



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS**

**TÍTULO:**

**“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”**

Tesis previa a la obtención del  
Título de Ingeniera Comercial

**AUTORA:**

*Jenny Ricarda Quezada Torres*

**DIRECTOR:**

*Ing. Edwin Hernández Quezada Mg. Sc.*

**LOJA - ECUADOR**

**2017**

## CERTIFICACIÓN

Ing. Edwin Hernández Quezada Mg. Sc  
**DIRECTOR DE TESIS**

### CERTIFICA:

Que el trabajo de tesis titulado: **“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”**, desarrollado por la postulante **Jenny Ricarda Quezada Torres** previo a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial, ha sido realizado bajo mi dirección, control y supervisión, cumpliendo los requerimientos establecidos en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja por lo que autorizo su presentación para que sea calificado por un tribunal.

Loja, Abril de 2017

Atentamente



.....  
Ing. Edwin Hernández Quezada Mg. Sc.  
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Jenny Ricarda Quezada Torres, declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente, acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional - Biblioteca Virtual.

**AUTORA:** Jenny Ricarda Quezada Torres

**FIRMA:**



**CÉDULA:** 1900579010

**FECHA:** Loja, Abril, 2017

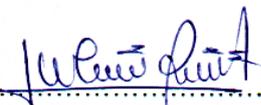
**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL Y TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO**

Yo, Jenny Ricarda Quezada Torres, declaro ser autora de la tesis 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", como requisito para optar el grado de Ingeniera Comercial, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el repositorio digital institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 6 días del mes de abril del dos mil diecisiete, firma la autora.

Firma: 

**Autora:** Jenny Ricarda Quezada Torres

**Cédula:** 1900579010

**Dirección:** Zumbi, Barrio Central; Calles: Leopoldo Arce y Av. del Ejército.

**Correo electrónico:** rtquez@hotmail.com

**Teléfono:** 0968100605

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de Tesis:** Ing. Edwin Hernández Quezada Mg.Sc.

**Tribunal de Grado:**

Ing. Galo Salcedo Lopez Mg. Sc.	Presidente
Ing. Victor Nivaldo Anguisaca MAE.	Vocal
Ing. Carlos Rodriguez Armijos Mg. Sc.	Vocal

## DEDICATORIA

Primeramente dedico este trabajo de tesis a Dios y a la Virgen Santísima, que son el eje fundamental de mi vida, quienes me han llenado de bendiciones, fuerza, salud y vida para seguir adelante.

De igual manera dedico este proyecto a mi familia, a mis padres, mi esposo y a mis hijos, quienes con su cariño y perseverancia me han apoyado en cada momento, ayudándome a cumplir con mis objetivos, quienes también estuvieron apoyándome moral y económicamente, inculcándome los mejores valores.

***Jenny Quezada***

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional de Loja por darme la oportunidad de continuar con mi formación profesional, y sobre todo por el talento humano con el que cuenta, sobre todo con los docentes que sido de gran ayuda en esta etapa de estudios.

Mi especial agradecimiento al Ing. Edwin Hernández, quien con su conocimiento, experiencia y paciencia ha encaminado de la mejor manera este trabajo de investigación.

A mi familia, compañeros y amigos por estar a mi lado en todo momento brindándome su apoyo y cariño.

***La Autora***

**a. TÍTULO**

**“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”**

## **b. RESUMEN**

La presente investigación hace referencia a un plan estratégico diseñado para la empresa Ferretería “San Antonio”, ubicada en la ciudad de Zumbi del cantón Centinela del Cóndor, perteneciente a la provincia de Zamora Chinchipe, el cual abarca el nivel de dificultad que tiene la empresa, ya que a pesar de los años transcurridos de vida institucional no ha logrado conseguir resultados favorables que la beneficien; lo que se atribuye principalmente a que los objetivos que primera instancia se plantearon aún no han sido alcanzados al cien por ciento, pues la inexistencia de estrategias dificulta su logro.

En este contexto, la elaboración y aplicación de un plan estratégico tiene como fin mejorar la estructura organizacional en donde existe una participación de todos quienes hacen parte de la empresa Ferretería “San Antonio”

En el desarrollo del presente trabajo investigativo, se utilizaron algunos de los métodos de investigación como por ejemplo: método deductivo, inductivo, descriptivo y estadístico; técnicas como la observación, misma que permitió conocer la situación actual de la empresa; la entrevista que fue dirigida al gerente de la empresa y las encuestas aplicadas a 8 clientes internos, así como a 282 clientes externos.

Del estudio realizado se determinó los siguientes resultados: el análisis interno (matriz EFI) se obtuvo un porcentaje total ponderado de 2.08%, lo que demuestra que las debilidades prevalecen sobre las fortalezas. La matriz EFE por su parte, demuestra lo siguiente: con un total ponderado de 2.87%, valor que se ubica por encima del punto medio (2,5), indicando que tiene la posibilidad de aprovechar las oportunidades que se dan en el medio externo en el que se desenvuelve para controlar sus amenazas.

Con los resultados antes expuestos, se procedió a realizar la matriz de alto impacto para poder llevar a cabo la combinación de estrategias, considerando

aspectos como: FO, FA, DO, DA, que permitió concluir con el presente trabajo facilitando el desarrollo de los objetivos estratégicos del plan propuesto.

Finalmente se concluye y recomienda que la gestión administrativa de la empresa debe valerse de técnicas modernas de administración, que garanticen el mejor funcionamiento de las actividades dentro de la empresa, y que permitan el cumplimiento de los objetivos.

## ABSTRACT

The present investigation refers to a strategic plan designed for the "San Antonio" hardware company, located in the city of Zumbi in the Canton Centinela del Cóndor, belonging to the province of Zamora Chinchipe, which covers the level of difficulty that the company has, Since in spite of the years of institutional life it has not been able to obtain favorable results that benefit it; Which is mainly attributed to the fact that the objectives that were first raised have not yet been reached at one hundred percent, since the lack of strategies hinders its achievement. In this context, the elaboration and implementation of a strategic plan aims to improve the organizational structure in which there is participation of all those who are part of the company "San Antonio" In the development of this research work, some of the research methods were used, for example: deductive, inductive, descriptive and statistical method; Techniques such as observation, which allowed us to know the current situation of the company; The interview that was directed to the manager of the company and the surveys applied to 8 internal clients, as well as 282 external clients.

The following results were determined from the study: the internal analysis (EFI matrix) obtained a weighted total percentage of 2.08%, which shows that weaknesses prevail over the strengths. The EFE matrix, for its part, shows the following: with a weighted total of 2.87%, a value that is above the midpoint (2.5), indicating that it has the possibility of taking advantage of the opportunities that exist in the external environment In which it develops to control its threats. With the aforementioned results, the high impact matrix was carried out to be able to carry out the combination of strategies, considering aspects such as: FO, FA, DO, DA, that allowed to conclude with the present work facilitating the development of the objectives The proposed plan.

Finally, it is concluded and recommends that the administrative management of the company must use modern management techniques, which guarantee the best functioning of the activities within the company, and that allow the fulfillment of the objectives.

### c. INTRODUCCIÓN

Las empresas y organizaciones en la actualidad buscan nuevas formas para desenvolverse en el medio y hacen frente a la competencia, desempeñándose estratégicamente en las áreas correspondientes a su actividad económica y considerando si el lugar donde se desarrollan les brinda la oportunidad para su crecimiento. Así, la Ferretería San Antonio ubicada en el cantón Centinela del Cóndor, provincia de Zamora Chinchipe busca establecerse como un referente en la comercialización de materiales ferreteros en la ciudad de Zumbi.

El crecimiento demográfico y económico logrado a través de la provincialización trajo consigo el desarrollo de varias actividades productivas y comerciales, y el sector ferretero no ha sido la excepción, apareciendo en el mercado zamorano varios negocios de este tipo que han generado un surgimiento del fenómeno económico de la competencia ante lo cual se deben tomar nuevos métodos y estrategias para hacerle frente y lograr el posicionamiento deseado.

Como empresa se observa la inexistencia de una gestión estratégica en el plano administrativo, basada en aspectos como la planeación, organización, control y dirección, susceptible de convertirse en una herramienta que guíe las acciones y actividades de la organización, como es el caso del diseño de un plan estratégico, elaborado prospectivamente por todos los que integran esta estructura organizacional, en cuyo contenido se establezcan objetivos, metas, estrategias y planes de acción a ejecutarse a corto, mediano y largo plazo, teniendo como finalidad darle solución a la situación polémica que enfrenta la empresa.

La investigación se basa fundamentalmente en la necesidad de que la empresa Ferretería San Antonio diseñe una estructura organizacional acorde a las actuales tendencias administrativas, adaptándose al entorno y a la línea comercial que desarrolla, todo esto en: **“Una 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”**.

Frente a esto, el proceso investigativo se estructura de la siguiente manera: el **Resumen** del estudio realizado en donde se aborda de forma sintetizada el propósito del mismo; la **Introducción** en la cual se señala el propósito de la implantación de un plan estratégico, posteriormente en la **Revisión de literatura** se hace una recopilación de información bibliográfica relacionada al tema de estudio, que a su vez sirvieron para respaldar teóricamente las diferentes temáticas.

En la parte de **Materiales y Métodos** se hace una explicación de los diferentes materiales, métodos y técnicas necesarias durante toda la investigación. Posterior a aquello se procedió al procesamiento y análisis de la información recolectada, los **Resultados** dieron lugar a la elaboración de la Matriz de Factores Externos y Matriz de Factores Internos para determinar a su vez la matriz FODA que permitió conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Empresa Ferretería “San Antonio”.

Consecutivamente se llevó a cabo la **Discusión** de resultados la misma que contiene los objetivos estratégicos formulados y planteados para la empresa. El presente plan se lo ejecutó siguiendo parámetros esenciales y pertinentes que consta de: problemas, metas, estrategias, actividades y presupuesto, tiempo, responsables y resultados esperados, para cada uno de los objetivos estratégicos propuestos

Finalmente se realizaron las **Conclusiones** en donde se resaltaron los aspectos más importantes de la investigación con sus respectivas **Recomendaciones**, con el fin de que el gerente tome las medidas correctivas.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **Aspectos Generales de la Ferreterías**

##### **Antecedentes**

La empresa ferretera surge como una pequeña tienda ubicada generalmente en la vivienda, donde se ofrecen: enseres del hogar, herramientas, utensilios, entre otros. Con el paso del tiempo se vio la necesidad de diversificar los productos, con el fin de cubrir la demanda de trabajadores de obras principalmente, a quienes además se les facilitaba la compra de este tipo de insumos y herramientas para los trabajos de operaciones y mantenimiento de viviendas.

Este tipo de empresa tuvo un vertiginoso crecimiento debido al incremento de la mano de obra de electricistas, albañiles, fontaneros, etc., y todas aquellas personas dedicadas a actividades que requerían el uso de este tipo de productos para llevar a cabo su labor.

Entre los años 1870, este tipo de empresas logró mantener una estabilidad e incremento en las ventas de sus productos, denominándose: empresas de venta de materiales para la reparación y mantenimiento de obras, pasando a estar dentro de las empresas de tipo comercial.

Actualmente, las empresas ferreteras pueden clasificarse por su número de ventas como: minoristas y mayoristas, es decir, pueden tener un inventario de mercadería pequeño o grande, esto en relación a la cantidad de clientes y al tamaño de la zona o lugar de ubicación.

##### **La Empresa Ferretera en el Ecuador**

La mayor parte de las empresas ferreteras en el país, tienen en común el origen de su creación, siendo este el círculo familiar, ya que muchas de ellas iniciaron su actividad comercial con el aporte de los miembros de la familia, dedicándose a la distribución de productos ferreteros, en especial materiales de construcción o a la prestación de servicios relacionados a este tipo de productos.

En la última década en el Ecuador, 5.374 es el total de establecimientos de venta al por menor de artículos de ferretería, según la Clasificación Uniforme de Actividades Económicas (CIIU) del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2013). Esto pone en evidencia el crecimiento y sostenibilidad que han logrado las empresas ferreteras en el país.

### **Definición**

Se entiende por ferretería al negocio dedicado a la compra y venta de productos de naturaleza metálica o de hierro y otros, que son requeridos en actividades como la construcción y reparación.

“Tienda donde se venden diversos objetos de metal o de otras materias, como cerraduras, clavos, herramientas, vasijas, etc.” (Real Academia Española, 2017).

La actividad comercial propia de este tipo de empresas también incluye funciones tales como: transporte de mercadería, almacenamiento, financiamiento, promoción, entre otras; las mismas que son necesarias para poner a disposición del comprador final los productos que comercializa, considerando el lugar, forma y cantidad deseados.

### **Línea de productos que comercializan las ferreterías**

Se entiende por línea de productos al conjunto de productos relacionados entre sí que se ofrecen a la venta, lo que implica ofrecer varios productos relacionados entre sí pero de forma individual. Según la naturaleza comercial que tiene una ferretería, los productos que oferta se encuentran clasificados de la siguiente manera:

- **Materiales de construcción:** son bienes manufacturados, empleados en la construcción de edificios u obras de ingeniería civil. Dentro de este grupo se tiene por ejemplo: techos y accesorios, escaleras, cemento, etc.
- **Iluminación:** incluye todos aquellos productos que sirven para la decoración e iluminación de la casa o locales, así por ejemplo: reflectores, ventiladores de techo, focos ahorradores, lámparas fluorescentes, etc.

- **Pisos y revestimientos:** cerámica para pisos y paredes, porcelanato y granito.
- **Automotriz:** baterías, cargadores y cables, auditivos para combustible, limpieza y ambientales, lubricantes, amarras, entre otros.
- **Herramientas manuales:** material eléctrico, cables, interruptores, tomacorrientes, extensiones, breakers, etc.
- **Plomería:** tubería y accesorios PVC, pegas, sueldas, teflón, válvulas y bombas.

## MARCO CONCEPTUAL

### Análisis Situacional

El análisis de la situación, consiste en examinar dónde ha estado la compañía, cómo ha funcionado y qué es probable que enfrente en los años por venir. Esto permite a la administración determinar si es necesario revisar los planes ya establecidos o diseñar nuevos para conseguir los objetivos de la compañía, pues incluye tanto las fuerzas del ambiente externo y los recursos internos para lograrlo (Staton, Etzel, & Walker, 2015).

Un diagnóstico busca establecer hechos e identificar problemas, a fin de poder realizar comparaciones y evaluaciones. Para que el análisis situacional sea asertivo debe combinar la experiencia de los administradores de operaciones de todos los niveles con las capacidades y las percepciones de quienes tienen la responsabilidad de la toma de decisiones. De la misma manera, el diagnóstico debe seguir un plan de acción, una ruta de cambio, en el cual se establezcan objetivos, tácticas de comunicación, etc.

Al respecto, Velásquez (2012) plantea que “partir de las matrices situacionales, se establece el perfil de la organización, se identifican las fortalezas y las debilidades, las competencias relacionales internas y externas, la capacidad financiera y la valoración estratégica del capital intelectual” (pág. 57).

## Análisis Externo

Al ser una empresa una organización que interactúa con su entorno, se entiende que toma recursos de él y los transforma en productos que posteriormente se distribuyen nuevamente al entorno. De ahí que, el ambiente externo considere factores y fuerzas que afectan el desempeño de la empresa.



*Figura 1.* Ambiente externo de la empresa. Adaptado de acuerdo a las fuerzas externas de la organización que afectan su desempeño (David, 2013).

### Fuerzas Económicas

Ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias, ya que estas se refieren al aumento de las tasas de interés, los cambios en el ingreso disponible, las fluctuaciones en el mercado, entre otras son algunos de los factores económicos que pueden afectar las prácticas gerenciales de una empresa. Por ejemplo, cuando los ingresos de los consumidores bajan, supone que también disminuirá su capacidad de compra o dado el caso, pospondrán cualquier compra que no sean necesaria.

### **Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales**

Los cambios que se dan en el ámbito social, cultural, demográfico y ambiental tienen su impacto en los productos, servicios, mercados y clientes, pues las nuevas tendencias crean un distinto tipo de consumidor y con ello la necesidad de diferentes productos o servicios.

Por otra parte el aumento en la educación de los consumidores, el envejecimiento de la población son aspectos que también tienen su incidencia en el desenvolvimiento de la organización, especialmente al momento de tomar decisiones.

### **Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales**

Los pronósticos políticos, así como las decisiones de gobierno representan oportunidades o amenazas para las empresas, pues las leyes principalmente influyen en lo que pueden y no hacer las organizaciones grandes o pequeñas.

Otros aspectos políticos-legales son las condiciones políticas y la estabilidad del país donde opera la empresa, por lo que los gerentes deben estar conscientes de los cambios políticos que se den, ya que dichos cambios pueden afectar sus decisiones y consecuentemente sus acciones (Robbins & Coulter, 2010).

### **Fuerzas Tecnológicas**

La tecnología ha cambiado las formas básicas en como las organizaciones se encuentran estructuradas y eso involucra la forma en que los gerentes dirigen.

Los adelantos tecnológicos afecta a productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores; crean nuevos mercados e incluso reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, haciendo que los procesos de producción sean más cortos y menos costosos de manera que generan escasez

de habilidades técnicas y modifican los valores y expectativas de empleados, gerentes y clientes (David, 2013).

### **Fuerzas Competitivas**

En el análisis externo, las fuerzas competitivas se refiere a identificar las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias, pues las debilidades de los principales competidores representan oportunidades, mientras que las fortalezas de los competidores son amenazas para la empresa.

La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito.

### **Análisis Competitivo: El modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Con respecto a lo que David (2013) menciona que, “el modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias” (pág. 98).



*Figura 2.* Modelo de las cinco fuerzas de competencia. Adaptado de David (2013, Administración, pág.99).

**Rivalidad entre empresas competidoras.-** la intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores crezca, cuando se asemejen en tamaño y capacidad; asimismo si los consumidores cambian de marca con facilidad o el producto es perecedero, las empresas se encuentran en un entorno netamente competitivo.

**Entrada potencial de nuevos competidores.-** en el mercado constantemente se da el ingreso de nuevas empresas, independientemente del tipo de actividad económica a la que se dedique, algunas de estas organizaciones entran con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del estratega consiste en identificar aquellas nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

**Desarrollo potencial de productos sustitutos.-** La existencia de productos sustitutos hace que el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto tengan un valor límite, debido a que las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos disminuye.

La fortaleza competitiva de los productos sustitutos está determinada por los avances que éstos obtienen de su participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

**Poder de negociación de los proveedores.-** afecta la intensidad de la competencia de la empresa, misma que debe seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores, de tal manera que pueda obtener resultados favorables y con ello un adecuado funcionamiento.

**Poder de negociación de los consumidores.-** representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una empresa, su nivel de influencia es alto principalmente si lo que se negocia son productos que se obtienen son estándar o poco diferenciados.

### **Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)**

“Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2013).

Para la elaboración de esta matriz, el mismo autor propone cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el análisis externo, tanto de oportunidades como de amenazas, siendo lo más objetivo posible.
2. Asignar a cada factor un valor que varíe de 0,0 (sin importancia) a 0,1 (muy importante). Las oportunidades reciben un valor más alto que las amenazas. Sin embargo estas pueden recibir un valor alto si son excesivamente adversas o severas.
3. Asignar una calificación de uno a cuatro (excelente) a cada factor externo clave para señalar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, en donde:
  - 4 = excelente
  - 3 = está por encima del promedio
  - 2 = promedio
  - 1 = deficiente
4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

- Sumar los valores ponderados de cada variable para obtener el valor ponderado de la empresa.

**Tabla 1:** Modelo de la Matriz EFE

<b>Factores</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>Externos Clave</b>			
Oportunidades			
Amenazas			
<b>Total</b>			

**Fuente:** David, Conceptos de Administración Estratégica (2013).

**Elaborado por:** La Autora

Para la interpretación de resultados, se debe considerar que un puntaje de valor ponderado equivalente a 4 indica que la empresa responde eficientemente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; es decir se están aprovechando correctamente las oportunidades existentes y con ello se está reduciendo los efectos adversos y potenciales de las amenazas externas.

En este contexto, un valor de 1 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas.

### **Análisis Interno**

Partiendo del hecho que todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en sus distintas áreas funcionales, es necesario realizar un análisis interno que se basa principalmente en la identificación de las capacidades distintivas que tiene una empresa, así también en la determinación de las deficiencias que pueda para el logro de los objetivos organizacionales.

Un análisis interna necesita que se recopile y asimile información acerca de las operaciones que realiza cada departamento o área de la organización, ya sea gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, etc. Este

análisis brinda mayores oportunidades para entender cómo llevan a cabo las actividades todos los departamentos y divisiones dentro de la organización.

Las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

David (2013) indica que, para analizar el entorno interno de la empresa y conocer las fortalezas y debilidades de la misma, se debe tomar en consideración lo siguiente:

**Gerencia:** sus funciones se dividen en cinco actividades básicas:

- Planeación.- elaboración de pronósticos, establecimiento de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y establecimiento de metas.
- Organización.- estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad. Las áreas específicas incluyen la especialización del trabajo, las descripciones del puesto, las especificaciones de los trabajos, la unidad de mando, la coordinación y el diseño de los procesos.
- Motivación.- dirigir los esfuerzos a una sola meta común entre todas las personas que se sienten parte de la empresa a través de una comunicación oportuna, la delegación de autoridad, satisfacción en el trabajo, la satisfacción de necesidades, la moral de los empleados y del gerente.
- Administración del personal.- administración de sueldos y salarios, la contratación, los despidos, seguridad de los empleados, etc.
- Control.- actividades administrativas enfocadas a asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los planificados.

Es importante evaluar dichas actividades en la planeación estratégica, ya que una organización siempre debe aprovechar sus áreas de administración fuertes y mejorar las débiles.

**Marketing:** es aquel proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios.

Las funciones del marketing son:

- Análisis de clientes;
- Venta de productos y servicios;
- Planeación de productos y servicios;
- Establecimiento de precios;
- Distribución;
- Investigación de mercados; y
- Análisis de oportunidades

**Finanzas y Contabilidad:** La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de capital y el valor neto del capital constituyen aspectos importantes que los inversionistas consideran para medir la posición competitiva de la empresa. Las principales funciones de esta área de la organización se basan en tres decisiones:

- Decisión de inversión,
- Decisión de financiamiento y
- Decisión de dividendos

**Producción y Operaciones:** consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios. Este departamento comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.

### **Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)**

Esta herramienta sirve para la formulación de la estrategia, ya que en ella se resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Los pasos para realizar una Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) son los mismos que se determinaron para la elaboración de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), la interpretación se ajusta a fuerzas internas.

**Tabla 2.** Modelo de la Matriz EFE

<b>Factores</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>Internos Clave</b>			
Fortalezas			
Debilidades			
<b>Total</b>			

**Fuente:** David, Conceptos de Administración Estratégica (2013)

**Elaborado por:** La Autora

### **Análisis FODA**

“Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce, 2010).

Por sus siglas en español FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es considerada como una herramienta sencilla, a través de la cual se puede obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización.

A su vez, estos conceptos constituyen la traducción de cuatro palabras en inglés con cuyas iniciales se forma la sigla SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De ahí que el análisis FODA se conozca también como "análisis SWOT".

El análisis FODA, en consecuencia, permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos establecidos inicialmente.

- Concienciar al propietario de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos

**Fortalezas.-** también conocidos como los puntos fuertes de la empresa, representan ciertas habilidades y capacidades ya sea del personal, recursos materiales, infraestructura física u organizacional, mismo que son considerados valiosos para mejorar la capacidad competitiva de la empresa y por ende creando una situación favorable en el medio social donde esta se desenvuelve, tomando como principal instrumento las características propias que posee.

**Oportunidades.-** son aquellas fuerzas de carácter externo que la empresa como tal no puede controlar, sin embargo representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Constituye un medio importante que contribuye al logro de los objetivos propuestos, siempre y cuando la empresa las sepa aprovechar.

**Debilidades.-** representan obstáculos internos en el logro de los objetivos de la organización, es decir, dificultan el desarrollo de la empresa ya que son barreras que impiden su correcto funcionamiento.

**Amenazas.-** representan situaciones externas no controlables por la empresa; son aspectos negativos y de riesgo para la misma.

**Tabla 3.** Matriz FODA

Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Debilidades

**Fuente:** Thompson et. al. (como se citó en Ponce, 2010)

**Elaborado por:** La Autora

La Matriz FODA establece la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias, de esta matriz se pueden realizar nuevas matrices, que a la vez dan lugar al desarrollo del marco analítico y las estrategias correspondientes (Ponce, 2010).

La siguiente fase, luego de elaborar la Matriz FODA es realizar una matriz que se deriva de la anterior, denominada como MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), en donde lo que considera es lo siguiente:

- **Estrategias FO:** Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- **Estrategias DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- **Estrategia DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad esta empresa quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, disminuirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación (David, 2013).

### **Planeación Estratégica**

Es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. De acuerdo a esta definición, la planeación estratégica se enfoca en la integración de todos los departamentos que conforman la empresa, para alcanzar el éxito de la misma (David, 2013).

Robbins & Coulter (2011) señala que “la planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización” (pág. 158).

Al tratarse de planeación, implícitamente se considera los objetivos empresariales, lo que hace necesario el establecimiento de estrategias para lograr los mismos, a la par de desarrollar planes de coordinación de actividades de trabajo, en donde todo el personal esté involucrado.

### **Importancia de la Planeación Estratégica**

Permite conocer a ciencia cierta la situación actual de la empresa, lo cual hace posible la formulación de planes y actividades que llevan a cumplir con las metas establecidas en un periodo de tiempo; asimismo da lugar a hacer frente a los cambios del ambiente en que opera la organización, adaptándose a las nuevas tendencias que se dan a nivel externo y aprovechando las oportunidades que se pudieran dar en el futuro (Mintzberg & Quinn, 2010).

### **Beneficios de la Planeación Estratégica**

Entre los beneficios que ofrece la planeación estratégica se tienen tanto financieros y no financieros, esto se debe a que la empresa se vuelve mucho más proactiva al momento de diseñar su futuro, ejerciendo control en todas las actividades que realiza.

#### **Beneficios Financieros**

Las empresas que mantienen una planeación estratégica suelen estar preparadas en caso de que ocurran fluctuaciones futuras en sus ambientes externo e interno. Muestran un mayor rendimiento financiero a largo plazo en relación a la competencia, ya que la investigación es uno de los principales factores que eleva su capacidad de adaptación.

Este tipo de empresas muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática.

## **Beneficios no Financieros**

Mejora la capacidad de prevención de problemas ya que promueve la interacción de todos los niveles tanto de división como funcionales. De esta manera se reconocen los siguientes beneficios:

- Permite la identificación, establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
- Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
- Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
- Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
- Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
- Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
- Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.
- Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.
- Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
- Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.

## **Etapas de la Planeación Estratégica**

La formulación, implantación y evaluación de la estrategia constituyen las tres etapas de la planeación estratégica. A continuación se describe cada una de ellas.

- **Formulación de la estrategia.-** considera la creación de una visión y misión; en esta etapa es necesario la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la

creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

- **Implantación de la estrategia.**- es conocida como la etapa de acción de la dirección estratégica, puesto que requiere que la empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas. Incluye el desarrollo de una cultura organizacional, en donde exista la participación de cada uno de los departamentos que conforman la empresa.
- **Evaluación de la estrategia.**- es la última etapa, en la cual se procede a realizar tres actividades:
  - Revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales,
  - Medición del rendimiento y
  - La toma de medidas correctivas.

Esta etapa es importante puesto que los directivos necesitan conocer cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente (David, 2013).

## **Visión**

Responder a la interrogante ¿Qué queremos llegar a ser? es el primer paso que se considera para definir la visión empresarial; pues esta refleja hacia donde se proyecta la empresa llegar en un futuro.

“La visión no es otra cosa de cómo se percibe el futuro de la empresa a largo plazo, donde se considera el contexto en el que funcionará, con nuevas necesidades y recursos, previendo lo necesario para adecuarse a ello” (García & Valencia, 2015).

Entonces, la importancia de una visión radica en que fomenta el compromiso de todas las partes que integran la organización, se constituye también como una fuente de inspiración para todos quienes laboran en la empresa, al mismo tiempo que ofrece una dirección hacia donde van encaminados sus esfuerzos.

## **Misión**

La misión no es más que una expresión que perdura en el tiempo, misma que distingue a la empresa de otras que con actividad económica similar. El hecho de que una organización cuente con una misión, significa que esta ha identificado el alcance de sus operaciones, tanto en términos de producto y mercado.

La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa, expresando en forma amplia el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. ¿Cuál es nuestro negocio? es la pregunta que más estrechamente está ligada al establecimiento de la misión; ya que su respuesta toma en cuenta la razón de ser la empresa.

## **Objetivos**

Los objetivos o metas como también se los conoce son los resultados o propósitos deseados; mismos que guían las decisiones de la administración y forman los criterios de medición en el desempeño. Son una de las principales bases para una correcta planificación (Robbins & Coulter, 2010).

Los mismos autores señalan que el éxito de una empresa no puede determinarse únicamente por un solo objetivo, ya que se enfatiza en un objetivo se ignora otros objetivos necesarios para el éxito a largo plazo. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: especificidad, medibles, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

Siendo así que, resulta necesario describir dos tipos de objetivos:

- **Objetivos anuales.-** también conocidos como objetivos a corto plazo, debido a que se establecen para un año y que son necesarios para lograr metas a largo plazo. Se caracterizan por ser fáciles de medir, cuantitativos, realistas, consistentes y prioritarios; asimismo se establecen en los niveles de dirección, de división y funcional; son propuestos de acuerdo con los logros de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo (David, 2013).
- **Objetivos a largo plazo.-** resultan de mucha importancia para la formulación de estrategias; el factor tiempo en este tipo de objetivos se extiende cuando las metas establecidas sobrepasan un año para su logro.

### **Plan Operativo**

Es el documento en el cual se explica cómo se van a alcanzar las metas organizacionales, así como la asignación de recursos, el cronograma de trabajo y otras acciones necesarias para concretar su logro. El plan operativo especifica la manera como se va a conseguir los objetivos generales (Robbins & Coulter, Administración, 2011).

### **Estrategia**

En administración, por estrategia se entiende a la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas (Mintzberg & Quinn, 2010). En otras palabras, la estrategia es la acción potencial que sirve como medio para lograr los objetivos a largo plazo e involucra el desarrollo de productos, diversificación, expansión, penetración en el mercado, etc.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

Para la ejecución de la presente investigación fue necesario la utilización de distintos materiales, así como también la aplicación de diversos métodos acordes al proceso investigativo.

### **MATERIALES**

- Libros
- Computadora
- Impresora
- Papel
- Bolígrafos

Durante el proceso en la recopilación y procesamiento de la información, se tomó en consideración los diferentes métodos y técnicas existentes en el campo de la investigación científica, eligiendo los más apropiados para cumplir con los objetivos planteados.

### **MÉTODOS**

Los métodos que se utilizaron para el desarrollo del trabajo de tesis fueron los siguientes:

#### **Método Deductivo**

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico varias suposiciones.

La utilización de este método permitió diseñar plan estratégico para la Ferretería “San Antonio”, en función al diagnóstico actual realizado y a la teoría relacionada con la planificación estratégica.

### **Método Inductivo**

La inducción va de lo particular a lo general. Se emplea el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales.

Se utilizó este método para comprobar, analizar y examinar las características de la realidad de la empresa Ferretería “San Antonio”, determinar los objetivos estratégicos que se van a plantear y seleccionar las estrategias que permitan alcanzarlos.

### **Método Descriptivo**

Sirve para realizar la descripción de un objeto, fenómeno o hecho observado. El objetivo es la adquisición de datos precisos y sistemáticos que pueden usarse en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos similares.

Este método sirvió para determinar las matrices de factores externos, la matriz de factores internos para alcanzar los objetivos estratégicos a desarrollar dentro de la presente investigación.

### **Método Estadístico**

Consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Se encarga del proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un estudio o de una investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones.

A través de este método se pudo medir los resultados obtenidos de la encuesta y determinar la problemática interna de la empresa Ferretería “San Antonio”, las cuales permitieron conocer las fortalezas y debilidades internas.

## **TÉCNICAS**

Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método. Para la realización del presente trabajo se utilizaron las siguientes técnicas.

### **Observación**

Esta técnica permitió describir y conocer personalmente la situación actual de la ferretería "San Antonio", así como también los elementos en las cuales se presenta, pudiendo así tener una visión más clara para la formulación de criterios que sirvieron de apoyo en la elaboración de la planificación estratégica.

### **Entrevista**

Esta técnica se la aplicó al gerente de la ferretería investigada para obtener una relación más directa con la información relevante sobre el funcionamiento de la entidad así como su misión, visión, objetivos, políticas, los factores económicos que afectan en la toma de decisiones, los productos que ofrece, etc., todo esto sirvió de apoyo para la elaboración de la planificación estratégica.

### **Encuesta**

Esta técnica se fundamenta en la aplicación de un formulario de preguntas a los ocho empleados con el fin de obtener respuestas claras y concretas que ayuden a determinar la situación real con la que ésta realiza sus actividades, y por ende sirvan de ayuda para elaborar la planificación estratégica.

También se aplicó una encuesta a los clientes de la ferretería, datos que fueron proporcionados por la secretaria. Esta información recopilada orientó en la propuesta el momento de aplicar e implementar el Plan Estratégico en la empresa.

## Muestra

En base a la población de 957 clientes que adquieren con frecuencia los productos de la ferretería San Antonio en el primer trimestre, se calculó la muestra utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

### Simbología:

**n** = Tamaño de la muestra

**N** = Tamaño del universo, en este caso el número de huéspedes

**e** = Error tolerable que esperamos aceptar 5% (0,05).

### Cálculo de la muestra

$$n = \frac{957}{1 + (0,05)^2 \times (957)}$$

**n= 282,09**

**n= 282 encuestas**

Se aplicaron 282 encuestas a los clientes de la ferretería San Antonio de la ciudad de Zumbi.

## **f. RESULTADOS**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA “FERRETERÍA SAN ANTONIO” DE LA CIUDAD DE ZUMBI**

#### **Antecedentes Históricos**

Ferretería San Antonio es una empresa comercial que cuenta con más de 5 años de experiencia en el mercado ferretero. Se encuentra ubicada en la calle Cariamanga y Aurelio Espinosa Pólit; Parroquia Zumbi del Cantón Centinela del Cóndor perteneciente a la provincia de Zamora Chinchipe, siendo su principal actividad económica la venta al por mayor y menor de artículos de ferretería y materiales de acabado de construcción, ofreciendo una amplia gama de artículos ferreteros, de reconocidas marcas nacionales a la ciudadanía en general.

La empresa Ferretería San Antonio cuenta con un total de 8 empleados, personal idóneo para el desarrollo y desempeño de las actividades encomendadas, su infraestructura tiene los espacios necesarios para el buen desempeño de las actividades.

Sin embargo, una de las principales dificultades que ha presentado es la falta de una correcta administración, ya que en los últimos años no se han realizado estrategias de carácter competitivo, considerando que poco a poco en el mercado local se han establecido empresas con la misma actividad comercial y que la falta de medidas de protección en esta área han generado que el número de clientes disminuya.

Otros de los inconvenientes dentro de la organización es la mala comunicación, la inexistencia de los objetivos, la falta de un direccionamiento estratégico que permita a la empresa a desarrollar mejor sus actividades. De ahí que, sea necesario diseñar y aplicar un modelo de planeación estratégica que ayude a la organización a mejorar la gestión administrativa en cada uno de sus procesos, lo cual se basa primeramente en establecer una estructura organizacional, cuyas

líneas de responsabilidad queden claramente definidas, y por ende exista un mejor desenvolvimiento de los trabajadores en las actividades a ellos encomendadas, haciendo mucho más fácil el logro de los objetivos de la empresa.

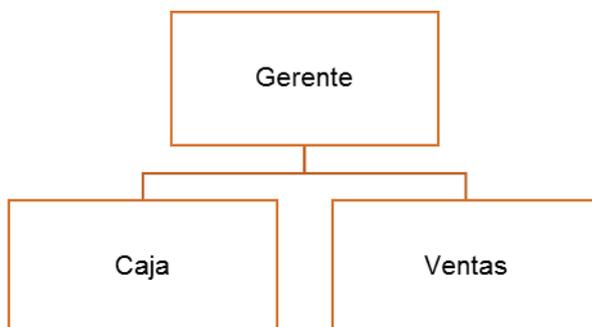
### Localización



**Figura 3.** Localización de la Ferreteria San Antonio  
**Fuente:** Google Maps.

### Estructura organizacional

La empresa Ferreteria San Antonio no posee una estructura organizacional plenamente establecida, es decir, su organización es empírica lo que refleja su carente administración. A continuación se presenta el organigrama actual de la empresa.



**Figura 4.** Estructura organizacional  
**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** La Autora

## Productos que ofrece la Ferretería San Antonio

La variedad que la Ferretería San Antonio ofrece a sus clientes se encuentran agrupados en:

- **Herramientas manuales:** de corte, sujeción, medición, golpe, terminación, fijación, cajas y organizadores, juegos de herramientas.
- **Material eléctrico:** cables, interruptores y tomacorrientes, canaletas, extensiones y cortapicos, paneles, reguladores de voltaje y UPS, cintas y conectores.
- **Cerraduras:** juegos de entrada principal, audio porteros eléctricos, sobreponer en metal y madera, cerraduras eléctricas, motores para puerta, errajes y fijaciones, candados, bisagras y picaportes.
- **Cerámicas:** lavamanos, urinarios, griferías, accesorios de baño, preparadores de superficies, complementos
- **Pinturas:** spray, diluyentes, variedad de pinturas.
- **Iluminación:** reflectores y ojos de buey, ventiladores de techo, linternas y pilas, focos ahorradores, lámparas fluorescentes, LED y dicroicos.
- **Pisos y revestimientos:** madera y metal, cerámica para pisos y paredes, porcelanato, granito, gres rústico y brillante, piedra natural y reconstituida.
- **Automotriz:** baterías, cargadores y cables, aditivos para combustible, limpieza y ambientales, lubricantes, amarras, autolujos, gatas y llaves, compresores.
- **Tornillos y clavos:** alambres y mallas, cuerdas y cabos.
- **Plomería:** tubería y accesorios PVC, tubería y accesorios de polipropileno y hierro galvanizado, pegas, soldas, teflón y válvulas.
- **Materiales de construcción:** aditivos e impermeabilizantes, techos y accesorios, sistema drywall y perfilería, escaleras, cemento y morteros, cascos, botas y calzado industrial, ropa de trabajo e impermeables.

## **ANÁLISIS EXTERNO PARA LA EMPRESA FERRETERÍA SAN ANTONIO DE LA CIUDAD DE ZUMBI**

El análisis externo se realiza en relación a los componentes generales que se vive día a día en el país, que se encuentran fuera de la empresa y que influye directa o indirectamente en las actividades de empresa Ferretería San Antonio, por lo que se tomó en cuenta los siguientes factores: económicos, sociales, políticas, tecnológicas y las cinco fuerzas de Porter.

### **FACTOR ECONÓMICO**

El factor económico permite conocer la economía de un país, analizando cada una de los elementos que influyen en la producción, consumo e inversión de las empresas para el crecimiento productivo de las mismas, para ello se consideran variables como inflación, Producto interno bruto, tasa de interés, salvaguardias y balanza comercial.

#### **Inflación**

En el 2014 Ecuador cerró el año con una inflación del 3.67%, mientras que el año 2015 se dio un descenso al 3.38%, y a noviembre del 2016 presenta un parámetro de 1,05% según datos obtenidos del Banco Central del Ecuador estas disminuciones, influyen positivamente a las empresas, como es el caso de la Ferretería San Antonio, debido a que logrará una mayor venta de los productos que ofrece a la colectividad.

#### **Oportunidad**

Este factor de inflación muestra una disminución lo que permite que la economía del país mejore por lo tanto para ferretería San Antonio se considera una ventaja debido a que los moradores del sector estarán en capacidad de adquirir los productos que ofrece este comercial lo que beneficia a los ingresos de la misma.

## Producto Interno Bruto

El PIB registro en el año 2014 un 3.7% con un valor de \$69.766 millones debido a la inversión que permitió identificar los sectores económicos que están incrementando su capacidad productiva para la generación de productos/servicios y empleo. La economía ecuatoriana para el año 2015 presenta un crecimiento positivo del 0.3% debido, al gasto de consumo final del gobierno, de hogares y exportaciones que presentaron crecimientos por las remesas que ingresan al país, el mes de noviembre del 2016, el país ha experimentado crecimiento positivo, lo cual es una muestra totalmente clara de lo sólida que es la economía nacional.

## Oportunidad

Las proyecciones del Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano en el año 2015, se ubicaron en valores cuyas cifras oficiales fueron buenas para el país, por lo tanto se espera una tasa de crecimiento mayor a los dos años anteriores, para el 2016, tomando en cuenta la desaceleración de la actividad económica y los precios bajos del petróleo que se reportaron. En el caso de la Ferretería San Antonio, de la ciudad de Zumbi, dadas las cifras del PIB, se presenta como una oportunidad, ya que influye de forma positiva y representa mayores ingresos y fortalece las condiciones para que esta empresa siga creciendo.

## Tasas de interés

Las instituciones bancarias conceden créditos, ya sea para la expansión, mejoramiento y adecuación de una empresa, para el crecimiento de su negocio, o para cubrir deudas, cuya actividad genera un costo de dinero, denominado **tasa activa**, la cual para el año 2014 fue de 8,19%, en el año 2015 fue de 9,12% y a diciembre del 2016 en 8,16%, según lo registra el Banco Central del Ecuador, por lo que se puede observar que para el año en curso (2016) existe un decremento de los intereses pagados a los bancos o cooperativas de ahorro y crédito.

## **Oportunidad**

La disminución de la tasa de interés activa representa un aspecto favorable para el comercial San Antonio, puesto que tendrá mayor oportunidad de acceder a un financiamiento a través de instituciones financieras sobre todo del sector público, puesto que disminuirá el costo del dinero, lo cual permite que los pequeños emprendimientos puedan expandir sus negocios y por ende sus ingresos incrementarán.

## **Salvaguardias**

La aplicación de una sobretasa arancelaria generalizada a 2.996 subpartidas de importación en el 2015 se tomó como una medida para frenar la salida de divisas y evitar un mayor desequilibrio en la balanza de pagos, con lo que se alcanzó una reducción de USD 2.200 millones en el total de importaciones en ese año; si bien los aranceles excluían al 68% de las mercancías importadas, el 32% restante contenía gravamen para los bienes terminados, los cuales se pueden considerar por un lado como producto netamente de consumo o aquellos considerados como insumos, así muchas ramas industriales vieron afectados (caso de la industria metalmecánica, construcción, entre otras) sus procesos de producción.

## **Amenaza**

La imposición de subpartidas arancelarias, afectó al sector de la construcción, incidiendo también en las actividades de las ferreterías como es el caso del comercial San Antonio, puesto que el listado de productos comprados y vendidos incrementó su valor, lo que afectó a las ventas y por ende en la utilidad final.

## **FACTOR POLITICO**

Los factores Políticos proporcionan información de políticas, leyes, reglamentos, resoluciones adoptadas en el país para un correcto funcionamiento de las empresas, dentro de la empresa se ha considerado necesario analizar: Las empresas que se dedican a la compra y venta de productos a más de acatar los requisitos de ley con el Servicio de Rentas Internas (SRI), deben cumplir con los requisitos esenciales para su funcionamiento como el permiso anual de

funcionamiento (PAF), la autorización otorgada por el cuerpo de bomberos y prevención de catástrofes, para evitar accidentes laborales.

El Ecuador durante los últimos tiempos ha tenido cambios de sus principales líderes, lo que ocasiona cambios en la legislación, puesto que las políticas, la emisión de leyes, normas y requisitos del actual gobierno están encaminados a fomentar la micro empresa, debido a la generación de empleos que se dan a través de estas, cumpliendo así con el principio básico del Plan Nacional del Buen Vivir que es el promover y apoyar iniciativas de economía popular y solidaria y MIPYMES mediante mecanismos de asistencia técnica, circuitos económicos, aglomeración de economías familiares, sistemas de comercialización alternativa, fortalecimiento de la capacidad de negociación y acceso a financiamiento, medios de producción, conocimientos y capacidades, acorde a las potencialidades territoriales.

### **Oportunidad**

El actual gobierno entre sus políticas está el fortalecimiento de las micro pequeñas y mediana empresa, al ser consideradas como principales generadores de empleo, por ello ofrece una serie de beneficios como asistencia, acceso al crédito a través de la banca pública entre otros, razón por la cual se convierte en una oportunidad para la ferretería San Antonio, que le permitirá crecer en el mercado, incrementar sus ingresos y ofrecer plazas de empleo a los moradores del sector.

### **FACTOR SOCIAL**

En este punto se analizan todas aquellas fuerzas que afectan la manera en que viven, trabajan y consumen las personas del país, provincia o cantón en donde opera la empresa. En este entorno se considera lo siguiente:

#### **La construcción como actividad económica**

De acuerdo a los resultados del último censo poblacional (INEC, 2010), existen en el cantón “Centinela del Cóndor” perteneciente a la provincia de Zamora

Chinchipe un total de 6.479 habitantes, de los cuales 3.381 son hombres y 3.098 mujeres. El sector urbano ocupa el 34,5% de la población, mientras que el 65,5% restante viven en zonas rurales. Del total de la población del cantón Centinela del Cóndor, el 49,0% equivalente a 1.532 habitantes (Gobierno Provincial de Zamora Chinchipe, 2015) se encuentra dentro de la población económicamente activa, es decir, posee una ocupación laboral lo cual implica que tiene ingresos estables y por lo tanto tiene una capacidad adquisitiva.

### **Oportunidad**

Este factor representa una oportunidad para la ferretería, ya que los habitantes de la ciudad de Zumbi tienen capacidad económica para realizar actividades de construcción o mejora en sus viviendas, requiriendo necesariamente los productos que ofrece la ferretería, misma que cuenta con una gran variedad en relación a la competencia.

Dado el caso de que las personas tengan la necesidad de realizar mejoras o reparaciones en sus viviendas pueden realizarlo sin ningún inconveniente, lo cual se constituye como un aspecto positivo para la empresa en estudio, misma que ofrece todo tipo de productos relacionados con las actividades mencionadas.

### **Generación de empleo**

El factor social es la relación existente entre organizaciones e individuos para la comercialización de un producto, y con ello todo lo concerniente con la población y el entorno en este caso de la ferretería “San Antonio”, para la obtención de recursos y mejoramiento de la economía. A nivel nacional la actividad de la construcción ha tenido un mayor dinamismo, como resultado de la importante inversión del sector público en materia de infraestructura.

### **Oportunidad**

La situación descrita, determina que tanto la actividad comercial en el sector ferretero como las que se desprenden de esta como son la construcción, plomería, etc., abarca mano de obra, generando plazas de empleo para personas dedicadas a estas ramas económicas, siendo una oportunidad para la ferretería

puesto que su crecimiento y sostenibilidad garantiza también el incremento de fuentes de empleo.

El sector de la construcción ha sido uno de los más favorecidos por las políticas públicas, debido a las importantes inversiones que se han realizado y también al crecimiento de la demanda de vivienda como resultado al mejor acceso al crédito (Revista Ekos, 2014).

## **FACTOR TECNOLÓGICO**

Se estudian los avances tecnológicos que afectan al sector, y que van desde la forma de hacer publicidad mediante el uso de internet hasta la utilización de nuevos métodos de venta, etc.

Al considerar que en la actualidad, el internet es una de las principales formas de publicidad adoptada por la mayoría de empresas comerciales, tanto para la adquisición y venta de sus productos. Asimismo los nuevos sistemas de ofrecer, vender y dar a conocer la empresa mediante las redes sociales, han variado la forma de acerca de acercar al cliente con la empresa.

### **Amenaza**

Para la ferretería “San Antonio” el avance tecnológico representa una amenaza, ya que no ha logrado adaptarse a los cambios que por su naturaleza requieren una actualización constante, sobre todo si se pretende abarcar más mercado y llegar a más consumidores.

En el hecho de no contar con redes sociales activas por ejemplo, disminuye su nivel de cobertura y accesibilidad a los productos que ofrece, reduce también que los clientes conozcan de nueva mercadería que la ferretería tenga disponible, la calidad y precio de la misma.

## **LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

**1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:** La empresa Ferretería San Antonio ejerce su actividad comercial en un sector muy competitivo, donde

las barreras de entrada para nuevos competidores presentan una tendencia muy fuerte; lo cual es una **amenaza**, sin embargo la empresa puede mantenerse en el mercado a través del mejoramiento en la gestión administrativa que necesariamente requiere aplicar ventajas competitivas pero el efecto de las estrategias competitivas que se tomen.

**2. Poder de negociación con los proveedores:** Entre los principales proveedores que tiene la empresa se encuentran: DISENSA, ADELCA, UNIDAS, MEGAPRODUCTOS, MULTIDISTRIBUCIONES y PROCEPLAS; cada una de ellas ofrece distintas líneas de productos o artículos de ferretería, lo cual es una **oportunidad** de alto impacto al contar con varios artículos a la hora de elegir y realizar los pedidos.

**3. Poder de negociación con los clientes:** Los clientes de la Ferretería San Antonio están identificados para el público en general, empresas constructoras, arquitectos, albañiles, obreros y gremios, instituciones públicas y privadas; y demás personas que requieran artículos ferreteros que a su vez realicen compras al contado y a crédito. Lo cual se determina como una **oportunidad** para la ferretería.

**4. Amenazas de ingreso de productos sustitutos:** En lo que se refiere a productos sustitutos, para la empresa Ferretería San Antonio estos vendrían a ser aquellas herramientas o materiales que pueden reemplazar el uso de otros, siempre y cuando se destinen a actividades propias de construcción y otras afines a la utilización de materiales de ferretería. También se debe tener en cuenta que deben ejercer la misma función para el mismo segmento de clientes, sin embargo por la mayor variedad en este tipo de productos, representa una **amenaza** para la ferretería, debido a que los clientes pueden adquirir otro tipo de materiales.

La empresa posee gran cantidad de productos de marcas reconocidas, pero a nivel competitivo las empresas que se dedican a la misma actividad comercial mantienen en su mercadería productos de marcas con menor calidad, 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.

**5. La rivalidad entre competidores:** La empresa Ferretería San Antonio localizada en el Cantón Centinela del Cóndor, en donde existe un alto índice de competencia por la existencia de muchos negocios o microempresas que se dedican a ejercer la misma actividad comercial, hace que esto repercuta principalmente en el precio y en la variedad de artículos. La competencia directa son: Ferretería Quezada Hnos. y Ferretería Morocho, esto representa una **amenaza** para la empresa en estudio.

**Tabla 4.** Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTOR	PROCEDENCIA	PESO	VALOR	P. PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>O1:</b> Reducción de la tasa de inflación	Factor económico	0,09	4	0,36
<b>O2:</b> Producto Interno Bruto en crecimiento	Factor económico	0,09	4	0,36
<b>O3:</b> Acceso a crédito en instituciones financieras.	Factor económico	0,08	3	0,24
<b>O4:</b> Fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas	Factor político	0,09	4	0,36
<b>O5:</b> Generación de empleo	Factor social	0,08	3	0,24
<b>O6:</b> Nuevas alianzas estratégicas con proveedores	Fuerza de Porter (Poder de Negociación con proveedores)	0,09	4	0,36
<b>O7:</b> Segmento de mercado enfocado a pequeños, medianos y grandes constructores, y entes gubernamentales	Fuerza de Porter (Poder de Negociación con clientes)	0,08	3	0,24
<b>AMENAZAS</b>				
<b>A1:</b> Salvaguardas afectan al sector de la construcción	Factor económico	0,08	2	0,16
<b>A2:</b> Carencia de medios publicitarios acorde a las nuevas tecnologías	Factor tecnológico	0,09	1	0,09
<b>A3:</b> Amenaza de nuevos competidores debido a que es una plaza atractiva para inversionistas	Fuerza de Porter (Amenaza de entrada de nuevos competidores)	0,08	2	0,16
<b>A4:</b> Costos bajos de productos sustitutos	Fuerza de Porter (Amenaza de ingreso de productos sustitutos)	0,07	2	0,14
<b>A5:</b> Competencia desleal	Fuerza de servicios Porter	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,87</b>

Fuente: Ferretería San Antonio

Elaborado por: La Autora

**Tabla 5.** Análisis de ponderación

<b>Clasificación</b>	<b>Resultados</b>
<b>= 2.5</b>	Nivel promedio, estabilidad entre factores externos
<b>Mayor a 2.5</b>	Oportunidades prevalecen sobre las amenazas
<b>Menor a 2.5</b>	Amenazas prevalecen sobre las oportunidades

**Fuente:** Matriz EFE

**Elaborado por:** La Autora

El total ponderado para la empresa Ferretería San Antonio es de **2,87** lo cual indica la posición estratégica de la empresa se encuentra por encima de la media del promedio ponderado, esto significa que la empresa está esforzándose mucho en aprovechar al máximo de las oportunidades existentes las cuales les brinda el mercado donde se desenvuelve, tratando de minimizar los peligros que conllevan amenazas.

## **ANALISIS INTERNO PARA LA EMPRESA FERRETERIA SAN ANTONIO DE LA CIUDAD DE ZUMBI**

Para realizar el análisis interno se considera la información obtenida tanto de la entrevista y de la encuesta aplicada al gerente, cliente y empleados de la institución respectivamente. Dicha información permitió conocer las debilidades y fortalezas que posee la empresa. Los datos obtenidos se detallan a continuación:

### **ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA FERRETERÍA SAN ANTONIO**

#### **1. ¿Cuántos años lleva en el mercado de la localidad la Ferretería San Antonio?**

La ferretería viene funcionando desde hace aproximadamente 5 años, desde junio del 2011 hasta la actualidad.

**2. ¿Cuál fue la principal motivación para crear la ferretería?**

La principal motivación se dio por la gran demanda de clientes que existe en el cantón y sus alrededores en vista que en la localidad no existía una ferretería para poder adquirir productos para la construcción.

**3. ¿La ferretería cuenta con una visión y misión establecidas?**

No, al momento no cuenta con estas herramientas para mejorar su funcionalidad a lo interno como lo externo de la misma.

**4. ¿La ferretería tiene establecido algún tipo de organigrama?**

No, la empresa no cuenta con ningún tipo de organigramas.

**5. ¿Los productos que ofrece la ferretería satisface las necesidades de los clientes?**

Al momento tenemos una gran variedad de productos, nos falta implementar algunos productos más pero esto se lo dará conforme se vaya adquiriendo mayor demanda de los mismos.

**7. ¿Considera que el precio de los productos que comercializa la ferretería son competitivos?**

Los precios son accesibles a todos los clientes.

**8. ¿La ferretería San Antonio realiza algún tipo de capacitación a los empleados?**

Por el momento no se realiza ningún tipo de capacitación a los empleados de la empresa, pero se está pensando en algunas capacitaciones para mejorar las funciones encomendadas a cada empleado.

**9. ¿Cuál es su mayor competencia en el mercado, en lo referente a la línea de productos que comercializa la ferretería?**

Los productos de mayor competencia hoy en día en el mercado son los de construcción como cemento, varilla, etc.

**10. ¿Se efectúa publicidad para dar a conocer los productos que ofrecen?**

No, la empresa no cuenta con ningún tipo de publicidad.

**11. ¿La ferretería San Antonio ofrece promociones a sus clientes para incentivar la demanda?**

En vista de que son productos de precio fijo no se puede facilitar una promoción lo que se le da al cliente es el traslado desde la ferretería hasta su hogar con los productos adquiridos.

**12. ¿Qué aspectos usted sugiere que se debe considerar en un plan estratégico para la ferretería?**

Nosotros venimos trabajando de una manera empírica lo que nos ha costado mucho mantener la empresa, si nos gustaría tener un plan estratégico en el que se visualice la misión visión y reglamento interno para dar funciones específicas a cada empleado.

**13. ¿Ha aplicado algún plan estratégico en la ferretería?**

No por el momento venimos trabajando de la forma empírica desde cómo nos constituimos.

**14. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la ferretería San Antonio?**

Podríamos decir que una de nuestras fortalezas es trasladar el producto comprado en nuestra ferretería hasta el lugar que el cliente desee, con esto generamos mayor clientela ya que es un servicio completamente gratuito y le beneficia al cliente.

Las debilidades son que nosotros al no poseer un plan estratégico no nos encaminamos con una visión y misión interna.

Las amenazas que podríamos decir son que al incrementarse cada vez la sociedad esto genera que crezcan otras ferreterías y se afecte nuestra demanda de productos.

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA FERRETERÍA SAN ANTONIO

### Pregunta N° 1

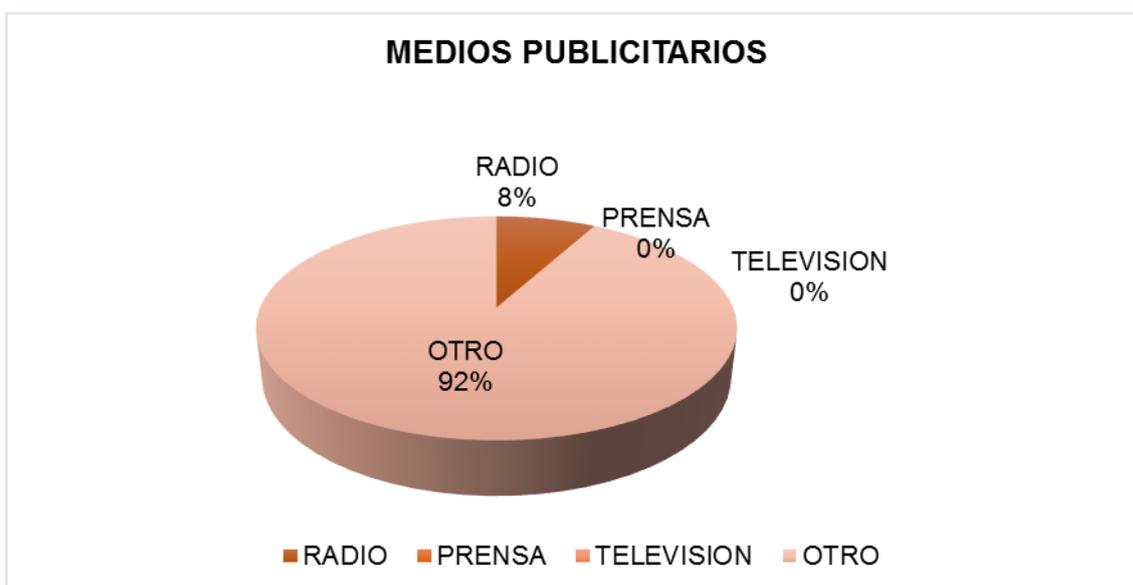
¿Por qué medios publicitarios conoce usted a la Ferretería San Antonio?

**Tabla 6.** Medios Publicitarios

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	23	8%
Prensa	0	0%
Televisión	0	0%
Otros	259	92%
Total	282	100%

**Fuente:** Encuesta a los clientes de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 5.** Medios Publicitarios.

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora

### Interpretación

En lo concerniente a los medios publicitarios por los que conocen a la Ferretería San Antonio, un 8% de los clientes manifiestan que por medio de la radio han

conocido de esta, mientras que la prensa y televisión no son medios utilizables por la empresa, es por ello que ningún cliente encuestado mencione haber conocido de esta empresa por este tipo de medios. Sin embargo un 92% expresa que son otros los medios por los cuales conocen los productos que ofrece la ferretería.

Esto pone de manifiesto la carencia de medios publicitarios efectivos, por lo cual resulta necesario que se considere un rubro económico destinado a incrementar la publicidad, siempre y cuando se obtengan buenos resultados.

## Pregunta N° 2

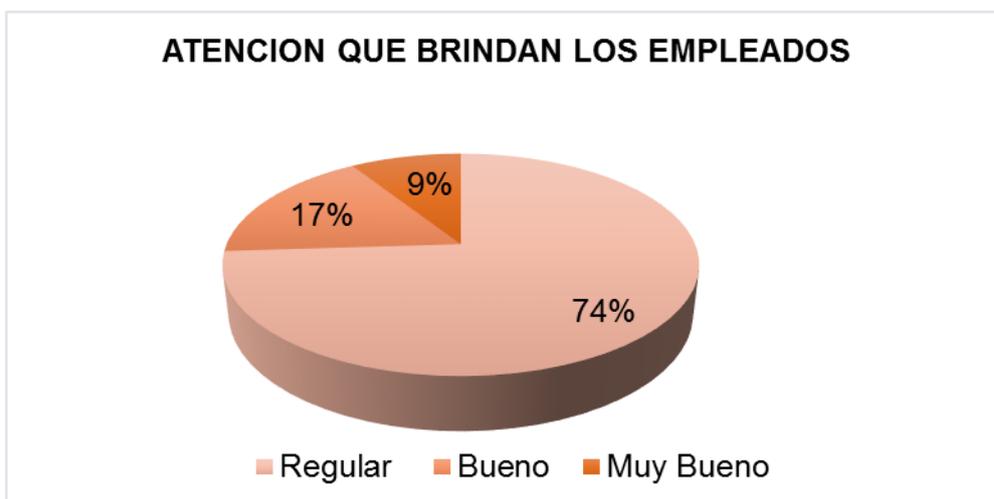
¿Cómo califica usted la atención que brindan los empleados?

**Tabla 7.** Calidad en la Atención

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Regular	210	74%
Bueno	49	17%
Excelente	23	9%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 6.** Calidad de la atención

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora

### Interpretación

Un 74% de los clientes califican que la atención que los empleados de la Ferretería San Antonio es Regular, el 17% califica como Buena la atención y el 9% restante califica como Excelente la atención con la que es tratada. Esto pone en evidencia que el personal necesita una capacitación sobre atención al cliente, a fin de proyectar una mejor cultura organizacional y sobre todo para que los clientes se sientan en un lugar confiable y agradable al momento en que acuden a comprar cualquiera de los artículos que se ofrecen.

### Pregunta N° 3

¿Cómo considera la calidad de los productos que comercializa la Ferretería?

**Tabla 8.** Calidad de Productos

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	177	63%
Regular	64	23%
Mala	41	14%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 7.** Calidad de los productos

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora

### Interpretación

De los productos que comercializa la Ferretería San Antonio, el 63% de los clientes califican como Buenos, un 23% califica como Regulares, y un 14% como Malos, debido a esto podemos decir que los productos que se ofrece están en un nivel considerado debiendo incrementar en variedad de productos y de calidad para poder llegar a un nivel máximo en ventas.

#### Pregunta N° 4

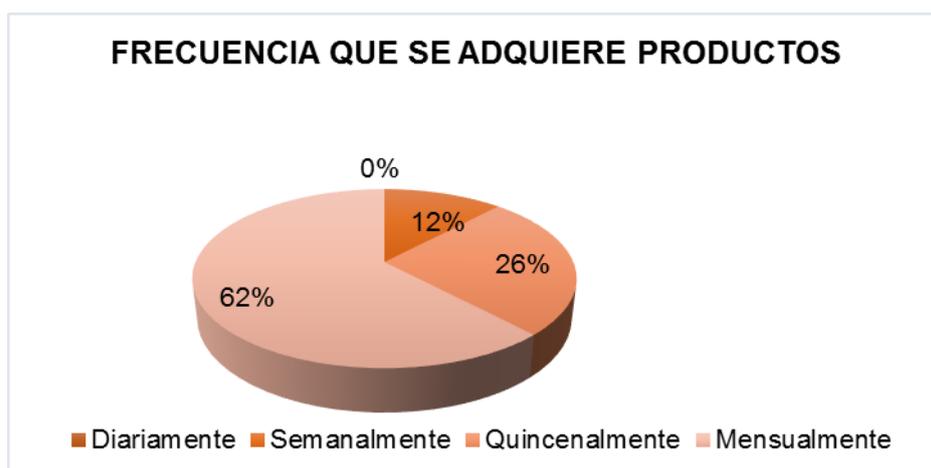
¿Con que frecuencia adquiere usted productos de ferretería y acabados de construcción?

**Tabla 9.** Frecuencia de compra

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diariamente	0	0%
Semanalmente	35	12%
Quincenalmente	74	26%
Mensualmente	173	62%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 8.** Frecuencia de compra

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora

#### Interpretación

Del total de clientes encuestados, nadie menciona comprar diariamente productos ferreteros, el 12% expresa que compran semanalmente, mientras que el 26% lo hacen de manera quincenal; por último el 62% compran mensualmente este tipo de productos, ya que de acuerdo a la naturaleza de los bienes que se venden no son de consumo masivo, a pesar de aquello que se adquieran de manera mensual es beneficioso para la empresa, pues pone en evidencia que cuenta con fidelidad de clientes, quienes se puede decir basan su compra en los ingresos que obtienen de forma mensual.

### Pregunta N° 5

¿Los productos/artículos que brinda la Ferretería satisfacen sus necesidades?

**Tabla 10.** Nivel de Satisfacción

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	234	83%
No	48	17%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los clientes de la Ferretería "San Antonio"

Elaborado por: La Autora



**Figura 9.** Nivel de Satisfacción

Fuente: Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

Elaborado por: La Autora

### Interpretación

Con respecto al nivel de satisfacción que siente el cliente al adquirir los productos en la Ferretería San Antonio, un 83% dicen que si los materiales que ofrece la ferretería si satisface sus necesidades; mientras que el 17% manifiestan que no se sienten conformes con dichos productos. Como se puede apreciar la mayoría de clientes tiene una buena apreciación de que la empresa cubre sus necesidades, sin embargo es importante considerar el aumento de mercadería con el objetivo de satisfacer las necesidades de aquellos clientes que aún no se sienten satisfechos.

## Pregunta N° 6

¿Usted adquiere nuestros productos/artículos por?

**Tabla 11.** Razones de compra

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	102	36%
Calidad	93	33%
Servicio	87	31%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los clientes de la Ferretería "San Antonio"

Elaborado por: La Autora



**Figura 10.** Razones de compra

Fuente: Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

Elaborado por: La Autora

## Interpretación

Entre las razones por las cuales los clientes acuden a la Ferretería San Antonio, se encuentran que un 36% lo hace por el precio; el 33% manifiestan que por la calidad y el 31% restante lo hace por el servicio que ofrecen. Esto pone en evidencia que hace falta mejorar el servicio sin elevar precios, pues este es una de las principales razones por las cuales la mayor parte de los clientes mantienen su fidelidad, esto implica una capacitación a los empleados sobre servicio al cliente.

## Pregunta N° 7

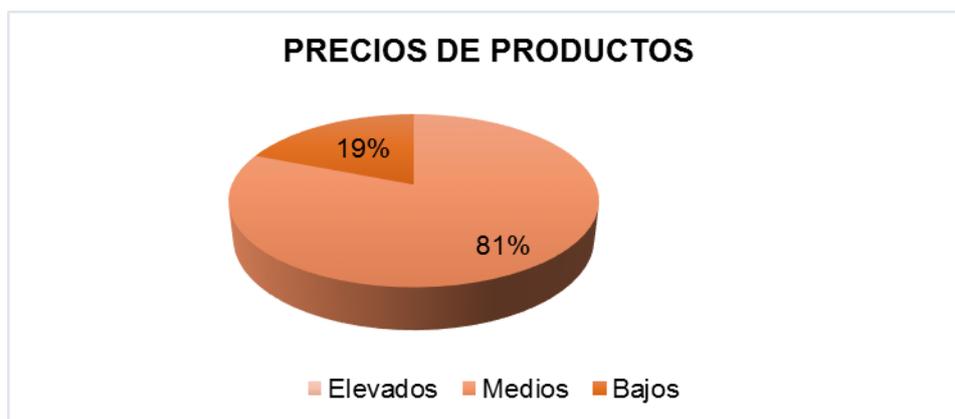
¿Considera usted que los precios de nuestros productos/artículos son?

**Tabla 12.** Nivel de precios

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Elevados	0	0%
Medios	229	81%
Bajos	53	19%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 11.** Nivel de precios

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora

## Interpretación

Con la encuesta aplicada se pudo conocer que: del total de clientes encuestados, el 81% manifiestan que los precios de los productos que ofrece la ferretería San Antonio se encuentran en un nivel medio, es decir son asequibles a la ciudadanía, el 19% opina que son bajos, lo que da a entender que ningún cliente menciona que los precios sean elevados, lo que significa que en comparación con otras empresas ferreteras, los clientes se inclinan más por la ferretería San Antonio, lo cual favorece para crear fidelidad de clientes.

### Pregunta N° 8

¿Recomendaría usted a otras personas a comprar en la Ferretería San Antonio?

**Tabla 13.** Recomendación

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	277	98%
No	5	2%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes de la Ferretería “San Antonio”  
**Elaborado por:** La Autora



**Figura 12.** Recomendación a personas

**Fuente:** Encuesta a los clientes de la Ferretería “San Antonio”  
**Elaborado por:** La Autora

### Interpretación

El 98% de los encuestados menciona que si recomendaría a más personas para que adquieran productos en la ferretería San Antonio, mientras que el 2% no lo haría. Este aspecto es importante de considerar y si bien un 2% no es significativo es conveniente que se cree un ambiente más agradable para el cliente, de manera que se mantenga la credibilidad de la empresa y sobre todo para que se reconozca por la atención que ofrecen sus empleados.

## Pregunta N° 9

¿Qué aspectos considera usted que se debería mejorar?

**Tabla 14.** Aspectos a mejorar

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Infraestructura	75	27%
Atención	207	73%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes de la Ferretería “San Antonio”

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 13.** Aspectos a mejorar

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería “San Antonio”

**Elaborado por:** La Autora

## Interpretación

El 73% manifiestan que en lo que se debe mejorar es la atención, mientras que el 27% indica que la infraestructura; estos porcentajes ponen de manifiesto que es necesario contar con personal capacitado, que cumpla con las expectativas de los clientes al momento de que ellos realizan la compra, atención que va desde el saludo hasta la hora en que el clientes sale de la empresa, esto es importante para que la ciudadanía se lleve una imagen institucional y logre un mayor nivel de credibilidad en el mercado.

### Pregunta N° 10

¿Cree usted que el horario de atención al cliente es el adecuado?

**Tabla 15.** Horario de atención

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	240	85%
No	42	15%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 14.** Horario de atención

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora

### Interpretación

Del total de encuestas aplicadas, el 85% expresa que el horario de atención que mantiene la empresa es adecuado y el 15% manifiestan que no lo es, existen diversas formas de poder dar una atención a los clientes pero no se puede extender horarios de atención al cliente ya que esto generaría el pago de horas extra a empleados y las ganancias para la ferretería se vería afectada.

### Pregunta N° 11

¿La Ferretería cuenta con estacionamiento adecuado para los clientes?

**Tabla 16.** Estacionamiento para clientes

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	87	31%
No	195	69%
Total	282	100%

**Fuente:** Encuesta a los clientes de la Ferretería “San Antonio”  
**Elaborado por:** La Autora



**Figura 15.** Estacionamiento para clientes

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería “San Antonio”  
**Elaborado por:** La Autora

### Interpretación

El 31% expresa que la Ferretería San Antonio si tiene un espacio para el estacionamiento de vehículos de los clientes, sin embargo un 69% manifiestan que no, por tal motivo es que se debe mejorar la infraestructura de la misma, a fin de que los clientes no tengan inconveniente al momento de estacionar su vehículo e incluso sería de gran ayuda cuando lo que se vende son productos pesados por ejemplo aquellos de construcción.

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

### Pregunta N° 1

¿Qué tiempo trabaja usted en la Ferretería San Antonio?

Tabla 17. Tiempo de trabajo

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	1	2%
De 1 año a 2 años	3	42%
Más de 2 años	4	56%
Total	8	100%

Fuente: Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

Elaborado por: La Autora



Figura 16. Tiempo de trabajo

Fuente: Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

Elaborado por: La Autora

### Interpretación

En relación al tiempo que van laborando los empleados en la Ferretería San Antonio, el 56% menciona que ha trabajado por más de dos años en la empresa, un 42% entre uno y dos años y el 2% restante va menos de un año laborando en la ferretería; esto refleja que se existe una estabilidad laboral dentro de la empresa, ya que más de la mitad ha logrado experiencia en ventas, factor importante para la comercialización de los productos que ofrece la ferretería.

## Pregunta N° 2

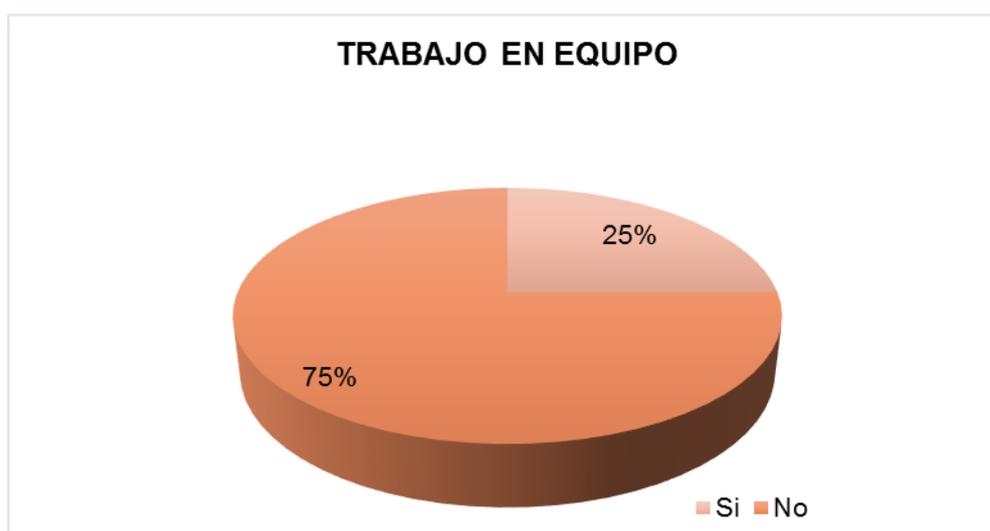
¿Cree usted que existe un trabajo en equipo entre personal administrativo y de servicio?

**Tabla 18.** Trabajo en equipo

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	25%
No	6	75%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 17.** Trabajo en equipo

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora

## Interpretación

De acuerdo a al ambiente laboral que se da en la ferretería San Antonio, el 75% de los empleados considera que no se trabaja en equipo, mientras que un 25% expresa que si se trabaja mancomunadamente. Hay que prestar atención a este punto, ya que esto se debe a que la empresa no posee un plan estratégico en donde se expliquen las funciones que cada uno de los empleados debe realizar, por ende no hay una organización ni sentido de trabajo común para el bienestar de la empresa, lo que también se puede atribuir a la falta de comunicación entre el personal.

### Pregunta N° 3

¿Cree usted que las funciones que desempeña están claramente definidas?

**Tabla 19.** Claridad en las funciones

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	37%
No	5	63%
Total	8	100%

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 18.** Funciones que desempeña el personal

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora

### Interpretación

En relación a las funciones que desempeña el personal de la Ferretería San Antonio, el 37% manifiesta que las actividades a ellos encomendadas son claras, mientras que el 67% expresa que no, ante aquello se debe considerar la elaboración de un manual de funciones, con el objetivo de que todos los empleados conozcan las funciones que les corresponde a cada uno siendo eficaces en su trabajo.

## Pregunta N° 4

¿Conoce usted la misión y visión de la Ferretería?

**Tabla 20.** Conocimiento de misión y visión

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	8	100%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 19.** Conocimiento de misión y visión

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora

## Interpretación

Los empleados de la Ferretería San Antonio, en su totalidad expresan que no tienen conocimiento ni de la misión y visión de la empresa, esto debido a que la empresa no posee una filosofía empresarial, siendo este aspecto el pilar fundamental para que todos tengan un enfoque hacia donde se quiere llegar.

### Pregunta N° 5

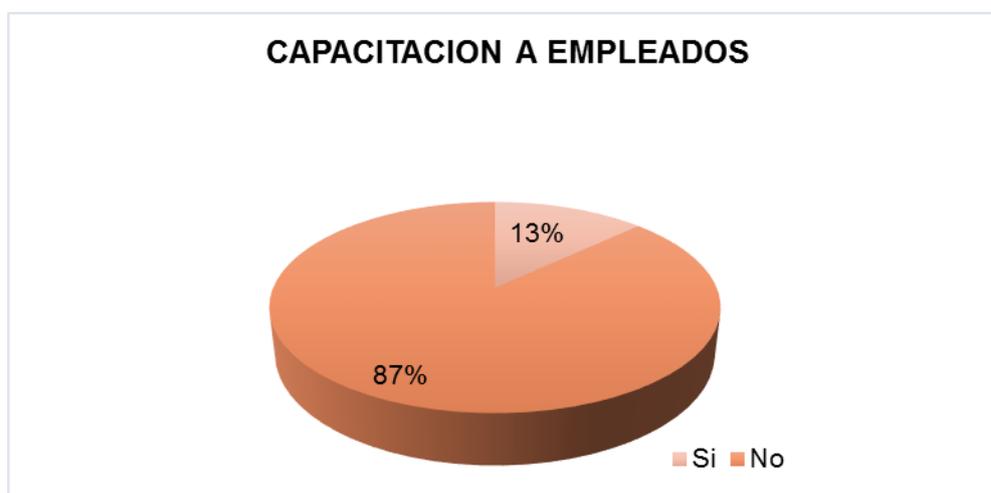
¿Ha recibido usted capacitación por parte de la Ferretería?

**Tabla 21.** Capacitación

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	13%
No	7	87%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 20.** Capacitación a los empleados

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora

### Interpretación

Con la encuesta aplicada, se pudo constatar que únicamente el 13% ha recibido un tipo de capacitación, frente a un 87% que menciona no haber recibido capacitación alguna, todo esto conlleva a que el personal a que se analice tal situación, siendo una necesidad urgente el de capacitar al personal, con el objetivo de que este cuente con los conocimientos adecuados para ofrecer una atención de calidad.

El prestigio de la Ferretería, es en lo que más se debe trabajar, ya que al contar con personal capacitado se puede dar solución a las inquietudes e ir más allá de las expectativas de los clientes.

## Pregunta N° 6

¿Cree usted que el gerente está capacitado para dirigir esta Ferretería?

**Tabla 22.** Gerente capacitado

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	37%
No	5	63%
Total	8	100%

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 21.** Gerente capacitado

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora

### Interpretación

El 63% expresa que el gerente de la Ferretería "San Antonio" no se encuentra capacitado para realizar las funciones que involucra este cargo, mientras que el 37% manifiesta que sí. El dirigir una empresa no es tarea fácil, al recibir plenamente una capacitación y tener clara una visión y misión se puede encaminar a llevar una empresa con un buen grupo de trabajo, pero como se mencionó anteriormente es imprescindible contar con una filosofía empresarial, mejorando aún más dirección de la empresa, no es suficiente que el gerente se encuentre capacitado sino todo el personal, eso es lo ideal.

## Pregunta N° 7

¿Usted durante el tiempo de servicio ha recibido algún incentivo?

**Tabla 23.** Incentivo recibido

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	13%
No	7	87%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 22.** Incentivos recibidos

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora

## Interpretación

En relación a que si los empleados de la Ferretería San Antonio han recibido incentivos, el 87% manifiesta que no les han otorgado ninguna bonificación extra, mientras que el 13% expresa que sí; tomando en cuenta que el incentivo a empleados es muy importante porque los motiva a trabajar con más ahínco en las labores a ellos encomendadas, logrando un mayor desempeño, en donde toda la empresa gana, lo cual no debe verse como algo que genere un gasto sino más bien como una buena inversión.

### Pregunta N° 8

¿Brinda información adicional a los clientes de la Ferretería San Antonio al momento en que realizan su compra?

**Tabla 24.** Información adicional

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	8	100%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 23.** Sugerencia de productos a clientes

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora

### Interpretación

El 100% del personal encuestado pone de manifiesto que no ofrece información adicional al momento de que el cliente realiza una compra, lo que significa que los trabajadores no se sienten identificados con la empresa puesto que no tienen la predisposición para ofrecer una buena atención, informando al clientes ya sea sobre las ofertas o nuevos productos que posea la ferretería.

## Pregunta N° 9

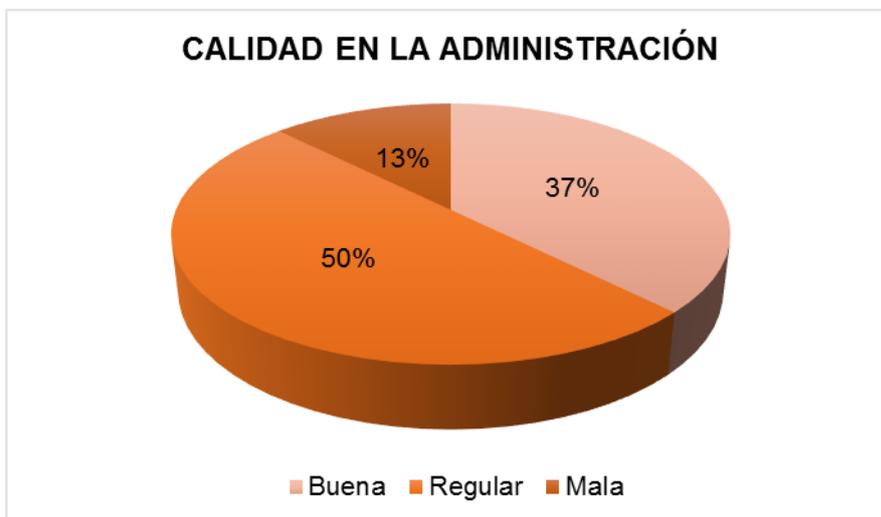
¿Cómo califica usted a la administración actual de la empresa?

**Tabla 25.** Calidad en la administración

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	3	37%
Regular	4	50%
Mala	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

Elaborado por: La Autora



**Figura 24.** Calidad en la administración

Fuente: Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

Elaborado por: La Autora

## Interpretación

En temas administrativos, el 50% de los encuestados opinó que la calidad en la administración actual es regular, esto debido a que no ha existido ningún cambio impactante en la empresa durante los últimos años; mientras que el 37% expresó que es buena y por un mínimo del 13% manifiesta que existe una mala administración. Esta situación se atribuye principalmente al hecho de que no se están utilizando todos los recursos necesarios para capacitar al personal, otorgar algún incentivo y no tener un direccionamiento en las funciones que realiza cada empleado.

### Pregunta N° 10

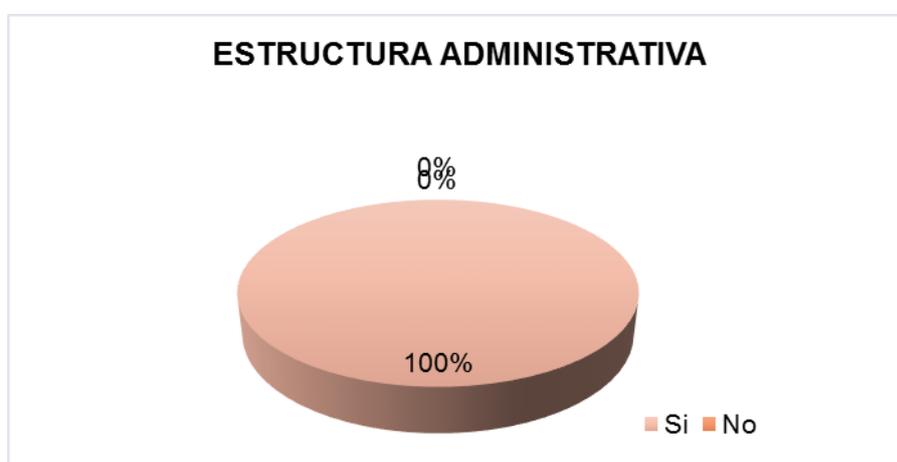
¿Cree usted que la estructura administrativa es la adecuada?

**Tabla 26.** Estructura administrativa

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	8	100%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora



**Figura 25.** Estructura Administrativa

**Fuente:** Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

**Elaborado por:** La Autora

### Interpretación

En relación a la estructura administrativa, el 100% de los encuestados opinaron que definitivamente que la ferretería San Antonio no la tiene, razón por la cual aspectos como: puestos, cargos, funciones y responsabilidades no se encuentran establecidas, lo que perjudica el desenvolvimiento de ellos dentro de la empresa.

## **Análisis de Resultados**

En lo que respecta a la comparación de resultados tanto de la entrevista con las encuestas, se tienen datos importantes desde varias perspectivas debido a que han participado en su desarrollo gerente, trabajadores de la empresa, y una muestra representativa de la población del Cantón Centinela del Cóndor, considerados para el estudio como clientes de la Ferretería “San Antonio”.

Del análisis anterior se pudo constatar que la empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico, no posee una filosofía empresarial que implícitamente abarca: misión, visión y objetivos, elementos necesarios para el crecimiento y desarrollo de la misma; además la falta de capacitación del personal pone en evidencia una de las principales debilidades que presenta la empresa.

De ahí que, los empleados coincidan en la necesidad de contar con un plan estratégico que sirva de guía para generar cambios en la empresa, mismos que ayuden a la empresa a aprovechar las oportunidades del entorno y potencializar sus fortalezas.

Otro de los resultados que se obtuvieron, fue que a la ciudadanía le gustaría que la empresa mejore la atención al momento en que acuden a realizar una compra, recibir un mejor trato por parte del personal. Asimismo, mejorar la infraestructura es algo que los clientes sugieren se mejore.

La falta de una comunicación asertiva hace que la relación gerente-empleados no se organicen correctamente. Establecer incentivos, organizar reuniones de opinión pueden ser algunas de las soluciones para eliminar esta debilidad, y en donde también se dé un espacio para el intercambio de ideas en donde participe todo el personal.

## Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 27. Matriz de Factores Internos (EFI)

FACTOR	PROCEDENCIA	PESO	VALOR	PROMEDIO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
F1: Calidad de los productos	Pregunta 3 (encuesta a los clientes)	0,10	4	0,4
F2: Precios competitivos	Pregunta 6 y 7 (encuesta a los clientes)	0,10	4	0,4
F3: Estabilidad laboral	Pregunta 1 (encuesta a empleados)	0,10	4	0,4
<b>DEBILIDADES</b>				0
D1: Carece de publicidad	Pregunta 1 (encuesta a los clientes)	0,10	1	0,1
D2: Deficiente atención al cliente	Pregunta 2, 8 y 9 (encuesta a los clientes)	0,10	1	0,1
D3: No existe buen ambiente laboral	Pregunta 2 (encuesta a empleados)	0,09	2	0,18
D4: Falta de estructura organizacional	Pregunta 3, 9 y 10 (encuesta a empleados)	0,10	1	0,1
D5: No cuenta con filosofía corporativa	Pregunta 4 (encuesta a empleados)	0,12	1	0,12
D5: No existe capacitación a directivos y empleados	Pregunta 5, 6 y 8 (encuesta a empleados)	0,10	1	0,1
D6: No existe ningún tipo de incentivos	Pregunta 7 (encuesta a empleados)	0,09	2	0,18
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,08</b>

Fuente: Encuesta a los empleados de la Ferretería "San Antonio"

Elaborado por: La Autora

Tabla 28. Análisis de ponderación

CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
= 2.5	Nivel promedio, estabilidad entre factores internos
Mayor a 2.5	Fortalezas prevalecen a las debilidades
Menor a 2.5	Debilidades prevalecen a las fortalezas

Fuente: Matriz EFI

Elaborado por: La Autora

Se puede analizar que el resultado de la matriz EFI del estudio realizado a la asociación es de 2,08, el cual está por debajo del nivel promedio, esto quiere decir que prevalecen las debilidades a las fortalezas, por lo que es necesario un plan de fortalecimiento que permita una mejor toma de decisiones y con ello contrarrestar sus puntos débiles y poder crecer y mantenerse en el mercado.

### Matriz de Alto Impacto

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	F1: Calidad de los productos F2: Precios competitivos F3: Estabilidad laboral	D1: Carece de publicidad D2: Deficiente atención al cliente D3: No existe buen ambiente laboral D4: Falta de estructura organizacional D5: No cuenta con filosofía corporativa D6: No existe capacitación a directivos y empleados D7: No existe ningún tipo de incentivos
EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGÍAS FO	ESTRATEGÍAS DO
O1: Reducción de la tasa de inflación O2: Producto Interno Bruto en crecimiento O3: Acceso a crédito en instituciones financieras. O4: Fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas O5: Generación de empleo O6: Nuevas alianzas estratégicas con proveedores O7: Segmento de mercado enfocado a pequeños, medianos y grandes constructores, y entes gubernamentales	Incrementar su cuota de participación en el mercado local y en sus alrededores (F1, F2, O3, O4, O6 y O7)	Plan de publicidad para dar a conocer a todo nivel los productos que ofrece la empresa (D1, O4 y O7)  Plan motivacional a los empleados y trabajadores de la Ferretería San Antonio (D3, D7, O4, O5 y O7)
AMENAZAS	ESTRATEGÍAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1: Salvaguardas afectan al sector de la construcción A2: Carencia de medios publicitarios acorde a las nuevas tecnologías A3: Amenaza de nuevos competidores debido a que es una plaza atractiva para inversionistas A4: Costos bajos de productos sustitutos A5: Competencia desleal	Diseño y socialización de la filosofía corporativa de la empresa (F1, F2, F3, A2, A3, A4 y A5)	Diseño de la estructura organizacional de la ferretería (D4, A3 y A5) Plan de capacitación para el personal de la ferretería San Antonio (D2, D6, A1, A3, A4 y A5)

**Figura 26.** Matriz de alto impacto.

**Fuente:** Matriz EFE y EFI

**Elaborado por:** La Autora

## OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA FERRETERÍA “SAN ANTONIO”

**Tabla 29.** Objetivos estratégicos

TIPO DE ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA
FO	Incrementar su cuota de participación en el mercado local y en sus alrededores.	Ser proveedor de los pequeños locales comerciales de la ciudad Zumbi y de los sectores aledaños de la misma.
FA	Diseñar de la filosofía corporativa de la empresa	Elaborar la Misión, Visión y Valores de la ferretería San Antonio y delimitar los objetivos institucionales que le ayuden a alcanzar las metas trazadas.
DO	Realizar un plan de publicidad para dar a conocer a todo nivel los productos que ofrece la empresa	Desarrollar un plan de medios para dar a conocer la asociación y sus productos a la colectividad
DO	Efectuar un plan motivacional a los empleados y trabajadores de la Ferretería San Antonio	Brindar lineamientos a los Directivos para la implantación adecuada de los factores de motivación.
DA	Diseñar la estructura organizacional de la ferretería.	Mejorar el accionar de la ferretería a través de una adecuada estructura organizativa que cumpla con los requerimientos de la misma.
DA	Elaborar el plan de capacitación para el personal de la ferretería San Antonio	Fortalecer el conocimiento de su personal que promueva a una adecuada toma de decisiones

**Fuente:** Matriz de alto impacto

**Elaborado por:** La Autora

## **g. DISCUSIÓN**

### **PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA LA FERRETERÍA “SAN ANTONIO” DE LA CIUDAD DE ZUMBI.**

Luego de haber analizado, determinado y evaluado los factores internos y externos de la empresa en estudio, se realiza la de un plan estratégico en donde se establecerá las diferentes estrategias, tácticas, actividades, políticas, presupuesto y responsables de los objetivos planteados que ayuden a la ferretería “San Antonio” a crecer en el mercado.

#### **Presentación**

El sector ferretero se ha convertido en una actividad muy importante en el cantón Centinela del Cóndor, la misma que se ha desarrollado enormemente en los últimos años, brindándoles a las personas una oportunidad de progreso y desarrollo, buscando mejorar la calidad de vida de las personas, esto se ha visto reflejado por la gran cantidad de negocios y empresas que desarrollan y ejercen esta actividad como alternativa para alcanzar el progreso y el bienestar económico anhelado. Por tal razón la empresa Ferretería San Antonio, una empresa conformada por personas luchadoras y trabajadoras, se ha convertido en un eje fundamental en el trascendental progreso de este cantón, como impulsador y acompañante en el incremento del sector ferretero, la misma que está constante lucha por lograr el posicionamiento esperado en el mercado y aprovechar de mejor forma las oportunidades que le brinda el entorno, sin embargo le hace falta dar un paso muy importante en su trayectoria como es mejorar la gestión administrativa de la empresa.

Un plan estratégico es primordial y de suma importancia en todas las empresas u organizaciones porque permite guiarse hacia los objetivos y fines propuestos por la empresa, respaldándose en estrategias a seguir participativa y comprometidamente por todos quienes integran el capital humano de la empresa Ferretería San Antonio, considerándose menester que cuente con este tipo de

herramientas que le sirva de base para el direccionamiento de sus acciones y decisiones claro está que debe estar adaptada a la realidad circundante de esta empresa.

### **Justificación**

Las organizaciones constituyen la forma dominante de institución en nuestra sociedad, son la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente, que se caracteriza por un creciente estándar de vida. Son concebidas como unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruida, con el fin de alcanzar objetivos específicos. Precisamente por la base de estas ideas, se propone algunas acciones dirigidas a mejorar la gestión administrativa, y como consecuencia la estructura organizacional de la empresa Ferretería San Antonio, implementando estrategias que incitenla a la formación de una cultura organizacional que responda a los problemas detectados en la organización, consiguiendo establecer relaciones interdisciplinarias entre sí, en el sentido de facilitar el logro de los objetivos o metas.

El creciente desarrollo del sector ferretero induce a la empresa Ferretería San Antonio a la necesidad de implementar estrategias adecuadas con las que pueda incrementar la ventaja competitiva frente a negocios similares características que recientemente han aparecido en el mercado. Debido a estas situaciones que se observan en la organización, la empresa debe implementar un plan estratégico que incluya proyectos y programas debidamente monitoreados, que fortalezcan o reduzcan las falencias detectadas a través del proyecto de investigación previamente ejecutado y que dio origen a esta propuesta.

Es por esto que se considera necesario la elaboración y ejecución de un plan estratégico, el cual será de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa, así como satisfacer las necesidades de los clientes externos como internos, a fin de brindar un mejor servicio a los usuarios y procurar satisfacer sus expectativas. Se pretende con las acciones propuesta

reducir los inconvenientes de la empresa como mejorar la gestión administrativa mejorar la comunicación, con el único fin de convertir a la empresa en una organización innovadora y competitiva en el mercado.

### **Datos de Identificación**

**Ferretería San Antonio S.A** es una empresa comercial que cuenta con más de años de experiencia en el mercado ferretero. Está ubicada en la calle; Cariamanga S/N y Aurelio Espinosa Pólit, Cantón Centinela del Cóndor, provincia de Zamora Chinchipe, siendo su actividad económica la venta al por mayor y menor artículos de ferretería, materiales piezas y accesorios de construcción. La empresa Ferretería San Antonio cuenta con un total de 8 empleados, personal idóneo para el desarrollo de las actividades encomendadas, cuenta con una infraestructura adecuada con espacios necesarios para el buen desempeño de las actividades.

La empresa cuenta con una gran variedad de artículos de ferretería una gran gama de artículos de alta calidad y de marcas muy reconocidas. En la actualidad la empresa presenta algunas falencias en la administración debido a que la empresa en los últimos años no ha tenido un cambio significativo e impactante en el mercado puesto que han surgido grandes competidores que día a día tratan de ganarse a los clientes.

Entre las falencias que existen en la organización están la mala comunicación, la inexistencia de objetivos, la falta de un direccionamiento estratégico que permita a la empresa a desarrollar sus actividades.

En consecuencia esta empresa debe aplicar y diseñar un modelo de planeación estratégica que ayude a la organización a mejorar la gestión administrativa en cada uno de sus procesos, mejorando obviamente la estructura organizacional, estableciendo cargos, funciones y responsabilidades específicas para el mejor funcionamiento de los recursos humanos de la empresa, todo aquello a fin de que se cumplan las metas propuestas por la organización.

## **Componentes del Plan Estratégico**

### **Direccionamiento Estratégico**

A continuación se detalla el direccionamiento estratégico para la ferretería San Antonio, es decir la Filosofía, Misión, Visión, Objetivos y Valores.

#### **Filosofía**

El objetivo principal de la empresa es incrementar la comercialización de los artículos de ferretería en general, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, para lo cual ofrecemos una gama de artículos de ferretería de excelente calidad, con precios accesibles, en donde el cliente encontrará todo lo que necesita.

#### **Visión**

Ser una empresa líder en el mercado ferretero, logrando mantener un posicionamiento sólido, ofreciendo productos y artículos de ferretería de óptima calidad, a través de la eficiente organización y trabajo en equipo con todos los miembros de la empresa, generando oportunidad de progreso, un alto grado de responsabilidad social, consiguiendo satisfacer las necesidades y requerimiento de los clientes.

#### **Misión**

Somos una empresa dedicada a la comercialización de materiales de ferretería en general, ofreciendo a nuestros clientes la mayor diversificación de artículos, logrando satisfacer las necesidades, acorde las exigencias actuales en cuanto a calidad, precio y servicio, capacitando constantemente al recurso humano convirtiéndolos en personas productivas y comprometidas en la satisfacción del cliente, brindando siempre un trato justo y agradable.

## Objetivos

### Objetivo General

Incrementar la comercialización de los artículos y materiales de ferretería en general. A través de la aplicación de estrategias empresariales adecuadas, para incrementar las ventas y la cartera de clientes consiguiendo de esta manera obtener un margen de utilidad que garantice la solidez financiera y el crecimiento sostenible, **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA SAN ANTONIO DE LA CIUDAD DE ZUMBI CANTÓN CENTINELA DEL CONDOR DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”**.

### Objetivos Específicos

- Mejorar el canal de distribución o comercialización de los artículos de la ferretería, mediante un estudio y análisis de los diferentes tipos de canales de distribución para seleccionar la mejor opción que se adapte al medio al cual está sirviendo.
- Implementar estrategias que ayuden a la empresa a incrementar el volumen de ventas y ganancias, mediante la implementación de promociones y descuentos a los clientes, brindando nuevos servicios a fin de buscar la satisfacción actual del cliente.
- Desarrollar programas y proyectos que ayuden a la empresa a hacer frente a la competencia y al mercado, con el fin de captar más clientes y generar más ingresos y rentabilidad para la empresa logrando de esta manera tener una alta participación en el mercado.
- Promover el desarrollo personal e institucional de cada empleado de la empresa destacando su motivación y afecto hacia los fines de la organización, mediante cursos de capacitación en la diferentes áreas de la organización para mejorar el servicio y atención a los clientes o usuarios generando de esta buena imagen empresarial y ser una institución modelo para las demás empresas ferreteras.

-

## **Valores**

La empresa Ferretería San Antonio a fin de mejorar la gestión administrativa, brindar productos y servicios de calidad, cuenta con los siguientes valores corporativos:

### **Responsabilidad**

Actuar responsablemente en todas las actividades en todas las actividades que desarrolle la empresa como tomas decisiones en pro de los objetivos de la empresa Ferretería San Antonio, siendo puntuales en los pedidos que realizan los clientes y entregárselos en el tiempo indicado logrando de esta manera satisfacer sus expectativas.

### **Servicio al Cliente**

Brindar al cliente un servicio de calidad proporcionando siempre un trato amable, prestando atención a todos los requerimientos, procurando en todo momento rapidez y calidad en sus peticiones para obtener así su recomendación y lealtad para con la empresa. Ofreciendo productos de óptima calidad y cumplir siempre sus expectativas.

### **Compromiso**

Los trabajadores de la empresa Ferretería San Antonio se sienten comprometidos con la misión, visión y objetivos, trabajando siempre en equipo, haciendo siempre lo necesario para mantenerse unidos y lograr los resultados y metas de la empresa se ha planteado y lograr así alcanzar el direccionamiento estratégico.

### **Innovación**

Siempre estar prestos a innovar en pro de mejoras constantes en los procesos procurando estar siempre actualizados a los cambios existentes en el mercado.

## **PLAN OPERATIVO DE LA FERRETERÍA “SAN ANTONIO”**

El Plan Estratégico para la empresa en estudio, se lo realizó mediante la determinación de los objetivos estratégicos determinados a través de la combinación FO, FA, DO, DA:

A continuación se detalla:

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº1**

Incrementar su cuota de participación en el mercado local y en sus alrededores.

### **PROBLEMA**

En el Cantón Centinela del Cóndor, parroquia Zumbi, se observa únicamente la presencia de dos comerciales dedicados a la compra y venta de artículos de ferretería y son negocios pequeños, por lo que es necesario que la ferretería San Antonio amplíe su participación ofreciendo productos a las zonas aledañas de la parroquia, además, puede establecerse como proveedor de los comerciales existentes en el sector, ofreciéndoles facilidades al momento de adquirir las mercancías, lo que ayudaría a incrementar sus ingresos y con ello crear valor en el mercado.

**CAUSA:** Baja participación en el mercado.

**EFFECTO:** No permite que el comercial sea conocido en el mercado, lo que incide en la generación de utilidades.

**META:** Dar a conocer a la empresa en todo el cantón e incrementar el volumen de ventas.

### **ESTRATEGIA:**

Ser proveedor de los pequeños locales comerciales de la ciudad Zumbi y de los sectores aledaños de la misma.

## POLÍTICA

Se entregará un informe de cumplimiento de las visitas realizadas a los pequeños locales comerciales dedicados a la compra y venta de artículos de ferretería.

## TACTICA:

- Realizara visitas puerta a puerta a los comerciales de la localidad y de las zonas aledañas, ofreciéndoles los artículos de ferretería para constituirse como proveedores de los mismos.

## ACTIVIDAD:

- Diseñar el mapa de visitas, para ubicar de mejor manera los locales comerciales de los alrededores.
- Realizar un cronograma de trabajo para las visitas de los comerciales que serán parte de la cartera de clientes de la ferretería "San Antonio".
- Dar a conocer los beneficios obtenidos al ser clientes del comercial "San Antonio", así como precios, descuentos y formas de pago.
- Elaborar muestrario de los productos que ofrecerán la ferretería

## PRESUPUESTO

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Impresión de muestrarios	500	2,00	1000
<b>TOTAL</b>			<b>1000</b>

**RESPONSABLE:** Gerente General

## INDICADOR DE CONTROL:

- Análisis del incremento de los clientes
- Análisis de la rentabilidad de la ferretería.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1:** Incrementar su cuota de participación en el mercado local y en sus alrededores.

META	ESTRATEGIA	POLITICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Dar a conocer a la empresa en todo el cantón e incrementar el volumen de ventas	- Ser proveedor de los pequeños locales comerciales de la parroquia Zumbi y de los sectores aledaños de la ciudad Zumbi.	- Se entregará un informe de cumplimiento de las visitas realizadas a los pequeños locales comerciales dedicados a la compra y venta de artículos de ferretería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar el mapa de visitas, para ubicar de mejor manera los locales comerciales de los alrededores.</li> <li>- Realizar un cronograma de trabajo para las visitas de los comerciales que serán parte de la cartera de clientes de la ferretería "San Antonio".</li> <li>- Dar a conocer los beneficios obtenidos al ser clientes del comercial "San Antonio", así como precios, descuentos y formas de pago.</li> <li>- Elaborar muestrario de los productos que ofrecerán la ferretería.</li> </ul>	1.000 USD	Continuo	Gerente General

Fuente: Plan Operativo anual

Elaborado por La Autora

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 2**

Diseñar y socializar de la filosofía corporativa de la ferretería "San Antonio".

### **PROBLEMA**

La Ferretería San Antonio no cuenta con una filosofía corporativa, lo cual no permite tener claro el camino que debe seguir para alcanzar sus objetivos trazados lo que incide directamente en su crecimiento.

**CAUSA:** Falta de cumplimiento de objetivos empresariales.

**EFECTO:** La empresa no crea valor en el mercado.

**META:** Delimitar la razón de ser de la empresa y hacia dónde quiere llegar y los medios necesarios para alcanzarlo.

### **ESTRATEGIA:**

- Elaborar la Misión, Visión y Valores de la ferretería San Antonio.
- Delimitar los objetivos institucionales que le ayuden a alcanzar las metas trazadas.

### **POLÍTICA**

Exhibir en un lugar visible la misión, visión y valores institucionales.

### **TACTICA:**

- Diseñar la misión abarcando las preguntas básicas como: ¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos?
- Elaborar la visión mediante las preguntas: ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de la empresa?; ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, el crecimiento, los empleados y demás ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento? y ¿Qué valores necesitan ser acentuados en el comercial?.

- Definir los valores que guíen las acciones de los directivos, empleados y trabajadores.

**ACTIVIDAD:**

- Entrega y revisión del borrador de la filosofía corporativa de la ferretería
- Aprobación de la misión, visión y valores institucionales.
- Socialización entre directivos, empleados y trabajadores de la misión, visión y valores institucionales del comercial.

**PRESUPUESTO**

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Adquisición de cuadros para exhibir la Misión, Visión y Valores institucionales	3	80,00	240
<b>TOTAL</b>			<b>240</b>

**RESPONSABLE:** Gerente General

**INDICADOR DE CONTROL:**

Crecimiento de los flujos de efectivo de la empresa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 2: Diseñar de la filosofía corporativa de la empresa						
META	ESTRATEGIA	POLITICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Delimitar la razón de ser de la empresa y hacia dónde quiere llegar y los medios necesarios para alcanzarlo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar la Misión, Visión y Valores de la ferretería San Antonio.</li> <li>- Delimitar los objetivos institucionales que le ayuden a alcanzar las metas trazadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exhibir en un lugar visible la misión, visión y valores institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega y revisión del borrador de la filosofía corporativa de la ferretería</li> <li>- Aprobación de la misión, visión y valores institucionales.</li> <li>- Socialización entre directivos, empleados y trabajadores de la misión, visión y valores institucionales del comercial.</li> </ul>	240 ,00USD	Continuo	Gerente General

**Fuente:** Plan Operativo anual

**Elaborado por** La Autora

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 3**

Realizar un plan de publicidad para dar a conocer a todo nivel los productos que ofrece la empresa.

#### **PROBLEMA**

La ferretería San Antonio no utiliza medios para difundir los productos que ofrece a la colectividad lo que limita su participación en el mercado; por lo que es necesario se incremente una campaña publicitaria diseñada en forma estratégica con el afán de incrementar sus clientes y de esta manera se logren mayores ventas para el comercial.

**CAUSA:** Falta de un plan de medios

**EFFECTO:** Limitado participación en el mercado

**META:** Ampliar la cobertura del comercial a nivel cantonal y provincial

#### **ESTRATEGIA:**

Desarrollar un plan de medios para dar a conocer la asociación y sus productos a la colectividad

#### **POLÍTICA**

Efectuar un sondeo para conocer el posicionamiento de la ferretería, en relación a la publicidad implantada.

#### **TACTICA:**

- Realizar anuncios en radios de mayor sintonía a nivel provincial y nacional.
- Ubicar afiches de la ferretería en puntos estratégicos de la ciudad de Zumbi y cantón Centinela del Cóndor.

**ACTIVIDAD:**

- Diseñar publicidad por medio de redes sociales
- Efectuar publicidad por medio de afiches ubicados en lugares estratégicos de la localidad.
- Determinar costos y tiempo de duración de la publicidad

**PRESUPUESTO**

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Cuña radial	<b>6 meses</b>	90,00	540,00
Afiches	<b>100</b>	80,00	80,00
<b>TOTAL</b>			<b>620,00</b>

**RESPONSABLE:** Gerente General

**INDICADOR DE CONTROL:**

- Incremento de los clientes en todo el cantón
- Incremento de la rentabilidad de la empresa.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3:** Realizar un plan de publicidad para dar a conocer a todo nivel los productos que ofrece la empresa.

META	ESTRATEGIA	POLITICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Ampliar la cobertura del comercial a nivel cantonal y provincial	-Desarrollar un plan de medios para dar a conocer la asociación y sus productos a la colectividad.	Efectuar un sondeo para conocer el posicionamiento de la ferretería, en relación a la publicidad implantada.	<p>Diseñar publicidad por medio de redes sociales.</p> <p>Efectuar publicidad por medio de afiches ubicados en lugares estratégicos de la localidad.</p> <p>Determinar costos y tiempo de duración de la publicidad</p>	620 ,00USD	6 meses (medios radiales) Continuo (redes sociales)	Gerente General

**Fuente:** Plan Operativo anual

**Elaborado por** La Autora

#### **OJETIVO ESTRATÉGICO Nº 4**

Efectuar un plan motivacional a los empleados y trabajadores de la Ferretería San Antonio.

#### **PROBLEMA**

Los empleados de la ferretería San Antonio consideran que en el comercial no existe un buen ambiente de trabajo, ni se los incentiva bajo ninguna modalidad, lo que impide que ellos desarrollen eficientemente sus actividades, puesto que una buena motivación laboral, refleja una satisfacción laboral y el compromiso que tienen los empleados o trabajadores con la empresa, por lo tanto la empresa tiene que ser muy hábil para conseguir que su personal a más de cumplir con las tareas asignadas las realice bien.

**CAUSA:** Ambiente laboral no idóneo.

**EFECTO:** Empleados y trabajadores insatisfechos.

**META:** Contar con un personal altamente motivado, lo que incidirá en el aumento del rendimiento laboral.

#### **ESTRATEGIA:**

Brindar lineamientos a los Directivos para la implantación adecuada de los factores de motivación.

#### **POLÍTICA**

Aplicar un test, a través de guion de preguntas que permitan evaluar el grado de satisfacción laboral, motivación y las necesidades de cada trabajador según el cargo que desempeñen.

**TACTICA:**

- Determinar si las condiciones de infraestructura, equipamiento y clima laboral son las adecuadas.
- Actividades de integración grupal.
- Reconocimiento laboral por parte de los directivos hacia sus empleados.

**ACTIVIDAD:**

- Conformación de un comité encargado de planificar las diferentes actividades.
- Brindar los materiales, equipos necesarios para que la ejecución de las actividades motivaciones sean satisfactorias
- Hacer sentir valorado e importante al trabajador, reconocer que su trabajo está bien realizado y ofrecer no solo incentivos económicos si no también la posibilidad de ascensos
- Mostrar interés por sus empleados, preocuparse por conocer sus necesidades, ayudarle a resolver sus problemas, apoyarlo, haciéndolo sentir útil y considerado en la empresa.

**PRESUPUESTO**

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Actividades de integración cena navideña	8 empleados	8,00	64,00
Canasta navideña	8 canastas	20,00	160,00
<b>TOTAL</b>			<b>224,00</b>

**RESPONSABLE:** Gerente General

**INDICADOR DE CONTROL:**

- Incremento de clientes y ventas.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 4:** Efectuar un plan motivacional a los empleados y trabajadores de la Ferretería San Antonio.

META	ESTRATEGIA	POLITICA	ACTIVIDAD	PRESUPU ESTO	TIEMPO	RESPON SABLE
Contar con un personal altamente motivado, lo que incidirá en el aumento del rendimiento laboral	Brindar lineamientos a los Directivos para la implantación adecuada de los factores de motivación.	Aplicar un test, a través de un guion de preguntas que permitan evaluar el grado de satisfacción laboral, motivación y las necesidades de cada trabajador según el cargo que desempeñen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformación de un comité encargado de planificar las diferentes actividades.</li> <li>- Brindar los materiales, equipos necesarios para que la ejecución de las actividades motivaciones sean satisfactorias.</li> <li>- Hacer sentir valorado e importante al trabajador, reconocer que su trabajo está bien realizado y ofrecer no solo incentivos económicos si no también la posibilidad de ascensos.</li> <li>- Mostrar interés por sus empleados, preocuparse por conocer sus necesidades, ayudarlo a resolver sus problemas, apoyarlo, haciéndolo sentir útil y considerado en la empresa.</li> </ul>	224,00 USD	1 vez al año	Gerente General

Fuente: Plan Operativo Anual

Elaborado por: La Autora

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 5**

Diseñar la estructura organizacional de la ferretería “San Antonio”

### **PROBLEMA**

La ferretería “San Antonio” no cuenta con el diseño de su estructura organizacional impidiendo que la ejecución de las actividades se realice de forma óptima, por lo cual se requiere su definición que permita delimitar las jerarquías y atribuciones asignadas a los directivos, empleados y trabajadores del comercial.

**CAUSA:** Atribuciones asignadas al personal de forma empírica.

**EFECTO:** Retraso de las actividades programadas.

**META:** Mejorar el accionar de la ferretería a través de una adecuada estructura organizativa que cumpla con los requerimientos de la misma.

### **ESTRATEGIA:**

Diseño de la estructura organizacional de la ferretería “San Antonio”

### **POLÍTICA**

- Aprobación y socialización de la estructura organizacional
- Exhibición del organigrama

### **TÁCTICA:**

- Definir las diferentes instancias y jerarquías que regirán a la empresa.
- Establecer las actividades que deben cumplir cada una de los colaboradores de la ferretería.

### **ACTIVIDAD:**

- Elaborar un organigrama estructural y funcional.
- .Diseñar manuales de funciones que permita conocer las actividades que deben cumplir cada uno de las personas que laboran en la ferretería.

**PRESUPUESTO**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Adquisición de cuadros para el organigrama de la empresa	1	80,00	80,00
<b>TOTAL</b>			<b>80,00</b>

**RESPONSABLE:** Gerente General

**INDICADOR DE CONTROL:**

Aprobación de la estructura organizacional de la ferretería San Antonio”

**OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 5:** Diseñar la estructura organizacional de la ferretería.

META	ESTRATEGIA	POLITICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Mejorar el accionar de la ferretería a través de una adecuada estructura organizativa que cumpla con los requerimientos de la misma.	Diseño de la estructura organizacional de la ferretería "San Antonio"	- Aprobación y socialización de la estructura organizacional. - Exhibición del organigrama	- Elaborar un organigrama estructural y funcional. - Diseñar manuales de funciones que permita conocer las actividades que deben cumplir cada uno de las personas que laboran en la ferretería.	80,00 USD	Elaboración (1 mes) Exhibición de forma continua	Gerente General

Fuente: Plan Operativo anual

Elaborado por La Autora

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 6**

Elaborar el plan de capacitación para el personal de la ferretería San Antonio

### **PROBLEMA**

La ferretería "San Antonio" no brinda capacitación a sus empleados y trabajadores lo que impide que se cuente con habilidades y destrezas necesarias para realizar una buena gestión empresarial y poder atender de forma eficiente a sus clientes y público en general, por ello es necesario un plan de capacitación que permita contar con un personal calificado y productivo para el desempeño óptimo en sus actividades lo que se verá reflejado en la rentabilidad del comercial.

**CAUSA:** Carencia de habilidades y destrezas para un adecuado desempeño de sus funciones.

**EFECTO:** Personal no calificado al momento de efectuar sus actividades.

**META:** Fortalecer el conocimiento de su personal que promueva a una adecuada toma de decisiones

### **ESTRATEGIA:**

Capacitar para el personal administrativo y trabajadores en general.

### **POLÍTICA**

- Aplicar inmediatamente el programa de capacitación
- Capacitar a su personal por lo menos una vez al año.

### **TACTICA:**

- Establecer un cronograma de capacitación
- Determinar el grupo de trabajo encargado del plan de capacitación.

**ACTIVIDAD:**

- Realizar talleres para directivos, y personal en relación a Gerencia, Relaciones humanas, tributación y ventas.
- Organizar talleres sobre: Atención al cliente

**PRESUPUESTO**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Relaciones humanas	1	60	\$ 60,00
Ventas	1	60	\$ 60,00
Atención al cliente	8	40	\$ 320,00
Refrigerios	9 personas por curso ( 6 cursos de capacitación)	1,5	\$ 13,50
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 453,50</b>

**RESPONSABLE:** Gerente General

**INDICADOR DE CONTROL:**

Satisfacción de los clientes.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 6:** Elaborar el plan de capacitación para el personal de la ferretería San Antonio.

META	ESTRATEGIA	POLITICA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Fortalecer el conocimiento de su personal que promueva a una adecuada toma de decisiones	Capacitar para el personal administrativo y trabajadores en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar inmediatamente el programa de capacitación.</li> <li>- Capacitar a su personal por lo menos una vez al año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar talleres para directivos, y personal en relación a Gerencia, Relaciones humanas, tributación y ventas.</li> <li>- Organizar talleres sobre: Atención al cliente</li> </ul>	453,50 USD	1 vez a año	Gerente General

**Fuente:** Plan Operativo anual

**Elaborado por** La Autora

**Cronograma de Actividades de los Objetivos Estratégicos.**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>OBJETIVO 1:</b> Incrementar su cuota de participación en el mercado local y en sus alrededores.	x	x	x	x	x
<b>OBJETIVO 2:</b> Diseñar y socializar de la filosofía corporativa de la empresa	x	x	x	x	x
<b>OBJETIVO 3:</b> Realizar un plan de publicidad para dar a conocer a todo nivel los productos que ofrece la empresa	x	x	x	x	x
<b>OBJETIVO 4:</b> Efectuar un plan motivacional a los empleados y trabajadores de la Ferretería San Antonio	x	x	x	x	x
<b>OBJETIVO 5:</b> Diseñar la estructura organizacional de la ferretería	x	x	x	x	x
<b>OBJETIVO 6:</b> Elaborar el plan de capacitación para el personal de la ferretería San Antonio	x	x	x	x	x

**Fuente:** Ferretería San Antonio

**Elaborado por:** Jenny Ricarda Quezada Torres.

## Presupuesto de Costo de los POAS

El presupuesto permite identificar los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha de los diferentes POAS planteados y su forma de financiamiento. A continuación se detalla los costos que incurrirá la ferretería en el fortalecimiento de sus actividades.

**Tabla 30.** Presupuesto de los POAS

Nº	OBJETIVO ESTRATEGICO	PRESUPUESTO
1	Incrementar su cuota de participación en el mercado local y en sus alrededores.	1000,00
2	Diseñar de la filosofía corporativa de la empresa	240,00
3	Realizar un plan de publicidad para dar a conocer a todo nivel los productos que ofrece la empresa	620,00
4	Efectuar un plan motivacional a los empleados y trabajadores de la Ferretería San Antonio	224,00
5	Diseñar la estructura organizacional de la ferretería.	80,00
6	Elaborar el plan de capacitación para el personal de la ferretería San Antonio	453,50
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>2617,50</b>
	<b>IVA</b>	<b>366,45</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>2.983,95</b>
<b>FINANCIAMIENTO: Ferretería "San Antonio"</b>		

Fuente: POAS

Elaborado por: La Autora

## **h. CONCLUSIONES**

- A través del análisis situacional se pudo realizar un diagnóstico externo, teniendo un panorama completo de la empresa, en base al cual se determinó las oportunidades y amenazas de la empresa, se efectuó el estudio de variables macroeconómicas y su incidencia en la empresa.
- La ponderación de las oportunidades y amenazas, consideradas en la Matriz EFE dio un resultado de 2.87 en el total del valor promedio ponderado lo que señala que con un buen plan se podrán combatir sus amenazas para poder desarrollarse eficientemente en el mercado. De igual forma, en la Matriz EFI se analizó la estructura organizacional de la institución; filosofía corporativa, plan de capacitación, tecnología utilizada, etc., estos aspectos permitieron detectar las fortalezas y debilidades cuya ponderación dio un resultado de 2.08, lo que indica que la empresa se encuentra en una posición adecuada para corregir sus debilidades.
- En la Matriz FODA se describe todo lo relacionado a la combinación de estrategias, FO, DA, FA y DO, con lo que se pretende mejorar el accionar de la ferretería en base a las actividades establecidas en el Plan Operativo Anual, que hace referencia a las estrategias, objetivos, actividades, políticas, tácticas, presupuesto, tiempo y responsables de la implementación de cada una de los objetivos estratégicos.

## **i. RECOMENDACIONES**

- Efectuar un diagnóstico externo de forma anual, para conocer con exactitud el entorno económico, político, social y tecnológico en el que se desenvuelve el país y en base a ello establecer acciones en beneficio de la empresa.
  
- Establecer las estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos mediante la matriz de alto impacto, de tal forma que permita eliminar debilidades y controlar las amenazas del medio. Asimismo, comunicar a todo el personal sobre las decisiones que se tomen para la correcta dirección de la empresa, a través de estrategias concretas que generen un cambio, y que sea responsabilidad de todos quienes la conforman.
  
- Poner en práctica el plan estratégico, para llegar a cumplir exitosamente metas planteadas, el plan indica los objetivos, estrategias, actividades, personal responsable, costos y plazos de ejecución pertinentes, y acciones para su monitoreo y control, siendo así mucho más fácil el crecimiento de la empresa.

## j. BIBLIOGRAFÍA

- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo cuarta ed.). México: Pearson Educación.
- García, E., & Valencia, M. (27 de Abril de 2015). Planeación Estratégica. Trillas, México. Recuperado el 15 de Febrero de 2017, de [http://www.ccichonduras.org/website/descargas/presentaciones/2015/04-Abril/PLANIFICACION\\_ESTRATEGICA.pdf](http://www.ccichonduras.org/website/descargas/presentaciones/2015/04-Abril/PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf)
- Gobierno Provincial de Zamora Chinchipe. (2015). Sistema Socio Cultural. *Sistema Socio Cultural*. Ecuador. Recuperado el 23 de Febrero de 2017, <http://www.zamorachinchipe.gob.ec/otzch/documentos/diagnostico%20socio-cultural.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (17 de Octubre de 2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-cifras-del-mercado-laboral-de-septiembre-2016/>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (2010). *Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira*. Recuperado el 15 de Febrero de 2017, de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36496810/planeacion\\_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1489690026&Signature=lg2b%2BR%2B2sMWEo0uetNtR8P9uKKE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPLANEACION\\_ESTRATEGICA\\_HENRY\\_M](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36496810/planeacion_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1489690026&Signature=lg2b%2BR%2B2sMWEo0uetNtR8P9uKKE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPLANEACION_ESTRATEGICA_HENRY_M)
- Pérez, J. (2010). *Administración, Gestión y Comercialización en la pequeña empresa*. Madrid, España: Vision Net.
- Ponce, H. (2010). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado el 23 de Febrero de 2017, de <http://www.eumed.net/ce/>

- Real Academia Española. (Febrero de 2017). *RAE*. Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=ferreter%C3%ADa>
- Revista Ekos. (2014). Principales características del sector económico. *Ekos*. Recuperado el 26 de Febrero de 2017, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=4288>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2011). *Administración* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Staton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2015). *Fundamentos de Marketing* (Décimo cuarta ed.). México: McGraw Hill.
- Velásquez, A. (2012). Análisis situacional, intervención y aprendizaje organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(53). Recuperado el 2017 de Febrero de 18, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605305>
- Zapata, P. (2011). *Contabilidad General*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

k. ANEXOS

Anexo 1. ENTREVISTA AL GERENTE DE LA FERRETERIA SAN ANTONIO



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Por medio de la presente me dirijo a Ud., con la finalidad de recopilar información para la elaboración del trabajo de tesis denominado **“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”**

6. ¿Cuántos años lleva en el mercado de la localidad la Ferretería San Antonio?

.....  
.....

7. ¿Cuál fue la principal motivación para crear la ferretería?

.....  
.....

8. ¿La ferretería cuenta con una visión y misión establecidas?

.....  
.....

9. ¿La ferretería tiene establecido algún tipo de organigrama?

.....  
.....

10. ¿Los productos que ofrece la ferretería satisface las necesidades de los clientes?

.....  
.....

**11. ¿Considera que el precio de los productos que comercializa la ferretería son competitivos?**

.....  
.....

**12. ¿La ferretería San Antonio realiza algún tipo de capacitación a los empleados?**

.....  
.....

**13. ¿Cuál es su mayor competencia en el mercado, en lo referente a la línea de productos que comercializa la ferretería?**

.....  
.....

**14. ¿Se efectúa publicidad para dar a conocer los productos que ofrecen?**

.....  
.....

**15. ¿La ferretería San Antonio ofrece promociones a sus clientes para incentivar la demanda?**

.....  
.....

**16. ¿Qué aspectos usted sugiere que se debe considerar en un plan estratégico para la ferretería?**

.....

**17. ¿Ha aplicado algún plan estratégico en la ferretería?**

**¿Cuáles considera usted que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la ferretería San Antonio?**

.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo 2. ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA FERRETERIA SAN ANTONIO**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Por medio de la presente me dirijo a Ud., con la finalidad de recopilar información para la elaboración del trabajo de tesis denominado **“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”**

**1. ¿Por qué medios publicitarios conoce usted a la Ferretería San Antonio?**

Radio ( )

Prensa ( )

Televisión ( )

Otros ( )

**2. ¿Cómo califica usted la atención que brindan los empleados?**

Regular ( )

Bueno ( )

Excelente ( )

**3. ¿Cómo considera la calidad de los productos que comercializa la Ferretería?**

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

**4. ¿Con que frecuencia adquiere usted productos de ferretería y acabados de construcción?**

Diariamente ( )

Semanalmente ( )

Quincenalmente ( )

Mensualmente ( )

**5. ¿Los productos/artículos que brinda la Ferretería satisfacen sus necesidades?**

Si ( )

No ( )

**6. ¿Usted adquiere nuestros productos/artículos por?**

Precio ( )

Calidad ( )

Servicio ( )

**7. ¿Considera usted que los precios de nuestros productos/artículos son?**

Elevados ( )

Medios ( )

Bajos ( )

**8. ¿Recomendaría usted a otras personas a comprar en la Ferretería San Antonio?**

Si ( )

No ( )

**9. ¿Qué aspectos considera usted que se debería mejorar?**

Infraestructura ( )

Atención ( )

**10. ¿Cree usted que el horario de atención al cliente es el adecuado?**

Si ( )

No ( )

**11. ¿La Ferretería cuenta con estacionamiento adecuado para los clientes?**

Si ( )

No ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### **Anexo 3. ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA FERRETERIA SAN ANTONIO**



#### **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Por medio de la presente me dirijo a Ud., con la finalidad de recopilar información para la elaboración del trabajo de tesis denominado **“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”**

**1. ¿Qué tiempo trabaja usted en la Ferretería San Antonio?**

Menos de un año ( )

De 1 año a 2 años ( )

Más de 2 años ( )

**2. ¿Cree usted que existe un trabajo en equipo entre personal administrativo y de servicio?**

Si ( )

No ( )

**3. ¿Cree usted que las funciones que desempeña están claramente definidas?**

Si ( )

No ( )

**4. ¿Conoce usted la misión y visión de la Ferretería?**

Si ( )

No ( )

**5. ¿Ha recibido usted capacitación por parte de la Ferretería?**

Si ( )

No ( )

**6. ¿Cree usted que el gerente está capacitado para dirigir esta  
Ferretería?**

Si ( )

No ( )

**7. ¿Usted durante el tiempo de servicio ha recibido algún incentivo?**

Si ( )

No ( )

**8. ¿Brinda información adicional de los productos a los clientes de la  
Ferretería San Antonio al momento en que realizan su compra?**

Si ( )

No ( )

**9. ¿Cómo califica usted a la administración actual de la empresa?**

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

**10. ¿Cree usted que la estructura administrativa es la adecuada?**

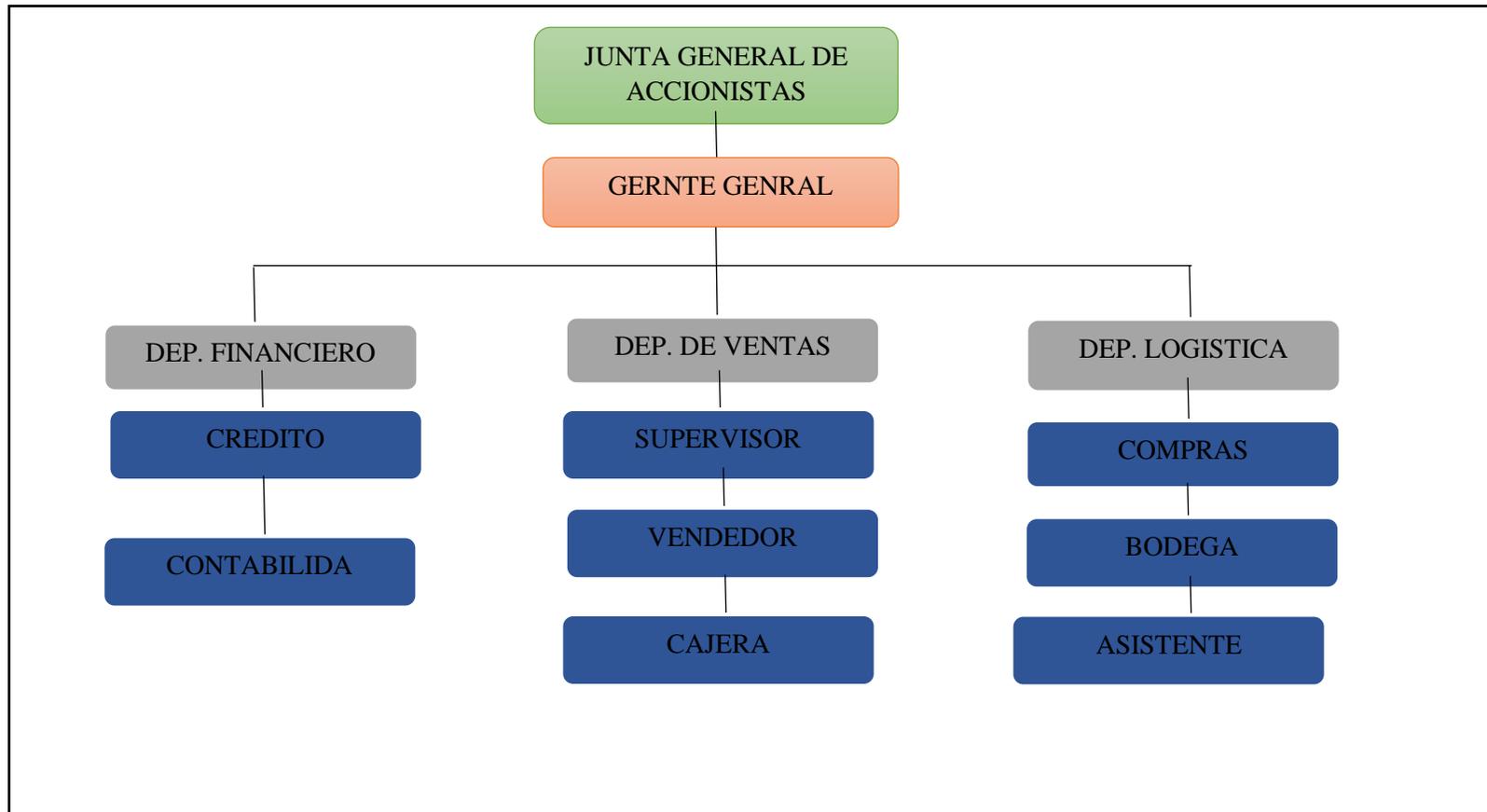
Si ( )

No ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 4.

## Estructura Organizacional de la Ferrería San Antonio.

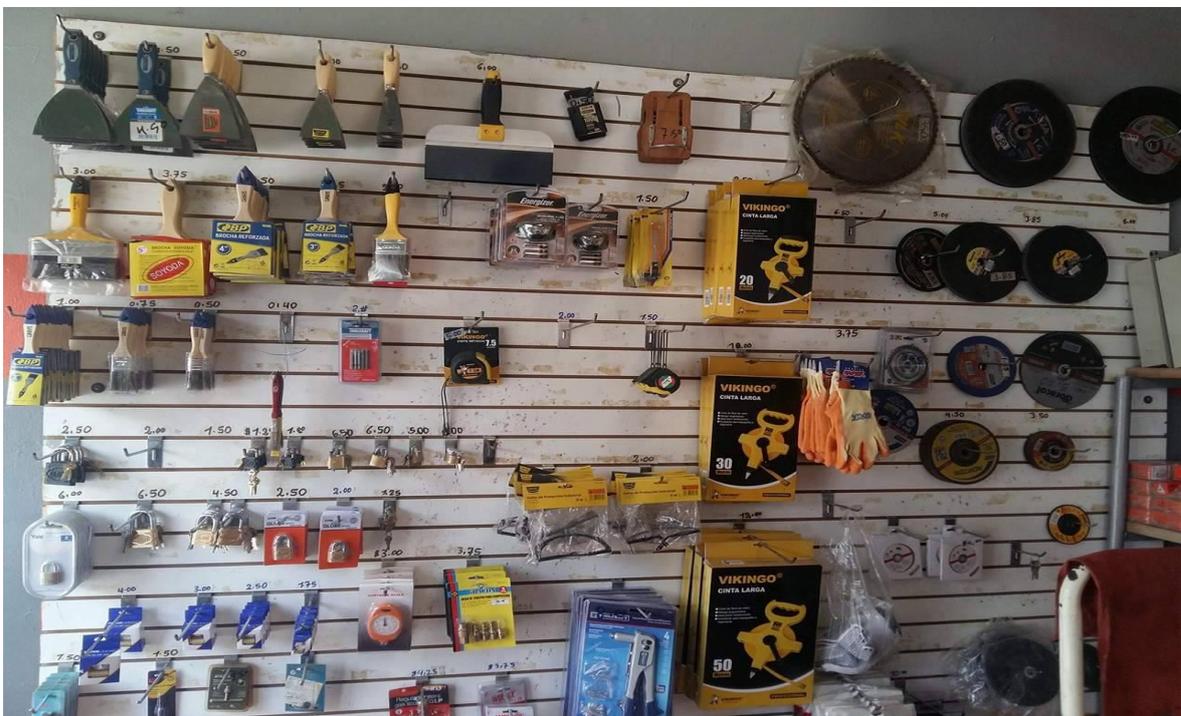


Fuente: Ferrería San Antonio

Elaboración: La Autora







# ÍNDICE

PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT .....	4
c. INTRODUCCIÓN .....	5
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	7
e. MATERIALES Y MÉTODOS .....	26
f. RESULTADOS .....	30
g DISCUSIÓN .....	70
h. CONCLUSIONES .....	96
i. RECOMENDACIONES .....	97
j. BIBLIOGRAFÍA .....	98
k. ANEXOS .....	100
INDICE .....	111