic, Action y Control, es una metodología creada en 1990 la cual ayudará a la empresa a crear un modelo de plan estratégico adecuado. Siguiendo los siguientes 6 pasos:



1. Situación

El primer paso para la elaboración de nuestro modelo de plan estratégico es entender dónde estamos situados. Debemos percibir qué sí está marchado bien y qué no. Por qué sí esta funcionando o por qué no funciona.

a. ¿En dónde estamos en este momento?

Ferretería 12 de Noviembre es una empresa dedicada a la compra y venta de herramientas y maquinarias agroindustriales, que lleva una amplia trayectoria en el mercado local y nacional, lleva en el mercado ecuatoriano 31 años desde la fecha de su fundación.

b. ¿Hacia dónde queremos ir?

Ser una empresa líder en el mercado ferretero, con un posicionamiento estable.

c. ¿Cómo llegaremos ahí?

Mediante la oferta de productos y artículos de ferretería de excelente calidad, a través de un trabajo en equipo y buen direccionamiento organizacional tanto interno como externo, generando satisfacción al cliente en sus necesidades y requerimientos.

d. ¿Qué clase de organización somos?

Una microempresa dedicada a ofertar productos y artículos de ferretería, metalmecánica, carpintería y agroindustria.

e. ¿Para qué nos constituimos?

Para satisfacer las necesidades de los fieles clientes, buscando nuevas alternativas de mercado que garanticen nuestro crecimiento en un corto y mediano plazo.

f. ¿Qué nos hace diferente de los demás?

Los productos que se ofertan se encuentran acorde a las exigencias de los clientes, en cuanto a precio y calidad, pero lo que nos hace diferente de los demás es el trato personalizado que se le da a la clientela hasta satisfacer al 100% sus necesidades.

Anexo 1 Análisis FODA

MATRIZ FODA CRUZADO EMPRESA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1.- Crecimiento del mercado. O2.- Compra de nueva tecnología. O3.- Acceso a créditos financieros. O4.- Captación de nuevos clientes potenciales. O5.- Establecer nuevas alianzas y estratégicas con nuevos proveedores.
FORTALEZAS	FO (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES) (max - max)	FA (FORTALEZAS - AMENAZAS) (max - min)
F1.-Excelente relación con los proveedores. F2.-Calidad de los productos. F3.-Excelente infraestructura. F4.-Buena atención al cliente F5.-Se encuentra ubicada en la zona centro de la ciudad. F6.-Proporciona suficiente mercadería. F7.-Precios competitivos	<ul style="list-style-type: none"> • Dado que, posee una buena relación con los proveedores se pueden establecer nuevas alianzas estratégicas que permitan adquirir productos a precios más accesibles y se pueda lograr obtener un nivel de utilidad adecuado. • El acceso a créditos financieros es una opción de inversión para la adquisición de nueva tecnología que brinde soporte y seguridad económica y empresarial. • La atención al cliente y los canales de comunicación directos permiten que la Ferretería 12 de Noviembre pueda realizar un monitoreo y seguimiento adecuado. • La ubicación geográfica de la ferretería es estratégica para ampliar y posicionarse en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de nuevos productos para ofertar en el establecimiento. • Creación de sucursales a futuro. • Fidelizar al cliente.
DEBILIDADES	DO (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES) (min - max)	DA (DEBILIDADES - AMENAZAS) (min - min)
D1.-No aplica estrategias adecuadas de ventas. D2.-No existe herramientas de control. D3.-La estructura administrativa no es la adecuada. D4.-No existe capacitación al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar estrategias de ventas en base a nueva tecnología adquirida. • Acceder a créditos financieros para la capacitación del personal. • Acceder a fuentes de financiamiento para ofertar productos de calidad y excelente precio. • Realizar promociones de ventas para clientes considerado potenciales dentro de la organización. • Adquirir software de manejo de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar objetivos y metas claras para el área de ventas. • Afianzar los canales de comunicación virtuales con los clientes. • Implementar precios de productos acorde a la situación económica que está atravesando el país por la pandemia del COVID-19.

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

Anexo 2 Análisis FODA financiero

MATRIZ FODA CRUZADO EMPRESA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Utilidad Acumulada (5841,98) Ventas 0% y 12% (200790,65)
FORTALEZAS	FO (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES) (max - max)	FA (FORTALEZAS - AMENAZAS) (max - min)
Activos Bancos (2405,76) Activos Fijos (19605,03) Retención en la fuente (922,08) Crédito Tributario (3402,01) Utilidad del ejercicio (20000)	Solidez financiera de acuerdo a su activo, activo fijo y ventas Diversificación y variedad de productos ofertados con nuevos canales de distribución	Preparar presupuestos que permitan la disminución de los gastos.
DEBILIDADES	DO (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES) (min - max)	DA (DEBILIDADES - AMENAZAS) (min - min)
Pasivo Obligaciones Tributarias (21,39) Impuestos por pagar (471,51)	Mantener los saldos de los pasivos permanentemente.	Elaborar un plan estratégico.

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

2. Objetivos

Cuando ya se tiene todo lo que se necesita saber, hay que establecer objetivos. ¿Dónde queremos llegar y qué queremos conseguir? Teniendo claro este punto será primordial para seguir con las siguientes etapas.

Objetivos para el Cliente

- Ofrecer un servicio de excelencia
- Incrementar herramientas informáticas para una adecuada atención al cliente.
- Fortalecer la imagen institucional
- Entregar soluciones integrales al cliente y su demanda de productos hacia la organización.

Objetivos de Procesos Internos

- Ser capaz de proveer servicios de calidad para poder satisfacer a los clientes.

- Establecer un plan de comunicación interna.
- Reclutar a profesiones con excelentes conocimientos mediante el método tanto de habilidades como competencias.
- Mantener instalaciones óptimas para el desarrollo de la oferta de productos ferreteros.
- Incrementar la rotación del inventario.

Objetivos Financieros

- Responder a las expectativas del propietario, dicha perspectiva se encuentra particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, los mismos que son medidos mediante índices financieros.
- Optimizar recursos
- Incrementar las ventas mediante el impulso de productos complementarios y sustitutos
- Incrementar la rentabilidad

Objetivos de Aprendizaje

- Fortalecer actividades tendientes a afianzar el nombre de la empresa a nivel regional.
- Establecer alianzas estratégicas que ayuden a la proyección empresarial.
- Tener conocimiento adecuado y las herramientas necesarias para proveer servicios de calidad.
- Reconocer la productividad y rendimiento del personal.
- Generar mayor motivación en el personal
- Dar capacitación continua a los empleados para lograr mejorar sus competencias.
- Propiciar un ambiente empresarial que genere relaciones interpersonales armoniosas.

3. Estrategias

Con los objetivos claros es momento de plantear la estrategia. ¿Cómo podemos llegar hasta ello? Debemos establecer un camino donde vayamos a cumplir todo lo que nos hemos propuesto e iniciar con el plan estratégico.

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos globales propuestos para la ferretería en cada una de sus perspectivas.

Anexo 3 *Objetivos estratégicos*

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
CLIENTES	Mejorar el sistema de gestión en todos los niveles de la organización.
PROCESOS INTERNOS	Mantener eficiencia en los procesos internos.
FINANCIERA	Incrementar el nivel de solidez financiera.
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Fortalecer la gestión organizacional.

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

4. Tácticas

En este punto se decide cómo vamos a llegar a estos objetivos exactamente, ¿Qué tácticas se van a emplear para conseguirlo?, estas serán las herramientas que utilizaremos para cumplir nuestro plan teniendo en cuenta todo lo analizado anteriormente. Debemos definir las tácticas para obtener la estrategia deseada.

Las herramientas que se piensa utilizar para cumplir con los objetivos serán las siguientes:

Anexo 4 *Estructuración de las estrategias*

Perspectiva – Objetivo	Proyectos
Clientes Mejorar el sistema de gestión en todos los niveles de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el nivel de satisfacción del cliente. Fortalecer la imagen institucional
Procesos Internos Mantener eficiencia en los procesos internos.	<ul style="list-style-type: none"> Prevención de enfermedades ocupacionales y profesionales en el personal. Establecer un plan de comunicación interna. Métodos de solución de conflictos y coordinación interinstitucional. Fortalecimiento de la gestión del talento humano.
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar recursos.

Incrementar el nivel de solidez financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las ventas mediante el impulso de productos complementarios y sustitutos. • Incrementar la rentabilidad
Crecimiento y Aprendizaje Fortalecer la gestión organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer actividades tendientes a afianzar el nombre de la empresa a nivel regional. • Establecer alianzas estratégicas que ayuden a la proyección empresarial.

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

5. Acciones

En esta etapa se empezará a llevar a cabo todo lo planeado y nos centraremos en el plan de acción que vendrá organizado por el plan de ejecución, con los colaboradores y los reportes para poder evaluarlo.

Anexo 5 Ejecución del plan estratégico

Perspectiva	Objetivos propuestos	Factores clave de éxito
Perspectiva de Clientes	• Ofrecer un servicio de excelencia	• Cursos de servicio al cliente
	• Aumentar la participación en el mercado en el cual se desenvuelve la empresa	• Capturar nuevos clientes • Promocionar de manera constante a la empresa
	• Fortalecer la imagen institucional	• Difusión de servicios, mediante spots publicitarios
	• Entregar soluciones integrales al cliente y su demanda de productos hacia la organización.	• Comunicación e implementación de nuevos productos de acuerdo con las necesidades de los clientes
Perspectiva de Procesos Internos	• Ser capaz de proveer productos de calidad para poder satisfacer a los clientes.	• Atención inmediata al clientes, sin tanta espera
	• Establecer un plan de comunicación interna.	• Plan de comunicación interno
	• Reclutar a profesiones con excelentes conocimientos mediante el método tanto de habilidades como competencias. • Mantener instalaciones óptimas para el desarrollo de la oferta de productos ferreteros.	• Manual de selección de personal • Plan de mantenimiento organizacional

	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la rotación del inventario 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar las cantidades que son óptimas de pedidos. Reducir la cantidad de productos considerados obsoletos. Analizar los tiempo en cada uno de los ciclos.
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar gastos innecesarios 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar controles de manera eficiente sobre los costos y gastos administrativos y operativos. Realizar una planificación de todos los gastos.
	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las ventas mediante el impulso de productos complementarios y sustitutos. 	<ul style="list-style-type: none"> Estandarizar el tipo de atención al cliente para poder siempre ofertar otro tipo de productos complementarios necesarios. Innovar los productos
	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar alianzas con proveedores estratégicos que otorguen descuentos. Buscar descuentos
Perspectiva de Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer actividades tendientes a afianzar el nombre de la empresa a nivel regional. 	<ul style="list-style-type: none"> Identidad corporativa
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer alianzas estratégicas que ayuden a la proyección empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> Seminarios de actualización con diferentes instituciones empresariales
	<ul style="list-style-type: none"> Tener conocimiento adecuado y las herramientas necesarias para proveer servicios de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada
	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer la productividad y rendimiento del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Incentivos económicos a empleados de la ferretería 12 de Noviembre.
	<ul style="list-style-type: none"> Generar mayor motivación en el personal 	<ul style="list-style-type: none"> Participar a los colaboradores en las decisiones consideradas como estratégicas a beneficio de la empresa. Celebración de reuniones periódicas de seguimiento.
	<ul style="list-style-type: none"> Dar capacitación continua a los empleados para lograr mejorar sus competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un programa de capacitación. Identificar las necesidades de capacitación del personal.
	<ul style="list-style-type: none"> Propiciar un ambiente empresarial que genere relaciones interpersonales armoniosas. 	<ul style="list-style-type: none"> Cursos, seminarios, talleres para mejorar las relaciones humanas.

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

6. CONTROL

Esta parte es importantísima, pues serán los indicadores los que medirán el rendimiento del plan estratégico, Estos indicadores dependerán de los objetivos que nos hayamos marcado, obteniendo así resultados para mejorar y tener en cuenta en un futuro.

Anexo 6 Indicadores que medirán el rendimiento del plan estratégico

Perspectiva	Objetivos propuestos	Indicador
Perspectiva de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer un servicio de excelencia 	% de usuarios con alta satisfacción de los productos que oferta la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la participación en el mercado en el cual se desenvuelve la empresa 	% de clientes nuevos al mes
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la imagen institucional 	% porcentaje de actividades realizadas
	<ul style="list-style-type: none"> Entregar soluciones integrales al cliente y su demanda de productos hacia la organización. 	# de clientes facturados al mes
Perspectiva de Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> Ser capaz de proveer productos de calidad para poder satisfacer a los clientes. 	# de productos vendidos al mes
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un plan de comunicación interna. 	# de empleados
	<ul style="list-style-type: none"> Reclutar a profesiones con excelentes conocimientos mediante el método tanto de habilidades como competencias. Mantener instalaciones óptimas para el desarrollo de la oferta de productos ferreteros. 	# de empleados capacitados externamente # de empleados y clientes potenciales
	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la rotación del inventario 	Índice de rotación de inventarios (Ventas por período/ Inventario medio)

Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar gastos innecesarios 	% de reducción de gastos administrativos y operativos
	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las ventas mediante el impulso de productos complementarios y sustitutos. 	% de crecimiento de ventas mensuales
	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la rentabilidad 	% de utilidades mensuales
Perspectiva de Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer actividades tendientes a afianzar el nombre de la empresa a nivel regional. 	# de actividades efectuadas con el mismo fin
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer alianzas estratégicas que ayuden a la proyección empresarial. 	# de convenios empresariales ejecutados
	<ul style="list-style-type: none"> Tener conocimiento adecuado y las herramientas necesarias para proveer servicios de calidad. 	% de disponibilidad de sistemas de información
	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer la productividad y rendimiento del personal. 	# de productos ofertados
	<ul style="list-style-type: none"> Generar mayor motivación en el personal 	Grado de motivación del personal
	<ul style="list-style-type: none"> Dar capacitación continua a los empleados para lograr mejorar sus competencias. 	Número de horas dedicadas a la capacitación del personal
	<ul style="list-style-type: none"> Propiciar un ambiente empresarial que genere relaciones interpersonales armoniosas. 	% de satisfacción de los empleados

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)

Una vez analizados cada uno de estos 6 puntos, se procede a realizar el modelo acumulado de plan estratégico SOSTAC

Anexo 7 Matriz del modelo de plan estratégico

<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el sistema de gestión en todos los niveles de organización • Mantener eficiencia en los procesos internos • Incrementar el nivel de solidez financiera • Fortalecer la gestión organizacional 						
<p>Estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia para clientes • Estrategia para procesos internos • Estrategia financiera • Estrategia de crecimiento y aprendizaje 						
<p>Tácticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Mejorar el nivel de satisfacción del cliente 2) Fortalecer la imagen institucional 3) Prevención de enfermedades ocupacionales y profesionales en el personal 4) Establecer un plan de comunicación interna 5) Optimización de recursos 6) Incrementar las ventas mediante el impulso de productos complementarios y sustitutos. 7) Incrementar la rentabilidad 8) Fortalecer actividades tendientes a afianzar el nombre de la empresa a nivel regional. 9) Establecer alianzas estratégicas que ayuden a la proyección empresarial. 						
ACCIONES						
#	¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Con qué?	¿Para qué?
1 C L I E N T E S	6.1 Mejorar el nivel de satisfacción del cliente. 6.2 Fortalecer la imagen institucional	1.1 Identificación de las posibles barreras de comunicación. 1.2 Difusión del foco estratégico.	Desde año 1 hasta año 3	- Gerente - Asistente de Gerencia - Ventas	- Excelente Atención - Materiales de calidad	- Ofrecer un servicio de excelencia - Aumentar la participación en el mercado en el cual se desenvuelve la empresa - Fortalecer la imagen institucional - Fortalecer la imagen Institucional

2 P R O C E S O S I N T E R N O S	<p>2.1 Prevención de enfermedades ocupacionales y profesionales en el personal.</p> <p>2.2 Establecer un plan de comunicación interna.</p> <p>2.3 Métodos de solución de conflictos y coordinación interinstitucional</p> <p>2.4 Fortalecimiento de la gestión del talento humano.</p>	<p>2.1 Análisis y diagnóstico de la situación actual</p> <p>2.2 Diseño de redes para los usuarios.</p> <p>2.3 Diagnósticos de los principales conflictos y técnicas de negociación</p> <p>2.4 Reestructuración de los subsistemas de la gestión del talento humano</p>	<p>Desde año 1 Hasta año 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente - Asistente de Gerencia - Ventas - Inventario 	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente Atención - Materiales de calidad - Reclutamiento de personal responsable 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser capaz de proveer productos de calidad para poder satisfacer a los clientes. - Establecer un plan de comunicación interna. - Reclutar a profesiones con excelentes conocimientos mediante el método tanto de habilidades como competencias. - Mantener instalaciones óptimas para el desarrollo de la oferta de productos ferreteros. - Incrementar la rotación del inventario
3 E F I N A N C I E R A	<p>3.1 Optimizar recursos.</p> <p>3.2 Incrementar las ventas mediante el impulso de productos complementarios y sustitutos.</p> <p>3.3 Incrementar la rentabilidad</p>	<p>3.1 Reestructuración de costos y gastos de acuerdo a las condiciones del entorno.</p> <p>3.2 Diagnóstico para establecimiento de productos.</p> <p>3.3 Diagnóstico para establecimiento de productos.</p>	<p>Desde año 1 Hasta año 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente - Asistente de Gerencia - Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad Financiera - Excelente Atención - Mercadería a variada 	<ul style="list-style-type: none"> - Minimizar gastos innecesarios - Incrementar las ventas mediante el impulso de productos complementarios y sustitutos. - Incrementar la rentabilidad

4. A P R E N D I Z A J E	4.1 Fortalecer actividades tendientes a afianzar el nombre de la empresa a nivel regional.	4.1 Necesidades de la comunidad	Desde año 1 Hasta año 3	- Gerente - Asistente de Gerencia - Ventas	- Buena relación laboral - Aprendizaje Constante	- Fortalecer actividades tendientes a afianzar el nombre de la empresa a nivel regional. - Establecer alianzas estratégicas que ayuden a la proyección empresarial. - Tener conocimiento adecuado y las herramientas necesarias para proveer servicios de calidad. - Reconocer la productividad y rendimiento del personal. - Generar mayor motivación en el personal - Dar capacitación continua a los empleados para lograr mejorar sus competencias. - Propiciar un ambiente empresarial que genere relaciones interpersonales armoniosas.
	4.2 Establecer alianzas estratégicas que ayuden a la proyección empresarial.	4.2 Necesidades institucionales				

CONTROL



- % de usuarios con alta satisfacción de los productos que oferta la empresa.
- % de clientes nuevos al mes
- % porcentaje de actividades realizadas
- # de clientes facturados al mes

	<ul style="list-style-type: none"> # de productos vendidos al mes # de empleados # de empleados capacitados externamente # de empleados y clientes potenciales Índice de rotación de inventarios (Ventas por período/ Inventario medio)
	<ul style="list-style-type: none"> % de reducción de gastos administrativos y operativos % de crecimiento de ventas mensuales % de utilidades mensuales
	<ul style="list-style-type: none"> # de actividades efectuadas con el mismo fin # de convenios empresariales ejecutados % de disponibilidad de sistemas de información # de productos ofertados Grado de motivación del personal Número de horas dedicadas a la capacitación del personal % de satisfacción de los empleados

Fuente: Ferretería 12 de Noviembre (2021)

Elaborado: Fiallos, M (2021)