



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA LA EMPRESA FERRETERÍA LATINA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Ingeniero Comercial**

Autor:

Wilson Andrés Quezada Silva

Director:

Ing. Pedro Fernando Guerrero Maxi

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

Dedico el logro de este trabajo a mis padres, por su amor sin condiciones, con su respaldo en las diferentes etapas de mi vida, gracias por inculcarme el valor del esfuerzo y la constancia.

A mis hermanos, que han sabido ser un apoyo a lo largo de este camino, convirtiéndose en una gran ayuda en mi formación académica.

Por último, me gustaría dedicar este trabajo a las personas que elijan llevar a cabo un estudio orientado a la planeación estratégica, especialmente en el sector ferretero; pudiendo llegar a ser un aporte esencial en su investigación.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar el más sentido agradecimiento, a mi tutor de tesis, Ing. Pedro Guerrero por saber orientarme en cada una de las etapas del trabajo.

Asimismo, me gustaría agradecer a mis abuelos, mismos que siempre creyeron en mí, impulsándome en las diferentes fases de mi vida académica y personal.

También un agradecimiento muy especial para mi padre, quien ha sido mi mentor en el mundo empresarial, mismo que me impulso a seguir la carrera de administración de empresas.

Por último, me gustaría agradecer a todos los profesores de la Facultad de Ciencias de la Administración; en especial a los profesores de la carrera de Administración de Empresas, los mismos que han sabido compartir sus conocimientos, mismos que me han servido para mi realización profesional.

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Índice de Contenidos	iii
Índice de Figuras	vi
Índice de Tablas.....	vii
Resumen	viii
Abstract.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	2
1. RESEÑA HISTÓRICA Y MARCO TEÓRICO	2
1.1 Descripción de la Organización	2
1.1.1 Historia de la Empresa.....	2
1.1.2 Empresa como Pyme	3
1.1.3 Personal.....	4
1.1.4 Mercado	4
1.1.5 Áreas Funcionales.....	4
1.1.5.1 Área Económica Financiera	5
1.1.5.2 Área Comercial y de Marketing.....	5
1.1.5.3 Área de Organización y Recursos Humanos.....	5
1.1.5.4 Área Administrativa y Dirección	6
1.1.6 Organigrama de la Empresa.....	7
1.2 Definición de Planeación Estratégica.....	7
1.3 Importancia de la Planificación Estratégica	8
1.4 Características de la Planificación Estratégica.....	9
1.4.1 Planes Estratégicos	9
1.4.2 Tipos de Planeación	9
1.4.3 Principios en el Proceso Administrativo.....	10
1.5 Etapas de la Planeación Estratégica	11
1.6 Análisis Situacional Inicial.....	12
CAPÍTULO 2	19
2. Direccionamiento Estratégico.....	19
2.1 Valores Estratégicos.....	19

2.2	Visión	21
2.2.1	Visión de la Empresa	23
2.3	Misión.....	23
2.3.1	Misión de la Empresa	24
2.4	Estrategia Empresarial.....	25
2.4.1	Fuerza Impulsadora.....	28
2.4.2	Factores Claves de Éxito.....	28
2.4.3	Declaratoria Estrategia Empresarial	28
CAPÍTULO 3		29
3.	Planificación a largo plazo	29
3.1	Temas Estratégicos.....	29
3.1.1	Matriz de Identificación y Definición de los Temas Estratégicos.	30
3.1.2	Temas Críticos	31
3.2	Asuntos Estratégicos Internos y Externos.....	31
3.2.1	Asuntos Estratégicos Externos.....	32
3.2.2	Asuntos Estratégicos Internos.....	32
3.2.3	Matriz para la Identificación y Descripción de los Asuntos Estratégicos	32
3.3	Análisis FO, FA, DO, DA	34
3.3.1	Matriz FO-FA-DO-DA	34
3.3.2	Asuntos Críticos.....	35
3.4	Evaluación de los Asuntos Estratégicos.....	35
3.4.1	Matriz de Evaluación de Asuntos Estratégicos.....	36
3.5	Estrategias de Valor (FO, FA, DO, DA).....	37
3.5.1	Matriz de Estrategias de Valor (FO, FA, DO, DA)	37
3.6	Objetivos Estratégicos	42
3.6.1	Matriz de Objetivos Estratégicos	43
3.7	Indicadores Clave de Desempeño	51
3.7.1	Matriz de Objetivos Estratégicos e Indicadores Clave de Desempeño.	52
3.8	Cuadro de Mando Integral.....	53
3.8.1	Aspectos del CMI	53
3.8.2	Perspectivas del CMI	54
3.9	Mapa Estratégico.....	55
3.10	Tablero de Control	57
3.10.1	Tablero de Control de la Organización.....	57

CAPÍTULO 4	63
4. Resultados.....	63
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS.....	72

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Organigrama de la Organización</i>	7
Figura 2 <i>Mapa estratégico de la organización</i>	56

Índice de Tablas

Tabla 1	<i>Análisis de situación inicial “Ferretería Latina”</i>	13
Tabla 2	<i>Definición de valores estratégicos</i>	20
Tabla 3	<i>Matriz de decisión de factores estratégicos</i>	27
Tabla 4	<i>Matriz de identificación y definición de los temas estratégicos</i>	30
Tabla 5	<i>Matriz para la identificación y descripción de los asuntos estratégicos</i>	32
Tabla 6	<i>Matriz FO-FA-DO-DA</i>	34
Tabla 7	<i>Matriz de evaluación de asuntos estratégicos</i>	36
Tabla 8	<i>Estrategias de valor FO-FA-DO-DA</i>	37
Tabla 9	<i>Matriz de objetivos estratégicos</i>	43
Tabla 10	<i>Matriz de objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño</i>	52
Tabla 11	<i>Tablero de control de la empresa</i>	58

RESUMEN

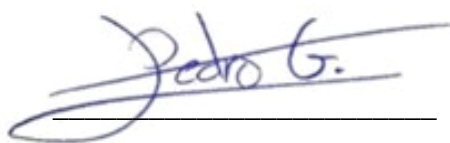
En la presente investigación se ha evidenciado la carencia de procedimientos que posibiliten un adecuado direccionamiento durante el tiempo en el cual la empresa "Ferretería Latina" se encuentra funcionando; es por esta razón que el objetivo principal de este trabajo consiste en elaborar un modelo de planeación estratégica, fundamentado en el análisis profundo de la situación actual de la organización, que posibilite producir un direccionamiento estratégico orientado a la ejecución de objetivos, así como metas en el corto y largo plazo; evaluando las oportunidades y amenazas del sector ferretero, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización. Guiando el curso hacia donde se dirige la empresa.

Palabras clave: Planeación estratégica, Análisis de situación inicial, Valores estratégicos, Estrategia empresarial, Asuntos estratégicos, Indicadores clave de desempeño.

ABSTRACT

In the present investigation it has been evidenced the lack of procedures that make possible an adequate directioning during the time in which the company "Ferretería Latina" is working; it is for this reason that the main objective of this work consists of elaborating a model of strategic planning, based on the deep analysis of the current situation of the organization, which makes possible to produce a strategic directioning oriented to the execution of objectives, as well as goals in the short and long term; evaluating the opportunities and threats of the hardware sector, as well as the internal strengths and strengths and weaknesses of the organization. Guiding the course towards where the company is heading.

Key words: Strategic planning, Initial situation analysis, Strategic values, Business strategy, Strategic issues, Key performance indicators.



Ing. Pedro Fernando Guerrero Maxi

INTRODUCCIÓN

Dentro del mundo empresarial existen mercados más o menos competitivos, pero siempre con un nivel de competencia, viéndose las pequeñas y medianas empresas en el desafío de seguir operando y a la vez crecer; el mercado ferretero no es la excepción, siendo estas un eslabón dentro de todo el sector de la construcción. Ciertos factores como la tecnología, la globalización y las exigencias cambiantes que demandan los consumidores, han hecho que las empresas busquen la manera de generar estrategias para adquirir participación del mercado.

Se puede observar que la planeación estratégica vendría a ser una herramienta esencial para definir objetivos en el largo plazo y cómo realizar los mismos; este procedimiento abarca la formulación de estrategias, cómo implementarlas y evaluarlas; para lograr los objetivos de la organización, alineándose a las oportunidades y amenazas del mercado. Con una correcta planeación estratégica la empresa busca mejorar las operaciones en las distintas áreas de la misma, generando satisfacción del cliente y ventaja competitiva.

Dentro del estudio se tocan varias áreas de la empresa; en primer lugar se realiza un análisis de situación actual, con esto se puede observar las condiciones en las que se encuentra la empresa, desde este punto se centran esfuerzos para generar estrategias competitivas para la organización; se utiliza como recurso el análisis FODA, mismo que ayuda para realizar mejoras internas, así como mejores respuestas en el entorno externo; generando propuestas para tener una eficiencia y eficacia en los procesos dentro de la empresa, así como el aprovechamiento de nuevas acciones que generen valor en la organización.

Este trabajo se centra en generar un plan estratégico para la empresa “Ferretería Latina”, indagando en los aspectos clave de los diferentes procesos, proporcionando una estructura para su implementación. Se realiza un análisis del entorno interno y externo, reconociendo fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas. Definiendo la misión y visión de la empresa, así como la elaboración de estrategias.

CAPÍTULO 1

1. RESEÑA HISTÓRICA Y MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describe a la organización, así como su razón de ser, junto con el análisis de la situación actual de la misma.

1.1 Descripción de la Organización

1.1.1 Historia de la Empresa

Se efectuó una entrevista al Ing. Wilson Quezada Álvarez y Sra. María Auxiliadora Silva, propietarios de la empresa “Ferretería Latina”, los mismos que aseveran que la empresa arrancó su funcionamiento en el año 1990 dirigido por el Ing. Wilson Quezada, la empresa comenzó a laborar y se ha mantenido en la misma dirección la cuál es Mariscal Lamar y Miguel Vélez, a una cuadra del mercado “3 de Noviembre”.

En un inicio la empresa comenzó comercializando material para obra gris, disponiendo solamente entre 8 a 10 ítems, siendo un negocio pequeño sólo trabajaba el Ing. Wilson Quezada con una persona más, quien era Galo Quezada su hermano, el mismo que sería su socio comercial, siendo este un local arrendado y un negocio de tipo comercial; facilitando servir al constructor que era su cliente meta.

Después del primer año la empresa tiene un cambio en su giro de negocio, ya que los clientes en ese momento y potenciales clientes empiezan a demandar otro tipo de materiales como: pinturas, lacas, tornillos, entre otros; expandiendo las líneas de productos en su stock, lo cual les permitiría experimentar un crecimiento considerable, agrandando de esta manera las bodegas.

En los años sucesivos y con un mayor capital de trabajo, la empresa tendría una mayor cantidad de clientes que llegaban al punto de venta y una cantidad considerable que pedían que se les entregue material, cabe mencionar que para ese entonces la empresa dejaría de comercializar en su mayoría productos para obra gris, centrándose más en terminados de construcción.

Posteriormente la empresa adquirió distribuciones de productos de alta rotación como lo serian “Pinturas Condor”, “Adheplast”, entre otros. Esta sería la forma de

operación hasta el año 2001, tiempo en el cual se separarían Ing. Wilson Quezada y Sr. Galo Quezada; de esta manera cada uno emprendería su negocio, conservando el nombre y local de “Ferretería Latina”, por parte del Ing. Wilson Quezada.

Desde el año 2001 hasta la actualidad, la empresa se ha enfocado en comercializar acabados de construcción, material eléctrico, lacas e insumos para madera y pinturas; cabe mencionar que la empresa no dispone de distribuciones actualmente, enfocándose más en servir en el punto de venta a constructores y al consumidor final.

1.1.2 Empresa como Pyme

Acosta Márquez & Delfín Pozos (2016) plantean que las Pymes son de vital importancia para el crecimiento económico, ya que las mismas son creadoras de riqueza, al distinguir, explotar y desenvolver funciones productivas; acoplándose a nuevas tecnologías con gran vialidad, ya que planear y organizar no demandan sumas grandes de capital, permitiendo que las mismas permanezcan en mercados de alta competencia; lo cual se hace posible si las Pymes experimentan un progreso empresarial, que tiene lugar cuando se realiza obtienen un crecimiento económico, una cultura empresarial establecida, un correcto manejo de la información, junto con una acertada innovación en la empresa.

Las Pymes se localizan dentro del mercado en sus diferentes aspectos y tamaños, logrando coexistir con solamente un dueño, con la capacidad de desempeñar una gran cantidad de actividades productivas, de comercialización o prestación de servicios; obteniendo utilidades y dinamizando la economía. Cabe mencionar que para 2020, fecha del artículo, las Pymes en Ecuador llegaron a figurar el 95% de las unidades productivas (Aviles Sotomayor & Rodríguez Mendoza, 2020).

Según el art.106 del reglamento a la estructura de Desarrollo Productivo de la Inversión, podemos clasificar a “Ferretería Latina” como pequeña empresa, al generar ventas anuales mayores a \$100 001, aunque su personal sea solamente de 4 personas (Arteaga Choez et al., 2020).

1.1.3 Personal

La empresa está formada por cuatro personas, una persona su nombre es Jonnathan Tomín realiza las funciones de estibar, despachar mercadería y ordenar bodegas; seguido por Andrés Quezada que realiza las funciones de vender y colaborar con la parte logística de la empresa.

En la parte Administrativa se encuentra Marcela Peralta quien es la Contadora de la empresa y Wilson Quezada gerente de la organización, el mismo que toma las decisiones inmediatas y futuras, apoyándose en la retroalimentación del personal.

1.1.4 Mercado

El mercado de la empresa son los constructores que se encuentran en la etapa de terminados de construcción, así como fábricas de muebles y empresas encargadas de amoblar casas y edificios; también su alcance llega a los maestros carpinteros, electricistas, maestros en metal mecánica, latoneros, así como maestros que trabajan en aluminio y vidrio, junto con el consumidor final que busca arreglar y modificar su vivienda o parte de la misma.

La empresa se enfoca principalmente en el sector privado; al ser libre mercado la empresa se enfoca en brindar en su mayoría una gama de productos que sus clientes necesiten, así como tener precios competitivos y un seguimiento y garantías que respalden las compras e inversiones que los clientes realicen, brindando así un bienestar y confianza en las personas que realicen sus compras.

1.1.5 Áreas Funcionales

Pérez Gregorio (2016) indica las siguientes áreas funcionales que se adaptan a la empresa.

1.1.5.1 Área Económica Financiera

En esta área ocurre todas las transacciones monetarias, usando el dinero como herramienta de cambio al realizar intercambios comerciales; se caracteriza por tener un ciclo productivo que se puede fraccionar en dos corrientes:

- Salida de dinero: tiene lugar al realizar adquisiciones de bienes y servicios
- Entrada de dinero: tiene lugar al captar recursos económicos por las ventas realizadas, aportaciones de capital, entre otros.

1.1.5.2 Área Comercial y de Marketing

Esta área está enfocada en el estudio de las relaciones al momento de darse el cambio de bienes y servicios por un valor monetario; como tienen lugar, forma de adquirir y consumir. Este procedimiento tiene lugar en dos perspectivas:

- Marketing estratégico:

La tarea del marketing estratégico es reconocer un mercado previamente referenciado, estudiar y apreciar su llamativo, sus segmentos actuales y potenciales.

- Marketing operacional:

En este punto se diseñan, efectúan e inspeccionan el grupo de acciones que posibilitan que tenga lugar el Plan de marketing-mix; el mismo que se encuentra conformado por: precio, producto, distribución y comunicación.

1.1.5.3 Área de Organización y Recursos Humanos

Se debe tener una correcta planificación estratégica en lo que concierne a los recursos humanos, se busca la eficacia en la organización al dirigir el recurso humano en las diferentes funciones de la empresa subdividiéndose en:

- Organización: en esta área se encomienda el esquema y estructura de la organización, para alcanzar sus metas.
- Planificación: determina cuáles son las exigencias en el área de recursos humanos cuantitativas y cualitativas.

- Desarrollo de los recursos humanos: comprende el desarrollo de aptitudes y actitudes del personal de la empresa con el objetivo de disponer del personal oportuno para el funcionamiento de la empresa; así como desarrollar el potencial del recurso humano para motivar al mismo con la consecución de objetivos.

- Relaciones laborales y administración del personal: se ocupa en realizar negociaciones y acuerdos colectivos, seguridad para el personal, control del mismo, así como pagos en la nómina de colaboradores.

1.1.5.4 Área Administrativa y Dirección

Su función es lograr la articulación de todas las áreas de la organización; su finalidad es controlar, mantener y conducir las funciones que tienen lugar en la empresa; interrelacionándose entre ellas y el mercado. En esta área se emplean esfuerzos para realizar actividades enlazadas con la consolidación de objetivos e instaurar las medidas necesarias para lograrlo, siendo estas:

- Planificación: procede en estipular el futuro deseado y los mecanismos necesarios para lograrlo, siendo algunos de estos los siguientes: consolidación de objetivos, estudio de mercado, análisis interno, creación de estrategias.

- Organización: en este punto se pretende organizar los recursos materiales y el talento humano, para interrelacionar los mismos, creando así una estructura formal.

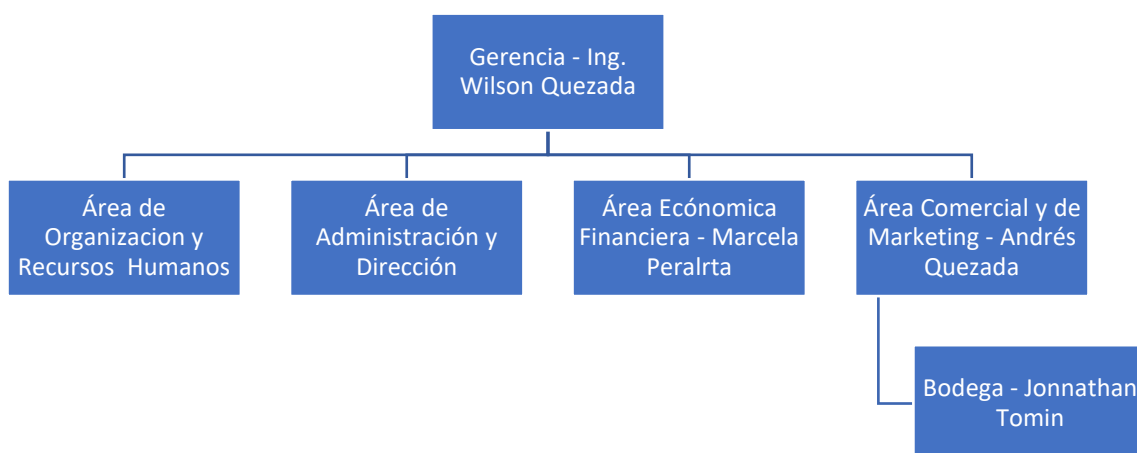
- Dirección: en este punto se persigue impactar en los colaboradores para que con su aporte puedan contribuir a la realización de los objetivos de la organización.

- Control: su actividad está relacionada directamente con la planificación, ya que compara lo planificado con los resultados obtenidos. Su función es identificar las desviaciones y encaminarlas hacia el camino correcto, identificando las causas que lo producen; captando información para futuras decisiones.

1.1.6 Organigrama de la Empresa

Figura 1

Organigrama de la Organización



Nota: La figura expresa el organigrama de la empresa, junto con las personas encargadas de cada área.

Fuente: Adaptado de Comunicación empresarial y atención al cliente (p. 30), por D. Fernández Verde y E. Fernández Rico, 2017, Ediciones Paraninfo.

1.2 Definición de Planeación Estratégica

Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez (2012) indican que la planeación es una actividad esencial dentro de la organización, siendo esta pública o privada; al realizar planeación se traza la razón de ser, junto con las aspiraciones de la organización.

Realizando una planeación estratégica se puede identificar cuál es el punto de partida y hacia dónde es que se desea arribar, identificando objetivos a alcanzar, junto con los riesgos que conlleva, visualizando las oportunidades que se presenten. Todo esto con la finalidad de exponer los mejores caminos a seguir, junto con el correcto desarrollo de la empresa para obtener los resultados esperados.

Vargas Vallecilla (2008) señala que la planeación estratégica es un instrumento el cual se puede usar en cualquier tipo de organización, ya sean microempresas o grandes empresas; busca por medio de un análisis interno y externo formular estrategias objetivas que conduzcan a alcanzar los objetivos planteados.

La planeación es la premonición de circunstancias por venir, junto con la estipulación de logros que se aspiran alcanzar, valiéndose de la realización de un análisis del entorno tanto interno como externo, achicando de esta manera el riesgo; buscando así optimizar recursos al determinar las estrategias que se necesitaran para alcanzar los objetivos y el propósito de la empresa con posibilidades mayores (Münch Galindo, 2008).

Brenes Bastos et al. (2017) afirman que la planeación y gestión estratégica es el proceso de implantar con precisión los objetivos y estrategias, junto con retroalimentación dentro de la organización; generando así el desarrollo de estrategias acertadas en la empresa, se convierte en una obligación para el correcto desempeño de la organización. Se podría decir que al generar un plan estratégico se generan objetivos estratégicos a alcanzar, generando eficiencia y eficacia en la empresa, trazando así el camino a seguir.

Moreno Cristancho (2017) menciona que la planeación es el mecanismo para determinar objetivos y adoptar las maneras más indicadas para alcanzar los mismos, previamente se diseñan estrategias antes de llevar a cabo cualquier acción.

1.3 Importancia de la Planificación Estratégica

Angeles Mancilla (2012) afirma que la planeación estratégica es una actividad crucial que guía a la organización a tener un mejor desempeño, mejorando las tareas y consiguiendo eficacia en sus procesos.

La planeación estratégica es de suma importancia, ya que gracias a ella se elabora el plan estratégico, mismo que es una guía para la toma de decisiones cruciales en la organización, permitiendo que la misma sea competitiva y enlazada con el entorno interno y externo (Castañón Octavio & Del Valle, 2015).

Cruz Medina (2023) anuncia que la planificación estratégica es una parte muy importante para una evaluación empresarial interna y externa; al no poseer una planificación estratégica, la empresa no dispone de herramientas de gestión estratégica, conllevando a problemas dentro de la organización, haciendo que la empresa sea menos eficiente.

La planeación estratégica sirve para determinar actividades cruciales de la empresa, así como su misión, visión, actividades dentro de la misma, junto con un correcto manejo

de recursos; impactando en las diferentes áreas de la empresa y en sus respectivos procesos (López López & Vargas Hernandez, 2012).

Maya Maya (1994) menciona que para el correcto desarrollo de la organización se debe dar un adecuada planeación y análisis estratégico, abarcando el entorno externo en donde opera la empresa, mismo que comprende los clientes, competidores, amenazas y oportunidades; así como el estudio del entorno interno que comprende las fortalezas y debilidades de la organización.

Campoverde Miranda et al. (2019) indican que se propone un plan estratégico para alcanzar resultados significativos y fructíferos para las diferentes áreas de la empresa, exponiendo estrategias y líneas de acción apropiadas; junto con una correcta evaluación de ejecución de las actividades en el personal, generando una mejor retroalimentación entre los colaboradores, mejorando el ambiente organizacional y los logros alcanzados.

1.4 Características de la Planificación Estratégica

1.4.1 Planes Estratégicos

Münch Galindo (2008) indica que los planes estratégicos se caracterizan por ser la consecuencia del proceso de planeación, dentro de un periodo determinado; dependiendo de su duración existen tres posibilidades:

- Corto plazo: tiene una duración menor o igual a un año.
 - Inmediatos: con una duración hasta seis meses.
 - Mediatos: con una duración de seis meses a un año.
- Mediano plazo: tiene una duración de 1 a 3 años.
- Largo plazo: tiene una duración mayor a 3 años.

1.4.2 Tipos de Planeación

Münch Galindo (2008) señala que la planeación estratégica se caracteriza al sostener intenciones de entender de una mejor manera el desarrollo de la planeación, se plantea una clasificación de la planeación; teniendo en cuenta que no existe un criterio

único en la nomenclatura, de esta manera se emplea la más usual, siguiendo un orden jerárquico, dependiendo el área a la que se oriente y el plazo medido en tiempo que se tome, expresándose en:

- **Estratégica:**

Afina la dirección de los elementos globales de la planeación en la organización; es realizada por la alta gerencia implantando planes generales, comúnmente estos planes se los proyecta a mediano y largo plazo involucrando a toda la empresa. Definiendo el curso que tomará la empresa; así como la adquisición y el correcto uso de los recursos necesarios para conseguir los objetivos propuestos, apegados a la misión y visión empresarial.

- **Táctica o funcional:**

Está conformado por planes más concretos, realizados específicamente en cada área de la organización, sujetas a los planes estratégicos. Recayendo la responsabilidad en cada gerente de las respectivas áreas de la organización, generando las tácticas para un mediano o corto plazo; estos deben estar especificados por parte de cada una de las gerencias para alcanzar el plan estratégico.

- **Operativa:**

Este tipo de planeación se lo realiza en el corto plazo, elaborándose direccionándose para cumplir con la planeación táctica; destinado a generar actividades características, teniendo lugar en cada uno de los niveles de la organización, junto con un correcto manejo de resultados, destinando responsabilidad a cada uno de los jefes de áreas.

1.4.3 Principios en el Proceso Administrativo.

Münch Galindo (2008) menciona que la planificación estratégica se caracteriza ya que los procesos administrativos son conducidos por una sucesión de principios, los mismos que son de vital importancia para alcanzar una correcta y efectiva administración.

Estos principios dentro del proceso administrativo son afirmaciones esenciales de utilización general, que sirven como un manual para la toma de mejores decisiones, siendo estos los siguientes:

- **Factibilidad:** los objetivos tienen que ser factibles y alcanzables, sin caer en propósitos excesivamente ambiciosos, siendo así irrealizables. La planeación debe plantear objetivos que sean realizables.

- **Objetividad y cuantificación:** el momento de hacer planeación es preciso tomar en cuenta datos reales, con deducciones basadas en los mismos; no se debe caer en especulaciones. Este principio es también nombrado como “Principio de precisión”. Se basa en datos estadísticos, estudios de mercado y datos probabilísticos; aminorando los riesgos, facilitando la realización junto con un mejor proceso de control.

- **Flexibilidad:** es preciso dentro del plan estratégico generar un espacio en donde se disponga de una holgura, la misma que nos sirve para hacerle frente a casos inesperados, generando de esta manera nuevos planes de acción que dan respuesta a los nuevos escenarios no esperados.

- **Unidad:** indica que deben ser guiados por el plan general de la empresa todos los planes específicos, enfocándose en alcanzar los objetivos; de esta manera los planes se alinean con la filosofía empresarial, visión, misión, así como los objetivos planteados por la empresa. Creando competitividad y un ambiente agradable en la organización, existiendo un equilibrio en cada departamento de la empresa, así como una correcta comunicación y retroalimentación.

- **Del cambio de estrategias:** tiene lugar cuando confronta con condiciones imprevistas, siendo estas internas o externas expresadas como oportunidades y amenazas infrecuentes; es preciso generar estrategias que les sucedan, la empresa se verá en la necesidad de cambiar los objetivos propuestos, así como estrategias y políticas empresariales. Englobando un cambio completo del plan por casos fortuitos, apuntando el nuevo plan de manera optimista, pesimista y realista, diseñando planes para la opción tomada.

1.5 Etapas de la Planeación Estratégica

Angeles Mancilla (2012) nombra las siguientes etapas dentro de la planificación estratégica:

1. **Diagnóstico:** tiene lugar al analizar la situación en la que se halla la organización, considerando el entorno interno y externo; identificando de esta manera los problemas que surgen en la empresa.

2. Determinación de objetivos y prioridades: se determinan los objetivos a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.
3. Diseño de estrategias, políticas y programas: se establecen las operaciones imprescindibles para lograr las metas y objetivos programados.
4. Definición de proyectos y acciones específicas: se definen las acciones para alcanzar los objetivos, junto con las herramientas legales, administrativas y financieras que se requieran.
5. Definición de metas e indicadores: conlleva una valoración cuantitativa de las metas planteadas en un determinado tiempo.
6. Seguimiento: se da al comprobar de manera apropiada de la realización previamente de las propuestas planteadas, valorando la ejecución e implementando las correcciones necesarias.
7. Evaluación: se realiza un análisis de los resultados y como estos afectaron a la organización de manera interna y externa, evaluando el cumplimiento de objetivos y el cumplimiento del plan estratégico.

1.6 Análisis Situacional Inicial

Coronel (2018) menciona que el análisis de situación inicial es una exploración metódico y detallado de la información y estado actual de la empresa, esto se da de forma interna y externa, de esta manera se puede dilucidar el rumbo que está tomando la empresa y poder corregir el mismo a través de la planificación, ya sea a corto o largo plazo.

Alude que el análisis es nombrado de situación inicial ya que se lo efectúa antes de generar la dirección estratégica que tomara la empresa, haciendo modificaciones según se vaya necesitando enfocarse en los temas estratégicos que van surgiendo.

Nombra que el análisis de situación inicial tiene dos enfoques principales, los mismos que son:

1. Reconocer y observar los elementos esenciales, sus características, junto con sus aspectos internos y externos, mismos que sirven para generar la planeación.

2. Organizar la información obtenida para poder desempeñar de una manera correcta el proceso de planificación.

Para lograr dichos cometidos se toma la siguiente tabla, herramienta que permitirá generar un correcto análisis de situación inicial.

Tabla 1

Análisis de situación inicial “Ferretería Latina”.

ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL	
Mercado	
1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?	Atendemos el mercado Ferretero, terminados de construcción; nuestros clientes son fábricas de muebles, empresas instaladoras de mobiliario y maestros carpinteros.
2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?	Empresas importadoras en terminados de construcción y cerrajería; como Promesa, Gerardo Ortiz, entre otros.
3. ¿Quiénes son nuestros competidores?	Nuestros competidores son otras empresas que comercializan acabados de construcción, junto con importadores en terminados de construcción que vendan a los productores o al consumidor final.
4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?	Se desconoce
5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?	Se desconoce
Personal	
6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?	No, no se dispone personal idóneo en el área de ventas y bodega.
7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?	Si cumplen con la ley, las prestaciones se comparan con las de nuestros competidores.
8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?	

El personal percibe como mayores nuestras prestaciones, según una encuesta

9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?

No, se han realizado planes de incentivo o promociones.

10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

La empresa dispone de 4 personas, la primera realiza el trabajo administrativo, la segundo el trabajo operacional y caja, la tercera se ocupa de la parte contable de la empresa y la cuarta ayuda en la logística de la empresa.

Productos / Servicios

11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?

Los productos preferidos son las lacas para madera y herrajes para madera; siendo estos los más vendidos

12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?

Se implementan regularmente productos nuevos, llegando de un 8% a un 10% anual de ventas en productos nuevos.

13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?

Todos los meses se realizan compras pequeñas en productos nuevos.

14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?

Atención al cliente rápida y variedad de productos.

15. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?

Se comercializan productos de buena calidad por el precio de venta, alcanzando estos una vida útil larga.

Precios o retribuciones

16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?

Se realiza un cálculo sobre el costo de operación, se suma este costo más un porcentaje de utilidad dependiendo del tiempo de rotación del producto, siendo mayor con productos de baja rotación.

17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?

Al ofertar los productos, se realizan descuentos en efectivo, plazos sin intereses y descuentos en montos de compra.

18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?

Existen ciertos competidores que ofrecen productos a menor precio, pero en gran parte se dispone de precios competitivos, gracias a retroalimentación por parte de los clientes.

19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?

Se ofrecen productos de buena calidad, buscando siempre tener precios competitivos en comparación con gran parte de competidores.

20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?

Gracias a encuestas realizadas, existen competidores con precios más económicos, pero muy similares; encontrándose la empresa dentro de competidores con precios económicos.

Instalaciones y recursos

21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?

Si, para el monto de ventas actuales se dispone de las instalaciones necesarias.

22. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?

Si, se cuenta con tecnología necesaria para un correcto funcionamiento de la empresa.

23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?

No, los procesos que se utilizan son los mismos que se han dado durante un largo tiempo, siendo poco amigables con el medio ambiente, pudiendo mejorar la productividad de la empresa con nuevos procesos.

24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?

No, en gran parte se destina al personal a solucionar problemas que se dan en ese instante, gestionando incorrectamente el capital intelectual y la experiencia del personal.

25. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?

No, se realiza innovación en infraestructura una vez al año, pero las preferencias de los clientes, según demanda de productos, mismos que varían varias veces dentro del año.

Economía y finanzas o rendimiento

26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?

Buena, se dispone de un monto de capital para ocasiones donde se tengan menores ventas o gastos imprevistos.

27. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?

Se proyecta un flujo de efectivo en base a las ventas para cubrir obligaciones, pero también se dispone de un monto para gastos imprevistos.

28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

El riesgo surge ya que gran parte de la cartera se encuentra en créditos, los mismos que si no se realizaran los pagos necesarios, la empresa se vería incapaz de cubrir las obligaciones financieras.

29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?

Se realizan proyecciones de ventas, con las mismas que se realizan adquisiciones de mercadería y gastos de la empresa, sin exceder los montos destinados para dichas áreas, junto con un monto de dinero para situaciones imprevistas.

30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

Al manejar una gran variedad de artículos en algunos la rentabilidad bajo, mientras que en otros sube; manteniendo un porcentaje regular de rentabilidad. Lo que, si varía es el monto de ventas, mismo que ha disminuido en los últimos años.

Información y comunicación

31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

Principalmente el boca a boca de los clientes y encuestas realizadas.

32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?

Tomas toda la información de retroalimentación, seleccionamos las sugerencias con mayor demanda y buscamos satisfacer las necesidades expuestas por los clientes.

33. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?

No, en muchas ocasiones los clientes no saben de ciertos productos que ofrece la empresa; así como productos que se usan y la empresa no provee de los mismos a los clientes. Junto con una mala comunicación interna.

34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?

Para las operaciones funcionan bastante bien, dando soporte en las actividades de la empresa.

35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

Muy mala, no se realiza propaganda por redes sociales, ni retroalimentación por la misma; tampoco se la realiza por radio, siendo la retroalimentación boca a boca el único medio; junto con un sistema de comunicación interno no estructurado.

Toma de decisiones

36. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?

El gerente toma la retroalimentación por parte de los clientes y el personal, identificando en que áreas de deben trabajar.

37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?

El propietario, que a su vez es gerente; y la persona encargada de los temas administrativos

38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?

Se plantea ¿qué tan beneficiosas son para la empresa?, ¿la empresa dispone de recursos para llevarlas a cabo?, ¿cuál es la rentabilidad costo beneficio?

39. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?

Es directamente proporcional, ya que las decisiones que se toman se basan en las ventas de los productos comercializados, junto con los nuevos productos demandados por los clientes; tomando en cuenta sus sugerencias para mejorar el servicio, así como encuestas al personal.

40. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?

La gerencia pide retroalimentación de las personas en las diferentes áreas de la empresa, dando apoyo así a las mejores tomas de decisiones.

Contingencias

41. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?

Limitar las compras a productos de alta rotación, junto con capacitaciones al personal.

42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?

Estructurar nuevos procesos que optimicen los recursos y tengan mayor eficacia en los objetivos planteados.

43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?

Buscar formas de retroalimentación para disponer de productos que demandan los clientes, junto con el servicio que los mismos desean.

44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?

Identificar las nuevas exigencias del mercado, ofertando los productos con mayor demanda junto a un buen servicio.

45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y *stakeholders*?

Identificar cuáles son las nuevas demandas de los stakeholders, junto con los cambios en el entorno macro, buscando captar una participación del mercado, observando cual es la manera en la que se comporta.

Nota: en la presente tabla se expresan preguntas para determinar la situación actual de la empresa, en sus diferentes áreas.

Fuente: Adaptado de MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL (p. 19), por I. Coronel, 2018, Universidad del Azuay.

Como conclusión podemos observar que la tabla es una herramienta muy completa ya que toma los elementos más importantes y los segmenta de una forma adecuada, generando información que nos indica el estado de la empresa, sus puntos fuertes y también sus puntos débiles, e incluso se pueden identificar aspectos en los cuales la empresa todavía no ha indagado, dejando claro de esta forma en que puntos se deben tomar acciones dentro de la organización para su mejor funcionamiento.

CAPÍTULO 2

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Valores Estratégicos

En la actualidad los gerentes y empresarios que desean comprender a la sociedad y a su vez a sus clientes y clientes potenciales, buscando participación de mercado, inician el proceso de proponer la correcta dirección estratégica en sus organizaciones con una identificación y determinación de los valores estratégicos que las empresas dispone o se plantean adquirir y acrecentar, siendo estos de gran importancia para la empresa.

Los valores estratégicos engloban una agrupación bien definida de cualidades que dispone la empresa o que pretende adquirirlas; siendo estas cualidades las más esenciales referentes para generar apoyo en el camino trazado, que conduce al éxito empresarial.

Los valores estratégicos se relacionan directamente con los principios, convicciones, dogmas, procedimientos, prácticas, habilidades, entre otras. Las mismas que son impulsadas por la gerencia, formando así la personalidad empresarial, misma que genera un clima laboral, junto con la cultura organizacional.

Se realizó una junta con el personal de ventas, bodega, administrativo, junto con el gerente; para instaurar los valores estratégicos de la empresa, mismos que se expusieron en el dialogo de identificar los valores más importantes que se poseían y los que se pretenden instaurar. Mencionando así las ideas principales para luego expresarlo en una matriz de valores estratégicos.

A continuación, se describe la matriz con los aspectos más significativos de la empresa, junto con su caracterización. Es relevante mencionar que al utilizar esta herramienta se describen cinco escalas, del 1 al 5; donde uno es lo menos importante y cinco lo más importante, descrito en la siguiente tabla.

Tabla 2*Definición de valores estratégicos*

Definición de Valores estratégicos						
Dimensiones	1	2	3	4	5	Caracterizaciones
Ética en la empresa					X	Es de suma importancia disponer de ética dentro de la empresa, ya que esto facilita los procesos de control
Puntualidad en las operaciones					X	Se busca puntualidad en todas las operaciones de la empresa, ya que esto genera cortos tiempos de respuesta para los clientes
Excelencia en el servicio					X	Es relevante gozar de excelencia en el servicio brindado, ya que de esta manera se crea satisfacción en los clientes
Imagen corporativa				X		
Clima y cultura organizacional					X	Se busca generar un excelente clima laboral y cultura organizacional, lo que crea un impacto positivo en los colaboradores y clientes.
Diversificación y diferenciación de productos					X	Es de relevancia disponer de una gama amplia de productos, junto con varias líneas de construcción, ya que esto lo diferencia de la competencia

Nota: En la tabla se identifican los valores más relevantes

Fuente: Adaptado de MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL (p. 31),

por I. Coronel, 2018, Universidad del Azuay.

Con la información adquirida de la matriz de valores estratégicos, se infiere que los valores expuestos muestran con claridad los valores que definen a la empresa; seleccionando los valores con las mayores puntuaciones. Seguidamente se expone la explicación de la matriz de valores estratégicos de la empresa “Ferretería Latina”.

Ética en la empresa: Es de suma importancia disponer de ética en la empresa, ya que los colaboradores manejan productos de altos valores económicos, además de generar confianza para por parte de los vendedores y bodegueros a la dirección de la empresa. Facilitando los procesos de control.

Puntualidad en las operaciones: Se busca puntualidad en todas las operaciones de la empresa, al generarse pedidos por parte de los clientes, se les da un tiempo de respuesta el mismo que se busca que sea lo más preciso posible, generando un bienestar y satisfacción en los clientes.

Excelencia en el servicio: La empresa se enfoca en caracterizarse por un excelente servicio al cliente, buscando la satisfacción del mismo al generar soluciones a los problemas o requerimientos que los clientes demanden.

Clima y cultura organizacional: Se busca empeñosamente generar un excelente clima y cultura organizacional, ya que al disponer de las mismas se genera un impacto positivo para los colaboradores al trabajar en un ambiente que disfrutan, con valores colectivos que los colaboradores toman como suyos, lo que genera un excelente ambiente para los clientes.

Diversificación y diferenciación de productos: Es de mucha importancia disponer de una diversificación y diferenciación en los productos que la empresa comercializa, ya que al hacerlo la empresa se diferencia de la competencia al disponer de la mayoría de artículos que demandan los clientes en las diferentes líneas que dispone la empresa, las mismas que se orientan en los acabados de construcción.

2.2 Visión

Coronel (2018) indica que el segundo elemento dentro del direccionamiento estratégico en jerarquía de relevancia es la visión.

La misma que se refiere a la manera en la que la gerencia ansía que la empresa sea vista en un futuro señalado, por sus clientes, propietarios, colaboradores, su competencia y la sociedad.

Siendo esta una guía ya que fija un “norte”, situando el camino que la empresa debe seguir, ya que se plantea un propósito a alcanzar, al tener definido a dónde se pretende llegar, se toman los correctivos para alcanzar dicha meta.

La visión se debe adaptar cada cierto período de tiempo, ya que ésta debe cambiar según se vayan alcanzando las metas planteadas, previamente definidas, junto con las nuevas situaciones y escenarios que se vayan manifestando.

Esta debe informarse, distribuirse, ser entendida y aceptada por todo el personal de la empresa; siendo esta la guía que trace el camino a seguir de la organización en un porvenir.

Adicional indica que para realizar la declaratoria de la visión, es de gran contribución responder las cuatro preguntas que se exponen a continuación.

- ¿Quiénes somos?

Somos una empresa de la ciudad de Cuenca, destinada a la comercialización de materiales en acabados de construcción; sirviendo a constructoras, talleres pequeños y al consumidor final.

- ¿A dónde aspiramos llegar?

Se pretende alcanzar un posicionamiento de mercado, convirtiéndonos en una de las 10 empresas más grandes en comercialización de acabados de construcción.

- ¿Qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?

Se procura captar nuevos clientes en su mayoría constructoras medianas y grandes, surtiéndolas de todos los materiales en acabados de construcción.

- ¿Para que deseamos construir el escenario futuro aspirado?

Se desea expandir la empresa para generar beneficios económicos para los propietarios, junto con el desarrollo personal de los colaboradores y servir de una manera adecuada a la sociedad.

- ¿Cuál es el plazo que establecemos para ello?

El plazo que se establece es de 5 años.

Al disponer de respuestas de las preguntas planteadas para la empresa, con el apoyo del gerente, se puede enunciar la declaratoria de la visión de la empresa “Ferretería Latina”. Esta se expresa a continuación.

2.2.1 Visión de la Empresa

“Somos una empresa de la ciudad de Cuenca, destinada a la comercialización de materiales en acabados de construcción, que pretende alcanzar un nivel alto de posicionamiento en el mercado, en un tiempo estimado de 5 años; procurando captar nuevos clientes, en su mayoría constructoras, generando rentabilidad para sus propietarios, así como desarrollo laboral y personal para sus colaboradores, sirviendo de una manera adecuada”.

2.3 Misión

Indica que el tercer elemento dentro del direccionamiento estratégico en jerarquía de relevancia es la misión.

La misión es el procedimiento que se ha resuelto emplear en la empresa para progresar hacia el futuro, muy útil para la toma de decisiones, al crear valor para los stakeholders, así como para sus clientes; apoyándose en los valores estratégicos y la visión.

Siendo la misión un manual para tomar decisiones y aplicar acciones en la organización. La misión se enfoca en los procesos internos de la empresa; concediendo aplicar esfuerzos para dar lugar a la misma.

La misión genera una correcta forma de comunicación dentro de la empresa, ya que al enfocarse todos en un fin común, es de vital importancia que las diferentes áreas se comuniquen entre ellas de una forma idónea.

La misión debe ser revisada cada cierto tiempo, generalmente cada año; en el supuesto que deba reformularse se lo debe hacer cada 3 o 4 años.

Al ser la misión la carta de presentación de la empresa, esta debe ser específica, motivadora y congruente con la visión y valores estratégicos.

Para agilizar el proceso de redacción de la declaratoria de la misión, se apoya en las respuestas de las siguientes preguntas.

- ¿Qué somos?

Somos una empresa que se encarga de comercializar materiales en acabados de construcción.

- ¿En qué actividad estamos y debemos estar?

Estamos en la comercialización de ciertas líneas de acabados, se debe buscar la manera de volverse distribuidores.

- ¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

Los productos que comercializamos son para acabados, se debe añadir productos de tubería.

- ¿Por qué y para qué existimos?

Existimos para generar riqueza a través de la empresa a todas las personas que colaboran para este fin, junto con una manera de servir a la sociedad comercializando productos necesarios para la construcción, mismos que poseen una excelente calidad precio.

- ¿A quiénes aporta valor nuestro trabajo?

Aporta valor a los constructores, talleres pequeños, consumidor final y todos los agentes en la construcción.

- ¿Cómo creamos valor?

Se crea valor al generar soluciones en los problemas que se dan dentro de la construcción, específicamente en los terminados en la construcción, agilizando de esta forma ciertos procesos constructivos.

- ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?

Se potencia diversificación y diferenciación de productos, puntualidad en las operaciones, ética en la empresa y excelencia en el servicio.

Al poseer las respuestas de las preguntas expuestas anteriormente, se puede exponer la declaratoria de la misión de la empresa “Ferretería Latina”. La misma que se encuentra a continuación.

2.3.1 Misión de la Empresa

“Ferretería Latina” es una empresa que comercializa materiales en acabados de construcción, que se enfoca en brindar excelentes materiales precio calidad en varias líneas de terminados, sirviendo de esta manera al sector de la construcción, buscando

llegar a servir a la mayor cantidad de clientes, generando valor para nuestros clientes al dar soluciones a los problemas que se dan dentro de cada proceso constructivo, diversificando y diferenciando los productos, junto con puntualidad en las operaciones, con una ética empresarial y un excelente servicio al cliente.

2.4 Estrategia Empresarial

Se refiere a la acción de generar y emplear estrategias para la organización, mismas que deben poseer un proceso continuo, empezando desde la situación inicial de la empresa, se fija la forma en la que la organización progresa en el tiempo, generando valor, fijando y realizando adecuadas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

La estrategia empresarial instaaura el engranaje, operaciones y los medios necesarios para lograr la visión de la empresa, efectuando la misión que se ha planteado, junto con los valores estratégicos. Podríamos relacionar que, si la misión se centra en “qué hacer”, la estrategia empresarial el “cómo hacerlo”.

Al emplear estrategias empresariales que, si enfocan en el desarrollo y aumento de la competitividad empresarial, se pueden distinguir los atributos más comunes que ostentan dichas estrategias que son:

- Las propuestas se sustentan en la misión, visión, junto con los valores estratégicos.
- Se enfocan en atender las exigencias del mercado, junto con las de la empresa; dando lugar a ventajas competitivas y valores agregados sustentables.
- Se practica una mejora continua en los procesos dentro de la empresa, junto con una mejora en los servicios, creando valor para la organización.
- Se identifican y se desenvuelven las competencias claves de cada puesto de trabajo, así como de las generales en la empresa, mismas que sirven para alcanzar misión y visión empresarial.

Menciona que los factores estratégicos se pueden estipular basándose en los puntos siguientes: económico y financiero, de clientes, procesos internos, de formación y crecimiento; de esta manera la estrategia empresarial y la misión se convierten en indicadores del cuadro de mando integral.

Para llevar a cabo la definición y el escrito de la estrategia empresarial se debe responder las preguntas que se expresan a continuación:

- ¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?

Las tendencias más importantes dentro del mercado en el cual se desenvuelve la empresa son las innovaciones en nuevos diseños y procesos constructivos, por lo que la organización se enfoca en brindar los productos que se encuentran en boga en ese momento, así como también ofrece modelos clásicos en terminados de construcción.

- ¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?

La manera en la cual la empresa se proyecta llegar a los clientes es a través de la excelencia en el servicio, junto con una gama amplia en la diversificación de productos, los mismos que deben tener un precio competitivo; se mantiene en el mercado gracias a disponer de nuevos productos que entran en el mercado, con nuevas tendencias y diseños brindando de esta forma acabados de construcción que se adaptan a las necesidades de los clientes.

- ¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?

La empresa ofrece una variada gama de productos, podemos observar que la competencia se especializa en pocas líneas dentro de la construcción, es por esto que la empresa diversifica las líneas en acabados de construcción como luminaria, herrajes para madera y aluminio, material eléctrico, cerraduras y bisagras, entre otras. La empresa busca satisfacer las demandas de los clientes siempre con precios competitivos.

- ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?

Los factores que necesitan gestión especial es el control en la entrada y salida de mercadería, con lo que se controla las compras y ventas, verificando de esta forma la ética del personal evitando posibles robos; junto con la puntualidad en las operaciones ya que, si se da un correcto tiempo de respuesta, se genera satisfacción en los clientes.

- ¿Qué tipos de estrategias de valor debemos emplear?

Las estrategias que se realizarán por parte de la empresa “Ferretería Latina” son; en primer lugar, proponer una estrategia de diferenciación al disponer de una gama amplia de acabados de construcción, que se acoplan a las diferentes demandas de una variedad amplia de productos; en segundo lugar, se propone ofrecer materiales de alta calidad con

precios competitivos en el mercado y por último se brinda un excelente servicio con rápidos tiempos de respuesta.

A continuación, se expone la tabla, misma que proyecta la matriz de decisión de factores estratégicos, también se expone la fuerza impulsadora y los factores claves de éxito.

Tabla 3

Matriz de decisión de factores estratégicos

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS									
	Diversificación de productos	Calidad en productos ofertados	Precios competitivos	Excelencia en el servicio	Control de operaciones	Capacitación al capital humano	Productividad y rentabilidad	Innovación en la gama de productos	Horizontal (unos)
Diversificación de productos	1	1	0	0	1	0	1	4	
Calidad en productos ofertados		0	0	0	1	0	1	2	
Precios competitivos			0	0	1	1	0	2	
Excelencia en el servicio				1	1	1	1	4	
Control de operaciones					1	1	1	3	
Capacitación al capital humano						1	0	1	
Productividad y rentabilidad							0	0	

Innovación en la gama de productos 0

Vertical (blancos)	0	0	1	3	3	0	2	3
Horizontal (unos)	4	2	2	4	3	1	0	0
Total	4	2	3	7	6	1	2	3
Orden de importancia	3	7	4	1	2	8	6	5

Nota: se identifica la importancia de los factores estratégicos.

Fuente: Adaptado de MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL (p. 54), por I. Coronel, 2018, Universidad del Azuay.

Gracias a la realización de la matriz de decisión de factores estratégicos, pudimos obtener el orden de importancia de los factores estratégicos.

2.4.1 Fuerza Impulsadora

Siendo la fuerza impulsadora y el factor número 1, que es la excelencia en el servicio brindado.

2.4.2 Factores Claves de Éxito

Siguiendo los factores claves de éxito que son: control de operaciones, diversificación de productos, precios competitivos, innovación en gama de productos, productividad y rentabilidad, calidad en productos ofertados y capacitación al capital humano.

2.4.3 Declaratoria Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial se apoya principalmente al realizar con excelencia los servicios brindados, junto con un correcto control de las operaciones, una serie amplia en la diversificación de productos, los mismos que poseen precios competitivos, una innovación en la gama de productos ofertados, obteniendo productividad y rentabilidad en los procesos, apoyándose en productos de alta calidad; todo esto gracias a una capacitación constante del capital humano.

CAPÍTULO 3

3. PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

En este capítulo se elaborará la planificación a largo plazo. Cuando la dirección estratégica se encuentre constituida gracias a las declaratorias de los valores estratégicos, la elaboración de la misión, visión y las estrategias empresariales; se cuenta con las bases necesarias para realizar la planificación a largo plazo.

Indica que la planeación es el proceso mediante el cual se forman los cimientos de la dirección estratégica, gracias a ella se estipulan y resuelven la condición futura en la cual la empresa desea llegar en el largo plazo. Se puede decir que esta fase se encuentra entre la determinación de la dirección estratégica y la planificación a corto plazo.

El progreso de la planificación a largo plazo usualmente está estructurado por una serie sistemática de enfoques; los mismos que comienzan con la estrategia empresarial, proponiendo un trabajo integral que engloba el plan estratégico de la empresa.

3.1 Temas Estratégicos

Los temas estratégicos son los procesos de crucial valor, junto con áreas de relevante importancia estratégica; abarcando la estrategia empresarial y los factores estratégicos, mismos que definen los asuntos estratégicos, estos a su vez requerirán de atención preferente. Los asuntos estratégicos más relevantes de la organización serán los asuntos críticos, mismos que con una correcta y oportuna administración generarán crecimiento y eficiencia dentro de la empresa, buscando cumplir los objetivos planeados.

Los temas estratégicos son los procesos empresariales que abarcan puntos claves o de apoyo, dentro de áreas estratégicas de la organización, formando una parte crucial en la ejecución de la estrategia organizacional; apegándose a la misión, visión y valores estratégicos. Por lo general su administración se lleva a cabo en el largo plazo, en un margen de entre tres a cinco años.

3.1.1 Matriz de Identificación y Definición de los Temas Estratégicos.

Tabla 4

Matriz de identificación y definición de los temas estratégicos

MATRIZ DE IDENTIFICACION Y DEFINICION DE TEMAS ESTRATÉGICOS				
TEMAS ESTRATEGICOS	Ponderación			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Abastecimiento de mercadería	X			Adquisición de productos para después ser exhibidos y comercializados
Control de inventarios	X			Control exhaustivo de los productos que ingresan y salen a través de la venta
Comercialización	X			Proceso de venta de productos a los clientes
Capacitación al personal	X			Capacitación del personal en las diferentes áreas y funciones de la empresa
Servicio al cliente	X			Atención oportuna a las demandas de los clientes, junto con un servicio post venta
Posicionamiento de marca		X		
Política de precios	X			Precios económicos en la relación precio calidad
Gestión de administración	X			Realizar el proceso de administración por parte de la gerencia
Marketing		X		

Fuente: Adaptado de MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL (p. 68), por I. Coronel,

2018, Universidad del Azuay.

En la matriz se exponen los temas estratégicos previamente propuestos y se les da una calificación en el nivel de importancia, siendo A la más importante y C la menos importante.

3.1.2 Temas Críticos

Los temas críticos son los temas estratégicos previamente evaluados en la matriz de identificación y definición de temas estratégicos con la mayor calificación siendo esta la columna A. Esto nos indica que los temas críticos vendrían a ser los temas más relevantes, exponiéndolos a continuación.

1. **Abastecimiento de mercadería:** Adquisición de productos para después ser exhibidos y comercializados
2. **Control de inventarios:** Control exhaustivo de los productos que ingresan y salen a través de la venta.
3. **Comercialización:** Proceso de venta de productos a los clientes.
4. **Capacitación al personal:** Capacitación del personal en las diferentes áreas y funciones de la empresa.
5. **Servicio al cliente:** Atención oportuna a las demandas de los clientes, junto con un servicio post venta.
6. **Política de precios:** Precios económicos en la relación precio calidad.
7. **Gestión de administración:** Realizar el proceso de administración por parte de la gerencia.

3.2 Asuntos Estratégicos Internos y Externos

Los asuntos estratégicos vendrían a ser los puntos relevantes de la empresa, siendo estos internos y externos, los mismos que se encuentran inmersos en los temas críticos. Teniendo un impacto en la realización de la misión, visión y estrategia empresarial.

Como ya se mencionó existen asuntos estratégicos internos y externos.

3.2.1 Asuntos Estratégicos Externos

Los asuntos estratégicos externos son aquellos elementos externos a la organización, influyendo en la realización de la estrategia empresarial; dividiéndose en dos grupos:

Oportunidades: Son aquellas situaciones que pueden tener una repercusión positiva en la empresa.

Amenazas: Son aquellas circunstancias que pueden tener repercusión negativa en la empresa.

3.2.2 Asuntos Estratégicos Internos

También tienen lugar los asuntos estratégicos internos a la empresa, mismos que la empresa tiene control sobre ellos, con el potencial de crear una ventaja competitiva en la empresa; dividiéndose en dos grupos:

Fortalezas: Son los elementos a favor con los que dispone la empresa, para generar valor.

Debilidades: Son los elementos de la empresa que necesitan atención para mejorar, siendo estos puntos débiles de la empresa.

3.2.3 Matriz para la Identificación y Descripción de los Asuntos Estratégicos

Tabla 5

Matriz para la identificación y descripción de los asuntos estratégicos

MATRIZ PARA LA IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS INTERNOS Y EXTERNOS	
TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	FORTALEZAS
Comercialización	1) Disponemos estructurado el proceso de ventas y entregas de mercaderías
Capacitación al personal	2) Capacitamos al personal en los procesos que requiera la empresa

Servicio al cliente	3) Nos enfocamos en brindar un excelente servicio al cliente
Política de precios	4) Disponemos de precios competitivos en la mayoría de productos ofertados
Gestión de administración	5) Disponemos de personal administrativo con varios años de experiencia en el mercado

DEBILIDADES

Abastecimiento de mercadería	1) Al ofrecer una gama amplia de productos, se dificulta el proceso de abastecimiento
Control de inventarios	2) No contamos con un proceso de control bien estructurado
Comercialización	3) No contamos con el personal necesario para atender a todos los clientes de forma oportuna
Servicio al cliente	4) No disponemos de un seguimiento post venta adecuado

OPORTUNIDADES

Abastecimiento de mercadería	1) Encontramos nuevos importadores dentro del sector ofreciendo productos con precios competitivos, junto con una gama amplia de productos
Control de inventarios	2) Podemos apoyarnos en el proceso de control con una auditoría externa y apoyo de personal con experiencia
Política de precios	3) Podemos adquirir la distribución de ciertos productos, mejorando así los precios de venta
Gestión de administración	4) Podemos contratar personal muy calificado, que ayude en el proceso administrativo

AMENAZAS

Capacitación al personal	1) La competencia capacita constantemente a su personal
Servicio al cliente	2) la competencia dispone de un buen servicio al cliente
Política de precios	3) La competencia ofrece precios competitivos en los productos ofertados
Gestión de administración	4) La competencia dispone de personal administrativo muy calificado

Nota: en la tabla se expone la identificación, junto con la descripción de los asuntos estratégicos, siendo estos internos y externos; partiendo de los temas críticos.

Fuente: Adaptado de MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL (p. 76), por I. Coronel, 2018, Universidad del Azuay.

3.3 Análisis FO, FA, DO, DA

Tiene lugar un análisis FO (fortalezas frente oportunidades), FA (fortalezas frente amenazas), DO (debilidades frente oportunidades), DA (debilidades frente amenazas), con esto se puede evaluar el nivel de relevancia de los asuntos estratégicos internos expresados, frente a los asuntos estratégicos externos planteados; escogiendo los asuntos estratégicos internos más relevantes, que tomarán el nombre de asuntos críticos.

3.3.1 Matriz FO-FA-DO-DA

Tabla 6

Matriz FO-FA-DO-DA

		MATRIZ FO-FA-DO-DA								TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		OPORTUNIDADES				AMENAZAS					
		1	2	3	4	1	2	3	4		
FORTALEZAS	1	0	0	1	0	0	1	1	0	3	5
	2	0	0	1	1	1	0	0	1	4	4
	3	1	0	1	0	1	1	1	0	5	2
	4	1	0	1	0	1	0	1	0	4	3
	5	1	1	1	1	1	0	0	1	6	1

DEBILIDADES	1	1	0	0	1	0	0	0	0	2	4
	2	0	1	1	1	0	0	0	1	4	2
	3	0	0	1	1	1	1	1	1	6	1
	4	0	0	0	1	0	1	1	0	3	3

Fuente: Adaptado de MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL (p. 77), por I. Coronel, 2018, Universidad del Azuay.

3.3.2 Asuntos Críticos

Tomando en cuenta los asuntos estratégicos internos con mayor puntaje, se puede expresar los asuntos críticos que son los siguientes:

- Capacitamos al personal en los procesos que requiera la empresa.
- Nos enfocamos en brindar un excelente servicio al cliente.
- Disponemos de precios competitivos en la mayoría de productos ofertados.
- Disponemos de personal administrativo con varios años de experiencia en el mercado.
- No contamos con un proceso de control bien estructurado.
- No contamos con el personal necesario para atender a todos los clientes de forma oportuna.

3.4 Evaluación de los Asuntos Estratégicos

Se califica por separado el grupo de asuntos críticos y el grupo de asuntos estratégicos externos, con la finalidad de saber cuál grupo goza de una mayor robustez estratégica, expresado de otra manera sería que grupo dispone de un superior potencial de crecimiento.

Para esto se plantea una matriz de evaluación de asuntos estratégicos, la misma que se expone a continuación.

3.4.1 Matriz de Evaluación de Asuntos Estratégicos

Tabla 7

Matriz de evaluación de asuntos estratégicos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
2	12%	4	0.48
3	15%	4	0.6
4	8%	3	0.24
5	15%	4	0.6
DEBILIDADES			
2	20%	1	0.2
3	30%	1	0.3
TOTAL	100%		2.42
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
1	10%	3	0.3
2	15%	4	0.6
3	15%	4	0.6
4	10%	3	0.3
AMENAZAS			
1	8%	1	0.08
2	14%	2	0.28
3	14%	2	0.28
4	14%	2	0.28

TOTAL	100%	2.72
--------------	-------------	-------------

Fuente: Adaptado de MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL (p. 78), por I. Coronel, 2018, Universidad del Azuay.

Como se puede observar se divide la matriz en dos partes, asuntos críticos y asuntos estratégicos externos, si el valor total es menor a 2.5 se deben tomar medidas para generar una mayor robustez estratégica. Así también el total más alto indica una mayor robustez estratégica, que en nuestro caso se debería tomar medidas en los asuntos críticos al tener una calificación menor a 2.5, la misma que indica una baja fortaleza estratégica, por el contrario, los asuntos estratégicos externos gozan de una alta robustez estratégica misma que es beneficiosa para la organización.

3.5 Estrategias de Valor (FO, FA, DO, DA)

Se generan estrategias de valor tomando en cuenta cada asunto crítico previamente seleccionado, formulando estrategias (FO, FA, DO, DA), al comparar los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos; buscando de esta manera el bienestar de la organización, junto con el crecimiento de la robustez estratégica de la misma.

3.5.1 Matriz de Estrategias de Valor (FO, FA, DO, DA)

Tabla 8

Estrategias de valor FO-FA-DO-DA

ESTRATEGIAS DE VALOR	
ESTRATEGIAS FO	F2O1 Se necesita Capacitar al personal para ofrecer al cliente una variedad amplia de productos
	F2O2 Se requiere capacitar al personal para seguir procesos estandarizados que faciliten el control.
	F2O3 Es obligatorio capacitar al personal en conocer las características de los productos que se pretenden distribuir.

F204	Se precisa capacitar al personal que se encarga de las funciones administrativas.
F301	Es determinante brindar un buen servicio al ofrecer una línea amplia de productos que el cliente necesite.
F302	Es preciso auditar la calidad del servicio brindado al cliente.
F303	Es necesario servir al cliente disponiendo de distribuciones que los clientes demanden más.
F304	Se debe disponer de personal administrativo que entiendan las necesidades de los clientes.
F401	Se requiere comparar y adquirir los productos ofertados por los importadores con el mejor precio.
F402	Se debe identificar gracias a una auditoria los productos con menor rotación por precios altos.
F403	Se tiene que adquirir las distribuciones de los productos en los cuales se obtenga mejores precios.
F404	Se precisa personal administrativo que gestione la compra de productos con mejores precios.
F501	Es necesario tener experiencia al momento de realizar compras, conociendo las necesidades del mercado.
F502	Es pertinente disponer de talento humano con experiencia, que facilite los procesos de auditoría.
F503	Se debe contar con personal con experiencia en los ámbitos de logística y comercialización, que faciliten la comercialización de distribuciones adquiridas.
F504	Se requiere contar con personal con experiencia en el giro de negocio que facilite los procesos administrativos.

ESTRATEGIAS FA	F2A1	Es oportuno capacitar al personal, de modo que este se iguale o supere las capacidades del personal de la competencia.
	F2A2	Es necesario identificar los puntos fuertes de la competencia en el servicio para capacitar y mejorar los mismos.
	F2A3	Se debe capacitar al personal para ofertar y comunicar al cliente en los productos en los cuales se dispone de mejores precios.
	F2A4	Se requiere disponer de personal administrativo muy calificado que les haga frente a los competidores, captando participación de mercado.
	F3A1	Es preciso capacitar constantemente al personal en la mejora del servicio, diferenciándose en el mercado.
	F3A2	Es determinante reconocer cuáles son las características de nuestro servicio que nos diferencian de la competencia y potenciar las mismas.
	F3A3	Se pretende disponer de un excelente servicio, de manera que los clientes nos prefieran aun sin disponer del mejor precio de mercado.
	F3A4	Se ha de precisar de personal administrativo que proponga ideas para mejorar el servicio constantemente.
	F4A1	Se ha de capacitar al personal para impulsar los productos con mejores precios, junto con sus complementos.
	F4A2	Se ha de disponer de precios competitivos, junto con un servicio mejor o igual al de la competencia.

		Se necesita competir por precio en los productos con mayor rotación, mismos que impulsan la venta de los demás productos.
	F4A3	
		Es preciso disponer de personal administrativo que se enfoque en colocar mejores precios en productos clave.
	F4A4	
		Se debe capacitar constantemente al personal administrativo, ya que con experiencia y capacitación se convierte en un eje clave de la empresa.
	F5A1	
		Es pertinente implementar las diferentes formas que aportan valor al servicio, que el personal de administración con experiencia conoce.
	F5A2	
		Se requiere generar descuentos y promociones en los productos clave, que se han de identificar por los directivos, apoyándose en la experiencia de los mismos.
	F5A3	
		Es necesario implementar nuevas prácticas en la empresa que son propuestas por el personal administrativo joven, apoyándose en la experiencia del personal administrativo más antiguo.
	F5A4	
ESTRATEGIAS DO	D2O1	Se ha de implementar un proceso que registre las compras de los diferentes proveedores.
	D2O2	Se precisa mejorar los procesos de control en entrada y salida de mercadería, facilitando y corroborando auditorías externas.
	D2O3	Es oportuno identificar las mercaderías que salen de la empresa, ejerciendo control en esta actividad antes de implementar distribuciones que generan ventas mayores.

		Se requiere captar personal administrativo, que ayude a generar procesos de control dentro de la empresa.
	D2O4	
		Se debe anticipar el personal que se requiere para el proceso de comercialización, disponiendo de los vendedores necesarios en la empresa.
	D3O1	
		Es preciso disponer de personal necesario en bodega para facilitar una auditoría externa.
	D3O2	
		Se necesita el personal adecuado para incrementar las ventas, adquiriendo distribuciones de productos.
	D3O3	
		Es oportuno precisar de personal administrativo, que identifique el personal necesario y cualidades del mismo que faciliten las operaciones de la empresa.
	D3O4	
ESTRATEGIAS DA	D2A1	Es conveniente capacitar al personal en los procesos de control que implemente la empresa.
	D2A2	Es necesario captar los procesos que ocurren dentro del servicio al cliente, para controlar su correcto funcionamiento, controlando el nivel del mismo.
	D2A3	Se debe estructurar una base de datos con un histórico de ventas, con esta información podemos colocar precios competitivos en el mercado.
	D2A4	Es preciso que el personal administrativo plantee procesos de control en las diferentes áreas de la empresa.
	D3A1	Es pertinente captar nuevo personal con experiencia en las áreas que se necesite dentro de la empresa.
	D3A2	Se requiere identificar el personal necesario para brindar un excelente servicio al cliente.

D3A3	Es oportuno un estudio para contratar más personas, proyectándose a vender mayores montos al establecer precios bajos.
D3A4	Es conveniente contratar y capacitar en las diferentes áreas de la empresa a talento humano que impulse el éxito de la empresa, atendiendo al volumen de clientes que dispone la empresa, buscando la satisfacción de los mismos.

Fuente: Adaptado de MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL (p. 80), por I. Coronel, 2018, Universidad del Azuay.

La tabla expone soluciones para problemas que surgen en de la empresa, expresándose como debilidades y amenazas; así como también nombra estrategias para potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades dentro del mercado. Esto genera un incremento en las fortalezas estratégicas que tiene la empresa.

Podemos decir que maximiza el bienestar en los escenarios positivos y minimiza el impacto negativo en la empresa en los escenarios desfavorables para la organización.

3.6 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos vendrían a ser definiciones de los resultados que se pretenden alcanzar, generando crecimiento y competitividad en el mercado para la empresa en un futuro; generalmente en un lapso de tiempo de tres a cinco años, con la ejecución de estrategias de valor apoyadas en los asuntos críticos expresados anteriormente.

Es de mucha importancia que los objetivos estratégicos sean expresiones que den lugar a la creación y obtención de objetivos en el corto plazo, dando una respuesta al asunto crítico expuesto.

Los objetivos estratégicos tienen que ser concretos, medibles, factibles, sensato y contar con un lapso determinado para ser alcanzado.

3.6.1 Matriz de Objetivos Estratégicos

Tabla 9

Matriz de objetivos estratégicos

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
	Se necesita Capacitar al personal para ofrecer al cliente una variedad amplia de productos	
	Es obligatorio capacitar al personal en conocer las características de los productos que se pretenden distribuir.	
Capacitamos al personal en los procesos que requiera la empresa	Se precisa capacitar al personal que se encarga de las funciones administrativas.	Implementar un sistema de capacitaciones que genera eficiencia en las labores de los colaboradores en los 3 primeros años.
	Se precisa personal administrativo que gestione la compra de productos con mejores precios.	
	Es pertinente disponer de talento humano con experiencia, que facilite los procesos de auditoría.	
	Es oportuno capacitar al personal, de modo que este se iguale o supere las	

capacidades del personal de la competencia.

Se debe capacitar constantemente al personal administrativo, ya que con experiencia y capacitación se convierte en un eje clave de la empresa.

Es necesario implementar nuevas prácticas en la empresa que son propuestas por el personal administrativo joven, apoyándose en la experiencia del personal administrativo más antiguo.

Se ha de implementar un proceso que registre las compras de los diferentes proveedores.

Es conveniente capacitar al personal en los procesos de control que implemente la empresa.

Nos enfocamos en brindar un excelente servicio al cliente

Es determinante brindar un buen servicio al ofrecer una línea amplia de productos que el cliente necesite.

Es necesario servir al cliente disponiendo de

Implementar una práctica de indicadores con los cuales se pueda medir la satisfacción del cliente.

distribuciones que los
clientes demanden más.

Se necesita identificar los
puntos fuertes de la
competencia en el servicio
para capacitar y mejorar
los mismos.

Es preciso capacitar
constantemente al personal
en la mejora del servicio,
diferenciándose en el
mercado.

Es determinante reconocer
cuáles son las
características de nuestro
servicio que nos
diferencian de la
competencia y potenciar
las mismas.

Se pretende disponer de un
excelente servicio, de
manera que los clientes
nos prefieran aun sin
disponer del mejor precio
de mercado.

Es pertinente implementar
las diferentes formas que
aportan valor al servicio,
que el personal de
administración con
experiencia conoce.

Es necesario captar los
procesos que ocurren

	dentro del servicio al cliente, para controlar su correcto funcionamiento, controlando el nivel del mismo.	
	Se requiere comparar y adquirir los productos ofertados por los importadores con el mejor precio.	
	Se tiene que adquirir las distribuciones de los productos en los cuales se obtenga mejores precios.	
Disponemos de precios competitivos en la mayoría de productos ofertados.	Se debe capacitar al personal para ofertar y comunicar al cliente en los productos en los cuales se dispone de mejores precios.	Lograr posicionamiento entre las 10 ferreterías con mejores precios en los productos de más alta rotación en acabados de construcción en un lapso de 3 a 5 años, mediante una estrategia de política de precios bajos, clasificación de proveedores, junto con estrategias financieras que abaraten los costos.
	Se ha de capacitar al personal para impulsar los productos con mejores precios, junto con sus complementos.	
	Se ha de disponer de precios competitivos, junto con un servicio mejor o igual al de la competencia.	
	Se necesita competir por precio en los productos con mayor rotación, mismos que impulsan la	

	<p>venta de los demás productos.</p> <p>Se requiere generar descuentos y promociones en los productos clave, que se han de identificar por los directivos, apoyándose en la experiencia de los mismos.</p> <p>Se debe estructurar una base de datos con un histórico de ventas, con esta información podemos colocar precios competitivos en el mercado.</p>	
	<p>Se debe disponer de personal administrativo que entiendan las necesidades de los clientes.</p>	<p>Implementar un procedimiento de capacitación al personal administrativo en métodos constructivos actualizados en acabados de construcción, ejecutando una metodología de evaluación en periodos de 6 meses.</p>
Disponemos de personal administrativo con varios años de experiencia en el mercado	<p>Es necesario tener experiencia al momento de realizar compras, conociendo las necesidades del mercado.</p>	
	<p>Se requiere contar con personal con experiencia en el giro de negocio que facilite los procesos administrativos.</p>	
	<p>Se requiere disponer de personal administrativo</p>	

	<p>muy calificado que les haga frente a los competidores, captando participación de mercado.</p>	
	<p>Se ha de precisar de personal administrativo que proponga ideas para mejorar el servicio constantemente.</p>	
	<p>Se requiere capacitar al personal para seguir procesos estandarizados que faciliten el control.</p>	
	<p>Es preciso auditar la calidad del servicio brindado al cliente.</p>	
<p>No contamos con un proceso de control bien estructurado</p>	<p>Se debe identificar gracias a una auditoría los productos con menor rotación por precios altos.</p>	<p>Estructurar una auditoría interna, misma que se aplicará periódicamente; esperando como máximo un 3% de productos faltantes anualmente en los inventarios auditados.</p>
	<p>Se precisa mejorar los procesos de control en entrada y salida de mercadería, facilitando y corroborando auditorías externas.</p>	
	<p>Es oportuno identificar las mercaderías que salen de la empresa, ejerciendo control en esta actividad antes de implementar distribuciones que generan ventas mayores.</p>	

	<p>Es preciso que el personal administrativo plantee procesos de control en las diferentes áreas de la empresa.</p>	
	<p>Se debe contar con personal con experiencia en los ámbitos de logística y comercialización, que faciliten la comercialización de distribuciones adquiridas.</p>	
	<p>Es preciso disponer de personal administrativo que se enfoque en colocar mejores precios en productos clave.</p>	<p>Levantar un manual de funciones, mismo que gestione los distintos procesos que se dan en la empresa, en cada una de sus áreas, indicando las tareas a realizar por parte de cada colaborador; permitiendo medir la productividad de los mismos, determinando el número de trabajadores necesarios en los próximos 3 años.</p>
<p>No contamos con el personal necesario para atender a todos los clientes de forma oportuna</p>	<p>Se requiere captar personal administrativo, que ayude a generar procesos de control dentro de la empresa.</p>	
	<p>Se debe anticipar el personal que se requiere para el proceso de comercialización, disponiendo de los vendedores necesarios en la empresa.</p>	
	<p>Es preciso disponer de personal necesario en bodega para facilitar una auditoría externa.</p>	

Se necesita el personal adecuado para incrementar las ventas, adquiriendo distribuciones de productos.

Es oportuno precisar de personal administrativo, que identifique el personal necesario y cualidades del mismo que faciliten las operaciones de la empresa.

Es pertinente captar nuevo personal con experiencia en las áreas que se necesite dentro de la empresa.

Se requiere identificar el personal necesario para brindar un excelente servicio al cliente.

Es oportuno un estudio para contratar más personas, proyectándose a vender mayores montos al establecer precios bajos.

Es conveniente contratar y capacitar en las diferentes áreas de la empresa a talento humano que impulse el éxito de la empresa, atendiendo al volumen de clientes que dispone la empresa,

buscando la satisfacción
de los mismos.

Nota: se expresa la matriz de objetivos estratégicos.

Fuente: Adaptado de MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL (p. 89), por I. Coronel, 2018, Universidad del Azuay.

3.7 Indicadores Clave de Desempeño

Los indicadores clave de desempeño son elementos destacados que se relacionan con los asuntos críticos y las estrategias de valor; estos pretenden lograr los objetivos estratégicos que fueron expuestos, también se conoce a los mismos como indicadores de gestión.

Los indicadores clave de desempeño cumplen la función de definir, calcular, moderar, administrar y progresar en los ámbitos que se realizan dentro de la empresa.

Las aspiraciones fundamentales que se buscan obtener con la utilización de los indicadores clave de desempeño son:

- Interpretación de los asuntos críticos en relación a los objetivos estratégicos expuestos.
- Utilización de medidas previsivas y reformatorias en el momento en que las variables observadas cambien el rumbo ya determinado.
- Evaluación, junto con una retroalimentación que se genera de las decisiones aplicadas.
- Se permite la mejora continua en la organización, junto con la realización de lo planificado al buscar la satisfacción para los implicados en la misma.

3.7.1 Matriz de Objetivos Estratégicos e Indicadores Clave de Desempeño

Tabla 10

Matriz de objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Implementar un sistema de capacitaciones que genera eficiencia en las labores de los colaboradores, en un 10% adicional en los 3 primeros años.	Proporción de desempeño en las labores asignados para cada uno de los colaboradores.
Implementar una práctica de indicadores con los cuales se pueda medir la satisfacción del cliente.	Porcentaje de clientes satisfechos en el servicio brindado, junto con el tiempo de despacho.
Lograr un posicionamiento entre las 10 ferreterías con mejores precios en los productos de más alta rotación en acabados de construcción en un lapso de 3 a 5 años, mediante una estrategia de política de precios, clasificación de proveedores, junto con estrategias financieras que abaraten los costos.	Porcentaje de incremento en las ventas, junto con el incremento en la participación de mercado gracias a la estrategia de precios bajos.
Implementar un procedimiento de Capacitación al personal administrativo en métodos constructivos actualizados en acabados de construcción, ejecutando una metodología de evaluación en periodos de 6 meses.	Porcentaje de incorporación de nuevos productos dentro de la gama de productos ofertados.
Estructurar una auditoría interna, misma que se aplicara periódicamente; esperando como máximo un 3% de productos faltantes anualmente en los inventarios auditados.	Porcentaje de productos faltantes dentro de la auditoría interna y externa de la empresa.

Levantar un manual de funciones, mismo que gestione los distintos procesos que se dan en la empresa, en cada una de sus áreas, indicando las tareas a realizar por parte de cada colaborador; permitiendo medir la productividad de los mismos, determinando el número de trabajadores necesarios en los próximos 3 años.

Proporción de productividad en las diferentes áreas de la empresa, determinando las horas hombre requeridas en cada área.

Fuente: Adaptado de MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL (p. 93),

por I. Coronel, 2018, Universidad del Azuay.

Al aplicar los indicadores clave de desempeño obtendremos ciertos resultados, los mismos que nos servirán para determinar qué tan cerca esta la organización de lograr los objetivos estratégicos, pudiendo aplicar las correcciones pertinentes para enrumbar a la empresa en la dirección que se ha planteado, logrando de esta manera los resultados esperados en la organización.

3.8 Cuadro de Mando Integral

Menciona que es la herramienta más común y habitual para monitorear, comunicar y dirigir el desarrollo y posicionamiento competitivo de las diferentes empresas.

Indica que el CMI es un procedimiento de gestión estratégica que ordena coordinadamente a los colaboradores con la empresa a la cual ellos integran, junto con la dirección estratégica; posibilitando de esta manera la ejecución de la estrategia empresarial, posibilitando que la misma genere el valor deseado, tiene lugar a gracias a la utilización adecuada y ordenada de la información que absorbe la empresa, junto con prácticas de comunicación abierta. Esto genera una toma de decisiones adecuadas en la organización, en las áreas de planificación, ejecución, control y mejora continua.

3.8.1 Aspectos del CMI

El CMI está formado y marcha correctamente al tomar en cuenta los siguientes aspectos o recursos para su elaboración:

• **La estrategia empresarial:** Es una parte fundamental dentro de la dirección estratégica, que nos sirve para alcanzar la misión, visión y valores estratégicos.

• **La estructura organizacional:** Dispone de una configuración tanto social, como física, modelado por áreas organizacionales que generan una forma de trabajo activo, permisivo y efectivo.

• **El enfoque:** es la guía adecuada, indispensable para generar alineación de la estructura organizacional con la estrategia empresarial; gerenciando de una manera correcta, prestando atención a los objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño.

3.8.2 Perspectivas del CMI

El CMI está conformado de cuatro perspectivas, mismas que son:

Perspectiva económica y financiera: se enfoca en generar valor económico para los accionistas de la organización; orientada a resultados que se obtengan de la empresa, pudiendo calificar a la misma como éxito o fracaso.

Perspectiva de clientes y otros stakeholders: Se orienta a analizar los elementos que crean valor para los diferentes segmentos de clientes, junto con los mercados en los cuales la empresa ha incursionado; generando una propuesta de valor, misma que servirá para diferenciarse de sus competidores.

Perspectiva de procesos internos: Esta dirigido a analizar la calidad de los productos o servicios ofertados, así como el rendimiento y eficiencia en los procesos clave y de apoyo internos de la organización, identificando cuales de ellos generan valor; mismos que componen la cadena de valor de la empresa, para lograr la satisfacción del cliente.

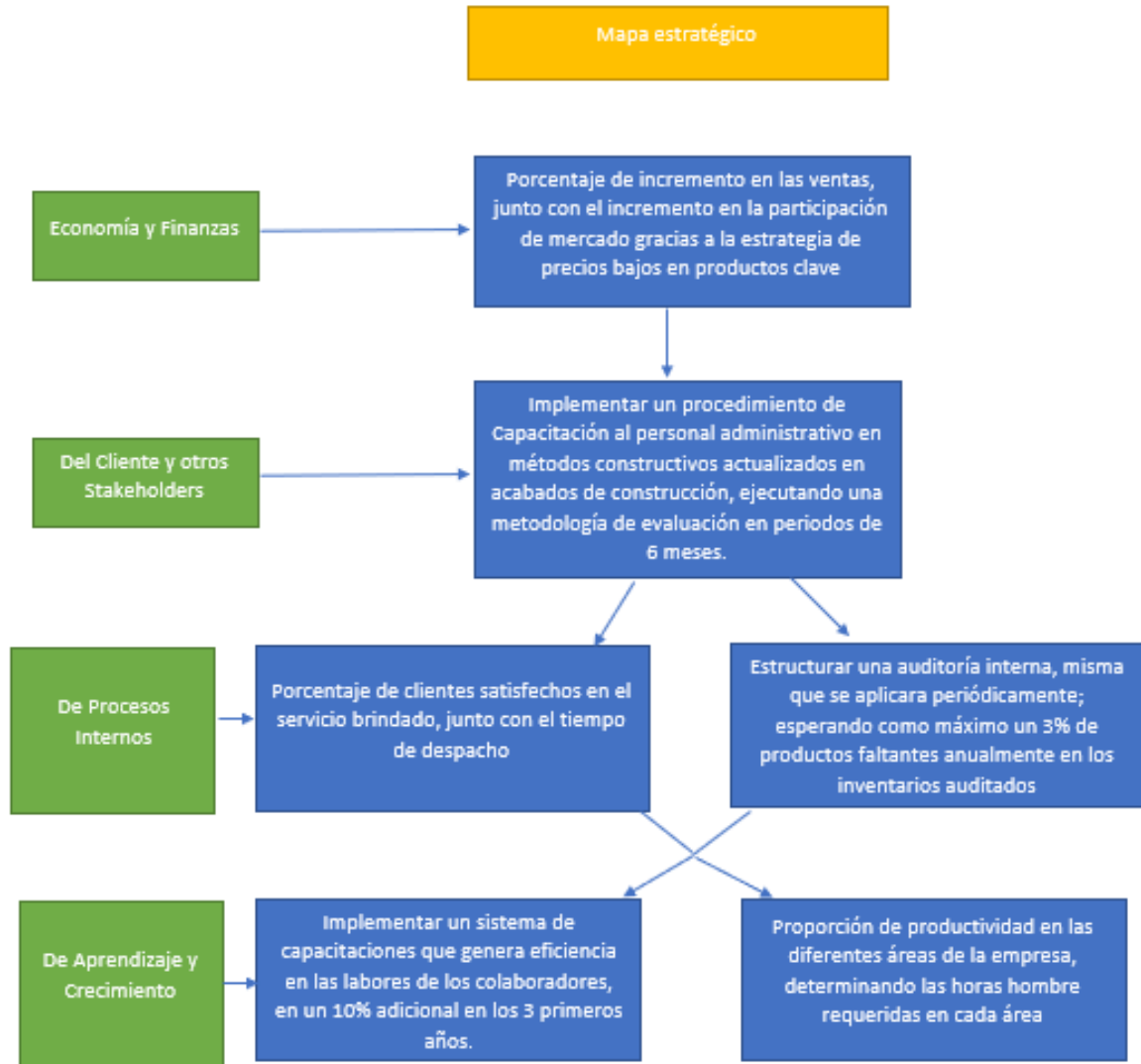
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: indaga en las capacidades de los colaboradores, junto con la fundamentación del conocimiento adquirido por la empresa, además de otros activos intangibles que permiten generar la propuesta de valor de la organización en el largo plazo. Enfocándose en promover en la disposición de aprender de la empresa, así fomentar el crecimiento de la misma; buscando implementar mejora continua en los procesos internos.

3.9 Mapa Estratégico

Indica que el mapa estratégico es una interpretación visual de la estrategia organizacional, cuyo fin es certificar y ordenar los diferentes objetivos estratégicos o indicadores clave de desempeño en las distintas perspectivas del CMI, exhibiendo el vínculo causa efecto que se genera entre ellos; dando lugar a un orden según la prioridad de abajo hacia arriba, siendo la base la perspectiva de aprendizaje y la cúspide la perspectiva económica y financiera.

El fin de utilizar un mapa estratégico es el de simplificar la explicación del desarrollo de transformar los activos intangibles de la organización en resultados tangibles. Cabe recalcar que la realización de un objetivo de una perspectiva, debe facilitar la realización de objetivos de la perspectiva de nivel superior.

Figura 2
Mapa estratégico de la organización



Fuente: Adaptado de MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL (p. 105), por I. Coronel, 2018, Universidad del Azuay

3.10 Tablero de Control

El tablero de control vendría a ser la matriz que compone toda la difusión de información elemental que se refiere a los elementos fundamentales dentro de la planeación estratégica de la organización, llegando de forma oportuna a los afectados; permitiendo la realización de una correcta planificación, junto con un acertado seguimiento y control en la planificación, generando una acertada retroalimentación.

Entre los principales elementos que conforman el tablero de control se encuentran:

- Temas críticos.
- Asuntos críticos.
- Objetivos estratégicos.
- Indicadores clave de desempeño.
- Estrategias integrales de valor.
- Presupuesto referencial para las estrategias.

Cabe recalcar que existen cuatro enfoques que dan lugar a la objetividad y necesidades de la organización; estas son:

- Económica y financiera.
- Clientes y otros stakeholders.
- Procesos internos.
- Aprendizaje y crecimiento

3.10.1 Tablero de Control de la Organización

TABLA 11

TABLERO DE CONTROL DE LA EMPRESA

TABLERO DE CONTROL						
TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	POLÍTICA DE PRECIOS	Disponemos de precios competitivos en la mayoría de productos ofertados.	Lograr un posicionamiento entre las 10 ferreterías con mejores precios en los productos de más alta rotación en acabados de construcción en un lapso de 3 a 5 años, mediante una estrategia de política de precios, clasificación de proveedores, junto con estrategias	Porcentaje de incremento en las ventas, junto con el incremento en la participación de mercado gracias a la estrategia de precios bajos.	La empresa debe seleccionar los mejores precios entre los productos ofertados por los distintos distribuidores, así como la adquisición de distribuciones disminuyendo de esta manera los precios en los productos que la empresa oferta.	\$1000

			financieras que abaraten los costos.			
CLIENTES Y OTROS STAKEHOLDERS	GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN	Disponemos de personal administrativo con varios años de experiencia en el mercado.	Implementar un procedimiento de Capacitación al personal administrativo en métodos constructivos actualizados en acabados de construcción, ejecutando una metodología de evaluación en periodos de 6 meses.	Porcentaje de incorporación de nuevos productos dentro de la gama de productos ofertados.	La empresa precisa disponer de personal administrativo con experiencia en el sector en la que se encuentra, muy calificado en las funciones que se les otorguen.	\$3000
PROCESOS INTERNOS	SERVICIO AL CLIENTE	Nos enfocamos en brindar un excelente servicio al cliente.	Implementar una práctica de indicadores con los cuales se pueda medir la satisfacción del cliente.	Porcentaje de clientes satisfechos en el servicio brindado, junto con el tiempo de despacho.	La empresa requiere mejorar y conservar un excelente servicio al cliente, brindando un buen servicio de post venta y preventa, apoyándose con la	\$2000

					retroalimentación del cliente.	
					Es necesario generar procesos estandarizados para las funciones de la empresa, facilitando el control dentro de la organización en sus diferentes áreas, permitiendo una correcta auditoría interna, que se realizará periódicamente.	\$3000
CONTROL DE INVENTARIOS		No contamos con un proceso de control bien estructurado.	Estructurar una auditoría interna, misma que se aplicara periódicamente; esperando como máximo un 3% de productos faltantes anualmente en los inventarios auditados.	Porcentaje de productos faltantes dentro de °la auditoría interna y externa de la empresa.		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPACITACIÓN PERSONAL	Capacitamos al personal en los procesos que requiera la empresa	Implementar un sistema de capacitaciones que genera eficiencia en las labores de los colaboradores, en un 10% adicional en los 3 primeros años.	Proporción de desempeño en las labores asignados para cada uno de los colaboradores.	Es pertinente determinar las áreas de la empresa que necesitan un mayor enfoque, para capacitar al personal que se requiera, generando eficiencia en los procesos.	\$2000

COMERCIALIZACIÓN	No contamos con el personal necesario para atender a todos los clientes de forma oportuna.	Levantar un manual de funciones, mismo que gestione los distintos procesos que se dan en la empresa, en cada una de sus áreas, indicando las tareas a realizar por parte de cada colaborador; permitiendo medir la productividad de los mismos, determinando el número de trabajadores necesarios en los próximos 3 años.	Proporción de productividad en las diferentes áreas de la empresa, determinando las horas hombre requeridas en cada área.	Es oportuno determinar en qué áreas de la empresa existen falencias y se requiere mayor personal, permitiendo atender a todas las demandas que requieran los clientes, o mejorando procesos en los que existan cuellos de botella.	\$3000
------------------	--	---	---	--	--------

Fuente: Adaptado de MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL (p. 113), por I. Coronel, 2018, Universidad del Azuay

Al identificar los temas críticos y asuntos críticos, se destinan los recursos para la realización de los objetivos estratégicos, así como también las estrategias integrales de valor, pudiendo medir las mismas gracias a los indicadores clave de desempeño.

Se destinan recursos para determinar los productos con mayor rotación y sus proveedores, así como se asignan recursos para capacitaciones al personal en los nuevos métodos constructivos.

Podemos observar que se emplean recursos para medir la satisfacción del cliente, permitiendo mejorar el servicio; es preciso destinar recursos para un correcto proceso de control en las actividades de la empresa.

Se debe asignar recursos para capacitación del personal, al identificar los puntos débiles de la empresa, es necesario disponer de personal capacitado, mismo que genera una ventaja para la empresa. También se debe destinar recursos para contratar personal si se requiere del mismo en las diferentes áreas de la organización, creando así eficiencia en los procesos de la empresa.

CAPÍTULO 4

4. RESULTADOS

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos a raíz del estudio realizado en la empresa Ferretería Latina, evaluando diferentes áreas de la empresa como lo son el entorno empresarial, la satisfacción del cliente, eficiencia y eficacia operativa, entre otras. A continuación, se exponen los análisis de las áreas más cruciales.

1. Análisis del Entorno empresarial

- Se determina que existe una amplia variedad de competidores dentro del mercado ferretero, junto con una tendencia creciente en este factor.
- Se concluye que el mercado meta de la empresa son los constructores que se encuentran en la fase de terminados de construcción, junto con fábricas de muebles y el consumidor final.
- Se constata que los productos son cambiantes, ya que varían según los terminados que se encuentran de moda, variando modelos, colores y texturas.
- Como resultado tenemos que el mercado tiene una fuerte innovación en la gama de productos, ya que existe una constante innovación en el funcionamiento de los mismos.
- En síntesis, tenemos que no existen productos sustitutos relevantes, ya que los productos en el sector ferretero son estándares, variando solamente la calidad de los mismos según sea la marca de estos.

2. Evaluación del desempeño financiero.

- Se estipula que la empresa tiene una buena liquidez la mayor parte del tiempo, gracias y un proceso selectivo de otorgamiento de créditos, así como el proceso de cobranza.
- Como resultado, la rentabilidad de la empresa llega a cumplir lo mínimo esperado, sin tener un gran nivel de crecimiento.
- Se determina que la empresa tiene costos fijos y costos variables; siendo los primeros en los que más se optimiza los mismos, al disponer de un bajo

número de colaboradores e instalaciones propias; de esta forma los costos variables son directamente proporcionales con el precio de venta de los productos.

- Se identifica que los gastos son muy reducidos, ya que se busca optimizar los procesos de cada área de la empresa, optimizando recursos

- Existe un porcentaje de pérdidas especialmente en las cuentas incobrables, buscando generar ventas a crédito solo a clientes con un buen historial de pagos.

- Las inversiones que se realizan principalmente son adquirir un gran stock de productos de alta rotación, cuando los mismos se encuentran con promociones y precios bajos.

3. Satisfacción del cliente.

- Se ha determinado que al generar la venta se satisface en gran medida las necesidades que tiene el cliente, con un buen ambiente, ofertando productos de alta calidad con precios competitivos, evaluando estos puntos con encuestas a los clientes.

- En consecuencia, se realiza un proceso post venta en productos nuevos, solicitando al cliente que nos facilite su experiencia con los mismos, buscando ofertar productos de alta calidad al cliente.

- Existe un buen servicio de garantías de material, especialmente en herramientas de mano y eléctricas, ya que los importadores disponen de talleres de mantenimiento en herramienta eléctrica y opción de cambios en herramientas de mano defectuosas.

- Como resultado, se determinó que existe un buen servicio al cliente, buscando el bienestar del mismo, pero existe falencias al no contar con el personal para atender a todos los clientes en tiempos oportunos.

- Se encontró que gran parte de los clientes tienen inconvenientes en diferentes partes de la edificación, buscando asesoría para solucionar los mismos; brindando así un servicio para solucionar estos inconvenientes.

4. Eficiencia Operativa

- Se realizó un análisis en los tiempos de despacho, determinando que estos en su mayoría son muy extensos, creando insatisfacción en el cliente.
- Como conclusión, se determinó que los productos nuevos que llegan a la empresa, tardan en ser ubicados en la percha para que los clientes los miren.
- Se encontró que existe una deficiencia al momento de contar y pesar ciertas mercaderías, identificando la necesidad de una persona más en bodega.
- Al realizar entregas en obra, se ha identificado que los tiempos de entrega son muy extensos al realizar entregas en ubicaciones nuevas, junto con tiempos óptimos en ubicaciones ya conocidas.

5. Desarrollo del personal

- Al realizar la evaluación del nivel de conocimiento del personal, se tiene un resultado positivo, ya que la mayor parte conoce bien el funcionamiento de los productos ofertados.
- Se reconoció que el personal se encuentra satisfecho con su retribución, pudiendo incrementar la misma en un futuro.
- Se puede decir que no existe por el momento un desarrollo profesional para el personal en bodega, pero existe un posible crecimiento en el área de ventas.
- Se reconoce que existe un buen ambiente laboral, mismo que genera empatía entre los colaboradores y los clientes.
- Se encontró existe una carencia al momento de realizar incentivos para el personal, pudiendo mejorar la eficiencia en las distintas áreas.

6. Análisis del desempeño comercial y de marketing.

- Se puede identificar nuevas líneas de productos con gran potencial de comercialización, siendo estos las líneas de tubería, así como el material eléctrico.
- Como resultado se puede decir que no existe una correcta comunicación al momento de ofertar los productos, ya que no se realiza propaganda de la empresa, así como de los productos disponibles.

7. Evaluación de la administración y dirección.

- Se reconoce que existe una falta de planificación para determinar el futuro deseado por la empresa.
- Esta presente una correcta organización del recurso humano para realizar tareas dentro de la empresa, así como un buen manejo de recursos monetarios
- Existe una correcta gestión al momento de direccionar esfuerzos con el personal para lograr metas en el corto plazo.
- Se identifica que existe un correcto control en las operaciones que se dan en el día a día.

8. Análisis de instalaciones y recursos.

- Se dispone de instalaciones adecuadas para el correcto funcionamiento de las actividades dentro de la empresa.
- Se generó un análisis que indica que se cuenta con los recursos monetarios para incursionar en nuevos mercados.
- Se identificó que se dispone de una considerable cantidad de mercaderías, siendo la mayoría de estas no perecibles en el tiempo.
- Se tiene a disposición un programa digital, mismo que facilita las operaciones y documentos que genera la organización.

9. Análisis de valores estratégicos

- Se ha instaurado dentro de la empresa el valor de la ética en el cumplimiento de las operaciones, así como la misma con los clientes.
- Tiene lugar impuntualidad en algunas de las operaciones de la empresa como lo es el inicio de jornada.
- Acontece que existe esfuerzos para lograr excelencia en el servicio brindado al cliente.
- Es preciso reconocer que no se ha trabajado en la imagen corporativa de la organización, existiendo falencias en la misma.

- Dentro de la cultura organizacional se aplican esfuerzos que se direccionan a la satisfacción del cliente.

- Se puede identificar que es preciso disponer de una diversificación de productos, ofertando varias líneas en acabados de construcción, así como diferenciación en productos que son difíciles de adquirir.

10. Evaluación de control de salida y entrada de mercaderías.

- Acontece que existe un buen proceso en la entrada de mercaderías, mismas que son revisadas de forma oportuna, para luego ser exhibidas

- Existen falencias en el proceso de salida de mercaderías, al no tener un control exhaustivo de las mismas.

11. Evaluación de eficacia operativa

- Tiene lugar la eficacia al momento de realizar un cierre de ventas en un gran número, de esta manera se direccionan esfuerzos alcanzando la meta.

- Se puede observar eficacia al momento de organizar y colocar de forma adecuada los productos que se van a ofertar.

CONCLUSIONES

El análisis del entorno empresarial nos permite identificar a nuestros competidores, junto el mercado meta al que apuntamos llegar, de esta manera observamos que la demanda de productos es cambiante dependiendo de la moda, pudiendo direccionar esfuerzos para ganar participación de mercado, el factor tecnológico juega un papel muy importante al tener avances notables en los nuevos productos.

Se puede observar en la evaluación de desempeño financiero que la empresa goza de liquidez para realizar nuevas inversiones, pero también se observa que no ha existido un crecimiento notable en los últimos años, llegando a generar una rentabilidad solamente un poco superior a lo mínimo esperado; con la posibilidad de reducir los costos variables, de esta forma se tendrían mejores precios de venta, junto con un correcto manejo de cartera.

Al observar en nivel de satisfacción del cliente podemos decir que se genera un buen ambiente dentro de la empresa, mismo que facilita la comercialización de productos; dando un seguimiento de post venta con énfasis en productos nuevos, junto con una correcta utilización de garantías, si se necesita disponer de ellas; asesorando de forma adecuado las soluciones que el cliente necesite.

La eficiencia operativa nos muestra que existen deficiencias en los tiempos de despacho al cliente, así como también los hay en el tiempo utilizado para ubicar en percha los productos nuevos, junto con demoras al momento de pesar y contar ciertos productos, abriendo la posibilidad de mejorar estos procesos, adicional se puede mejorar los despachos que se entregan en la obra.

Podemos identificar que en el desarrollo del personal que existe la posibilidad de crecimiento solamente en el área de ventas, no así en el área de bodegas; permitiendo generar responsabilidades y a su vez crecimiento profesional, también se observa que, aunque el personal se encuentre satisfecho con su remuneración no existen incentivos, posibilitando crearlos para alcanzar objetivos concretos.

El análisis de desempeño comercial y de marketing nos indica que existen ciertas líneas de productos con un buen potencial de ganancia como son tuberías y material eléctrico; junto con una inadecuada comunicación por parte de la empresa al público en general, al no realizar propaganda de ningún tipo.

En la evaluación de la administración y dirección podemos identificar que no existe una correcta planificación, al no plantearse una situación futura a la que se desearía llegar, pero a su vez tiene lugar un correcto manejo de personal para realizar las tareas dentro de la empresa, direccionando esfuerzos para lograr objetivos en el corto plazo.

El análisis de instalaciones y recursos nos muestra que se disponen de instalaciones adecuadas para el funcionamiento de la empresa, se cuenta con recursos monetarios para ser invertidos, un punto a favor es que gran parte de mercaderías no caducan, pudiendo invertir en varias líneas de acabados de construcción; todo esto se apoya en el programa digital que permite un correcto funcionamiento.

En el análisis de valores estratégicos podemos observar que se han establecido ciertos valores claves en la empresa, mismos que guían el comportamiento del personal; comenzando por la ética en el trabajo, seguido por la puntualidad misma que todavía no se ejerce del todo, junto con la excelencia en el servicio, enfocando esfuerzos en esta última; buscando la satisfacción del cliente, con una gama amplia de productos. El valor en el que no se ha trabajado es la imagen corporativa, dejando la opción de crear una como mejor lo establezca en la gerencia.

Dentro de la evaluación de control de salida y entrada de mercaderías podemos reconocer que existe un adecuado proceso en la entrada de mercaderías, al tener estipulado los procesos a seguir; pero esto no sucede en la salida de mercaderías, ya que no se da un control exhaustivo de las mismas.

En la evaluación de eficacia operativa podemos observar que existe un buen manejo de eficacia en las ventas, al cerrar de forma correcta la mayoría de estas, alcanzando así el objetivo; junto con un correcto manejo de mercaderías, al organizar y exhibir las mismas de una forma adecuada.

RECOMENDACIONES

Es necesario primero plantear los escenarios en los cuales se desea que se encuentre en un futuro la empresa, de esta manera se puede realizar estrategias para llegar a los objetivos.

Es preciso incursionar en nuevas líneas de productos que dispongan de una interesante retribución, generando así diversificación de productos y rentabilidad para la empresa.

Es de suma importancia mejorar y desarrollar sistemas de control, especialmente para la salida de mercaderías, obteniendo de esta manera control en los inventarios y las ventas.

Se sugiere realizar una estrategia de bajo costo en productos clave, de esta forma se atrae a los clientes, permitiendo vender los productos que los complementan.

Se recomienda realizar capacitaciones periódicas al personal en el uso de las mercaderías, así como en los nuevos métodos constructivos, permitiendo asesorar a los clientes en estos factores, facilitando el proceso de ventas.

Al plantear estrategias que involucran la participación activa del personal, se debe generar formas en las cuales se dé el desarrollo profesional, junto con la motivación al personal, disponiendo de personal capacitado.

Al ser la construcción un mercado cambiante en diseño y formas en sus terminados, se aconseja realizar innovación periódica en la gama de productos, facilitando así la satisfacción del cliente.

Se sugiere realizar un buen servicio de post venta, asesorando al cliente en las diferentes partes de los terminados de construcción, facilitando así los procesos de construcción, generando una respuesta positiva por parte de los clientes, junto con su fidelización.

Se debe proponer un sistema de evaluación de la satisfacción del cliente, identificando falencias en el sistema actual, pudiendo corregir las mismas e incrementado la satisfacción del cliente, generando una ventaja competitiva.

Es necesario estandarizar los procesos internos de la empresa, identificando falencias en las diferentes áreas, pudiendo mejorarlas, de esta manera se optimizan recursos, generando eficiencia operacional.

REFERENCIAS

- Acosta Márquez, M. P., & Delfín Pozos, F. L. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y Gestión*, 40.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762016000100008&script=sci_arttext
- Angeles Mancilla, A. (2012). Planes Estratégicos integrales para la incorporación y uso de TIC: claves para administrar el cambio. *Razón y Palabra*, 79.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199524411030>
- Arteaga Choez, R., Bravo Ayala, T., Cárdenas Borja, N., & Sumba Bustamante, R. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *FIPCAEC*, 5(4), 114–136. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>
- Aviles Sotomayor, V., & Rodríguez Mendoza, R. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *593 Digital Publisher CEIT*, 5–1, 191–200.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7898210>
- Brenes Bastos, M., Madrigal Sánchez, J., & Quezada Pineda, H. (2017). Características demográficas y su influencia en la planeación estratégica del proceso de mejora continua. *Tecnología En Marcha*, 30(3).
https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0379-39822017000300012
- Campoverde Miranda, M. M., Espinoza Londa, V. M., & Resabala Valencia, S. (2019). Plan estratégico para incrementar la productividad en al empresa camaronera Lebama S.A. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 7.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8930117>

Castañón Octavio, N., & Del Valle, M. E. (2015). Proyecto UNIMET en línea: Plan estratégico en la creación del campus virtual y producción de MOOC. *Opción*, 31(2), 204–215. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045568014>

Coronel, I. (2018). *Modelo de Gestión Estratégica para PYME con cuadro de mando integral* (U. del A. C. Editora (ed.)).

<https://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceuazuay/catalog/book/221>

Cruz Medina, W. H. (2023). Modelo estratégico prospectivo a las emprendedoras del departamento de Casanare. *Tendencias*, 24(1), 155–173.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932023000100155&lang=es

Fernández Verde, D., & Fernández Rico, E. (2017). *Comunicación Empresarial y atención al cliente* (E. Paraninfo (ed.); 2.a edición).

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kAMoDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=organigrama+empresarial&ots=nDjTsgD2ID&sig=JEi2Vlrr4maMSm2fjE diRjGOJs4#v=onepage&q=organigrama empresarial&f=false>

Lerma y Kirchner, A. E., & Bárcena Juárez, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales. Guía Práctica* (A. G. Editor (ed.); 1 era).

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Ifl3EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=características+de+planeación+estratégica&ots=9LmIBRNXVT&sig=PSzBg vYuog97dHAaEqbhY1bXHIs#v=onepage&q=características de planeación estratégica&f=f>

López López, J. de J., & Vargas Hernandez, J. G. (2012). AMBIGUEDAD

ORGANIZACIONAL EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. *Revista de Administração FACES Journal*, 11(2), 44–67.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194023695004>

Maya Maya, M. C. (1994). La Gerencia Estratégica versus la Planeación Estratégica. *Investigación y Educación En Enfermería*, 12(1), 99–103.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5331843>

Moreno Cristancho, J. O. (2017). *Planeación Estratégica* (F. editorial Areandino (ed.)).

<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1198>

Münch Galindo, L. (2008). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito* (Trillas (ed.); 2 da).

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46181592/Planeacion_estrategica__El_rumbo_hacia_el_exito-libre.pdf?1464909892=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DBULLET_CD_Interactivo_at_BULLET_Material.pdf&Expires=1704066147&Signature=K7Ax9aWOq1KMnF

Pérez Gregorio, M. (2016). Las áreas funcionales de la empresa. *Publicaciones Didacticas*, 288–291. chrome-

[extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://core.ac.uk/download/pdf/235860095.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://core.ac.uk/download/pdf/235860095.pdf)

Vargas Vallecilla, R. (2008). Herramientas para planeación estratégica en microempresas. *Panorama*, 2(4).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780128>