



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
LA FERRETERÍA CONSTRUACABADOS
AYALA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciado en Administración de
Empresas**

Autor:

Andrés Steven Criollo Ayala

Director:

Ing. Carlos Alberto Durazno Silva

Cuenca – Ecuador

2023

DEDICATORIA

- Me complace dedicar este trabajo primeramente a Dios, quien me dio la vida y permitir llegar a este momento tan importante en mi formación profesional.

A mi familia, mi fuente de apoyo, les dedico este logro. Gracias a su amor incondicional me ha dado la fuerza y la motivación necesarias para superar cualquier obstáculo.

También deseo reconocer a todos las profesoras y profesores que me han enseñado y guiado a lo largo de mi formación académica.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, deseo agradecer a mi director de tesis por su orientación experta, dedicación y paciencia. Sus conocimientos y experiencia fueron invaluable durante todo el proceso de investigación. Agradezco sinceramente su compromiso y su capacidad para inspirarme a superar los desafíos y alcanzar mis metas académicas.

No puedo dejar de mencionar a mis padres y mi familia, quienes siempre estuvieron a mi lado brindándome su amor, apoyo incondicional y motivación.

Índice de contenidos

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
Índice de contenidos.....	iii
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen y Abstrac.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	3
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	3
Introducción.....	3
1.1.1 Historia de la organización.....	3
1.1.2 Organigrama estructural.....	3
1.1.3 Descripción de actividades.....	4
1.1.4 Modelo de Gestión Actual.....	4
CAPÍTULO 2.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Gestión estratégica.....	7
2.1.1. Cuadro de mando integral.....	8
2.2 Planificación estratégica.....	9
2.3 Matriz FODA.....	12
2.4 Análisis CAME.....	13
2.5 Análisis VRIO.....	13
2.6 Generación de estrategias de valor.....	13
CAPÍTULO 3.....	16
3. METODOLOGÍA.....	16
3.1 Participantes.....	16
3.2 Instrumentos.....	17
3.2.1. Observación directa.....	17
3.2.2. Entrevista.....	17
3.2.3. Encuesta.....	17
3.2.1. Métodos mixtos.....	18
3.3 Procedimiento.....	18
CAPÍTULO 4.....	20
4. RESULTADOS.....	20
4.1. Resultados y análisis de la encuesta.....	20
4.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	26
4.1.2. Análisis interno y externo (Matriz FODA).....	29

4.1.2. Análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar).....	30
4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (MISIÓN, VISIÓN Y VALORES).....	32
4.2.1. Propuesta conceptos Misión, Visión y Declaración de Valores de la Ferretería Construacabados Ayala	35
Misión.....	35
Visión	35
Declaración de valores.....	36
4.2.2. Organigrama (Propuesta) / Funciones	36
4.3. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y MECANISMO DE ACCIÓN	37
4.3.1. Factores claves de éxito.....	38
4.3.2. Elementos externos de apoyo para el desarrollo de las estrategias y alcance de sus objetivos	45
4.3.3. Cuadro de Mando Integral (CMI).....	47
CONCLUSIONES.....	50
recomendaciones	51
REFERENCIAS	52
ANEXO 1	55
ANEXO 2	56
ANEXO 3	58

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Personal componente de Ferretería Construcabados Ayala</i>	16
Tabla 2 <i>Datos de la muestra</i>	20
Tabla 3 <i>Matriz FODA (Organizacional)</i>	29
Tabla 4 <i>Análisis CAME</i>	30
Tabla 5 <i>Resumen análisis VRIO</i>	34
Tabla 6 <i>Factores claves de éxito</i>	38
Tabla 7 <i>Estrategias de posicionamiento en el mercado</i>	40
Tabla 8 <i>Estrategias de alcance fidelidad de clientes y atraer nuevos</i>	41
Tabla 9 <i>Estrategias de optimización de procesos internos</i>	43
Tabla 10 <i>Cuadro de Mando Integral (CMI)</i>	47

Índice de figuras

Figura 1 Disponibilidad del personal en la atención	20
Figura 2 Tiempo de la compra.....	21
Figura 3 Atención recibida por el personal de la ferretería.....	21
Figura 4 Cobertura de la necesidad del cliente.....	21
Figura 5 Existencia de materiales y productos de la ferretería	22
Figura 6 Calidad de los materiales y productos en venta	22
Figura 7 Precios de la ferretería en comparación a las otras de la zona	23
Figura 8 Instalaciones de la ferretería	23
Figura 9 Servicio de cobro y facturación de la ferretería	24
Figura 10 Proceso de venta y despacho de la ferretería	24
Figura 11 Percepción de Calidad de atención	25
Figura 12 Percepción de servicios.....	26
Figura 13 Fachada Ferretería Construcabados Ayala	26
Figura 14 Organigrama Ferretería Construcabados Ayala	36
Figura 15 Funciones Ferretería Construcabados Ayala.....	36
Figura 16 Elementos externos de apoyo en las estrategias	45

Resumen:

Este estudio tuvo como propósito el diseño de un plan estratégico para la Ferretería Construcabados Ayala, dedicada a la comercialización ferretera. Iniciando con el diagnóstico de sus áreas, presentando bajo posicionamiento en el mercado, con una cartera de clientes dispersa. Internamente evidenció desorganización en registros administrativos, impidiendo realizar proyecciones concretas a futuro, además carecía de estructura organizacional imposibilitando focalizar sus objetivos corporativos. Se hicieron propuestas sobre la estructura organizacional y el diseño de estrategias de acción para regular cada área de la organización. La investigación tuvo un enfoque mixto de tipo descriptivo, en la recopilación de información se empleó la revisión documental, observación, entrevista a directivo y encuesta a clientes, en complemento se emplearon matrices de análisis como FODA, CAME Y VRIO. La propuesta estratégica cuyo modelo de gestión y seguimiento es el cuadro de mando integral, generará mayor credibilidad y guía a los empleados en el propósito organizacional.

Palabras clave: Calidad de atención, Estructura organizacional, Matrices de análisis, Plan estratégico, Servicios

Abstract:

The purpose of this study was to design a strategic plan for the hardware store "Construcabados Ayala," dedicated to hardware marketing. Starting with the diagnosis of its areas, presenting low positioning in the market and with a dispersed customer portfolio. Internally it evidenced disorganization in administrative records, preventing to make concrete projections for the future, it also lacked organizational structure, making it impossible to focus its corporate objectives. Proposals were made on the organizational structure and the design of action strategies to regulate each area of the organization. The research had a mixed approach of descriptive type, in the collection of information was used documentary review, observation, interview with management and customer survey. Additionally, analysis matrices such as SWOT, CAME and VRIO were used. The strategic proposal, whose management and follow-up model is the balanced scorecard, will generate greater credibility and guide employees in the organizational purpose.

Keywords: Analysis matrixes, Organizational structure, Quality of service, Services, Strategic plan



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

Las dinámicas del mundo actual marcan la pauta para el desarrollo y evolución constante de gran cantidad de procesos de diferente orden, el cambio es una de las principales características de esta etapa en la historia humana, por lo que la capacidad de ajuste y adaptación a nuevas circunstancias se convierte en una necesidad en cualquier ámbito, pero más aún dentro del organizacional, ya que de esto puede llegar a depender la supervivencia de las empresas y organizaciones.

En la actualidad, la globalización ha generado una constante evolución y cambio en las estrategias que utilizan las empresas a nivel microeconómico. Estos cambios son incrementales y dinámicos, especialmente en relación al alto nivel de expectativas que demandan los mercados. Por lo tanto, para lograr el éxito en un mercado competitivo, es fundamental que las empresas sean capaces de agregar valor a sus productos o servicios y satisfacer plenamente las necesidades del cliente (Landazury et. al, 2018).

Las organizaciones han debido adaptarse a los cambios y transformaciones en las formas de hacer negocios, llevar a cabo transacciones comerciales, poder mantener niveles adecuados de rentabilidad y competitividad, incorporar innovaciones tecnológicas y hacer más eficientes sus procesos productivos, el capital humano se revaloriza y se toma en cuenta como uno de los bienes más valiosos.

De acuerdo a Segredo (2017), la ciencia y la tecnología están evolucionando rápidamente, lo que ha llevado a la sociedad moderna a competir en un mercado con una característica fundamental: el cambio constante. Esto ha tenido un impacto significativo en el campo de la administración, tanto para instituciones públicas como privadas, incluyendo también al sector de salud pública. Actualmente, los sistemas organizacionales han avanzado junto con los cambios sociales y se han difundido ampliamente como una forma para encontrar soluciones a problemas que enfrenta la sociedad.

Se realizan investigaciones relacionadas con los procesos sociales que se dan entre los trabajadores, estilos de liderazgo, aplicación de teorías motivacionales, importancia del clima laboral, la ergonomía, la seguridad laboral, la salud y la recreación de los trabajadores, y se desarrollan métodos e incentivos para favorecer su eficacia en las labores desempeñadas.

A futuro se podría afirmar que las organizaciones continuarán asumiendo grandes retos, en la actualidad se ha podido observar como la era digital ha generado la incorporación de las nuevas tecnologías a la gran mayoría de las actividades humanas, el teletrabajo es ya una modalidad de desempeño común, a futuro muy probablemente esta tendencia siga incrementándose, así las organizaciones deberán seguir estableciendo operaciones a través de procesos tangibles e intangibles, así como contar con la capacidad de ajuste y adaptación, en el caso de Construcabados Ayala, esto todavía no se ha podido lograr, existe la necesidad de actualización de los sistemas de Gestión y Administración.

CAPÍTULO 1

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Introducción

La adaptación de las organizaciones a las circunstancias del momento actual es de gran importancia y las investigaciones en el área contribuyen a que este proceso empiece a concretarse sobre bases teóricas y empíricas, es el caso de la organización Construcabados Ayala, y el proceso investigativo que se realiza en ella. Conocer su conformación y sus principales características permite identificar el contexto desde el cual se realiza la propuesta a partir de la cual se introducirán mejoras en su funcionamiento. En este primer capítulo se presenta el diagnóstico situacional de la empresa, su historia, su estructura organizacional, de las actividades que se realizan y su modelo de gestión actual.

1.1.1 Historia de la organización

Ferretería Construcabados Ayala, se encuentra en la ciudad de Cuenca, que pertenece a la provincia de Azuay, en las calles Amazonas y Bahamas. La actividad principal de la compañía es la venta de materiales para construcción y productos de ferretería en general. Cuenta con 8 colaboradores para brindar una atención de calidad a sus clientes y mantener una excelente relación comercial con ellos, ya que esta ha sido la principal razón de su crecimiento.

De acuerdo a las características observadas, la empresa Construcabados Ayala es una empresa que ha surgido gracias a la colaboración y apoyo de los miembros de la familia fundadora y ha conquistado a través del tiempo un mercado de clientes leales que pertenecen a la zona y que con sus recomendaciones a otros usuarios han contribuido con el crecimiento de la misma. En el momento actual esta pequeña empresa desea expandir sus operaciones a través de la apertura de una sucursal en la ciudad de Cuenca.

1.1.2 Organigrama estructural

El organigrama de una organización es una herramienta que permite identificar la estructura que la conforma, así como las funciones que ejercen sus trabajadores. Los organigramas representan gráficamente la configuración organizativa de una compañía, mostrando de manera simplificada la posición y jerarquía de las áreas que la conforman, así como las líneas de autoridad y asesoramiento (Fleitma, 2000, citado por Thompson,

2009). En el caso de Costruacabados Ayala, la empresa no ha elaborado un organigrama oficial, pues mantiene una estructura jerárquica dada por las responsabilidades que ha asumido cada trabajador y asignadas por el dueño.

1.1.3 Descripción de actividades

Las empresas de acuerdo a la naturaleza de su organización cumplen con funciones y objetivos específicos. La función principal de la empresa es producir aquellos bienes y servicios que satisfagan las necesidades de las personas, transformando un conjunto de elementos productivos necesarios para producir el bien o servicio final que se ofrece a los clientes (Risco, 2013). Para poder lograrlo se debe ejecutar una serie de actividades que garantizan su operatividad y funcionamiento.

Construacabados Ayala, es una empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería y servicios complementarios de óptima calidad y respaldo. Entre las acciones que se llevan a cabo, se encuentran las relacionadas con el proceso de almacenamiento y despacho de los productos de ferretería y construcción, mismas que se detallan a continuación:

- En el área de almacén se lleva un control de los procesos que allí se ejecutan, la organización de los materiales, los registros de entrada y salida, así como el control de inventario.
- En el área de ventas se proporciona asesoría a los clientes en cuanto a equipamientos y materiales, existe la voluntad de ofrecer un servicio integral y preocupación por hacer entregas ágiles y oportunas.
- En el área de caja se lleva a cabo un control del dinero en efectivo, de las transacciones electrónicas y bancarias.
- El área contable lleva un control de activos y pasivos, así como los asientos y registros contables a través de un sistema automatizado.
- Por último, el área de distribución y entrega que hace posible el despacho a domicilio para pequeños y grandes clientes. Todo esto con un enfoque de excelencia, buen servicio y un ambiente de trabajo agradable.

1.1.4 Modelo de Gestión Actual

El prototipo de gestión implementado actualmente en la organización es el modelo normativo ya que son las pautas y directrices establecidas las que direccionan las acciones

a seguir por los empleados. Es un modelo jerárquico en el que los gerentes y supervisor toman las decisiones y marcan las pautas del trabajo que se va a realizar (Acosta-Véliz, Jiménez-Cercado, 2020). Para ello existen elementos que es importante tomar en cuenta, de acuerdo a Melinkoff (2008), es posible evaluar los componentes de un modelo de gestión teniendo en cuenta lo siguiente: La fase de planeación, que involucra elegir misiones y objetivos y establecer las acciones requeridas para lograrlos. Esta fase también precisa de tomas de decisiones, lo que implica elegir entre diferentes opciones de acción a seguir en el futuro.

Desde la posición de Terry (2006), la función gerencial incluye la tarea de diagnosticar situaciones y desarrollar políticas, programas, objetivos, metas y estrategias en la gestión de una empresa. Además, la organización es una parte integral se encuentra el proceso de organizar una estructura definida en la cual se asignan tareas específicas a los integrantes de la compañía para alcanzar los objetivos establecidos. Para que una empresa, logre sus objetivos de manera efectiva, es fundamental contar con una organización adecuada, la cual se refiere a la habilidad de ordenar los distintos componentes que integran el proceso de gestión gerencial (Chiavenato, 2011).

De acuerdo a esto, se puede decir que Construcabados Ayala, es una empresa que requiere una actualización y mejor estructuración de los procesos de planificación para que la gestión empresarial pueda ser más eficiente, continuando con los otros componentes de la gestión presentados por los autores.

La gestión de dirección se enfoca en influir en los empleados de una empresa para que ayuden a alcanzar los objetivos establecidos durante la fase de planificación, lo cual involucra aspectos interpersonales clave dentro del ámbito gerencial.

Desde la posición de Ordóñez (2005), la gestión empresarial implica liderazgo y el proceso de tomar decisiones conjuntas con el propósito de motivar a los empleados para que trabajen como un bloque hacia el logro de las metas organizacionales. El éxito organizacional depende de la habilidad de los líderes para inspirar y motivar a su equipo de trabajo. Añade que la dirección empresarial es un proceso que proporciona estructura y promueve el crecimiento de la empresa como un sistema y está estrechamente relacionado con la planificación y organización. El control es esencial para el logro de los planes, ya que aunque la planificación es anterior al control, los planes no se ejecutan automáticamente, sino que el control implica evaluar y corregir el desempeño individual y de la organización para asegurar que las acciones estén en línea con lo planificado.

Se puede decir que en el caso de la empresa analizada, aunque si están presentes los elementos de dirección y control estos se llevan a cabo en el día a día de acuerdo a la normativa preestablecida, pero no como parte de un proceso de gestión estructurado y consciente, sino de forma más bien empírica, por lo cual es necesario incorporarlos dentro de las estrategias de gestión administrativa estratégica con la finalidad de poder hacerlos más eficientes.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

La gestión estratégica se ha venido empleando de forma cada vez más común en el contexto de las empresas, es un proceso que puede contribuir a la excelencia y efectividad de la productividad, administración, innovación y mayores niveles de competitividad. Emplea la planificación estratégica como instrumento que “establece la estrategia y que permite conseguir a medio y largo plazo unos objetivos estratégicos” (Membrado, 2007, p. 3) hacia los cuales se orientarán los procesos y las actuaciones de los integrantes de la organización, además a través de los hechos identifica las oportunidades hacia las cuales se conducirán las acciones a seguir para llegar a alcanzar los mejores resultados. En el presente capítulo se presentarán los procedimientos de planificación y dirección estratégica, así como las herramientas a partir de las cuales se podrá llevar a cabo los mismos con la finalidad de favorecer la eficiencia de los procesos administrativos.

2.1 Gestión estratégica

La gestión estratégica comienza para que las personas tengan mayor liderazgo y conocimiento organizacional. La planeación estratégica también proporciona un marco necesario para que los que integran la empresa puedan seguir un orden y que puedan emplear un mismo lenguaje en sus actividades y no tengan retrasos en sus áreas, la gestión estratégica también ayuda a alinear el equipo operativo con el productivo lo que ayudará que surjan alternativas provechosas para la organización, logrando el cumplimiento de sus metas (Lazzati, 2016).

Es por esto que los gerentes como líderes dentro de las organizaciones, deben contar con conocimientos, habilidades, destrezas y competencias que les permitan orientar la selección las alternativas en dirección a la consecución de los objetivos y metas establecidos (Torres, 2023). La etapa actual que vive la humanidad está caracterizada por el flujo de gran cantidad de información a nivel global, es considerada la era del conocimiento y en relación a las organizaciones se caracteriza porque los cambios que se producen en las mismas no sólo son de orden tecnológico y productivo, sino que también en relación a los procesos culturales y conductuales de sus miembros.

Con lo cual toma gran relevancia el talento humano y el clima organizacional, como elementos claves para el alcance de sus objetivos, en esto los líderes tienen la gran

responsabilidad de coordinar acciones que permitan el fomento de un clima de armonía, confianza y mayor cohesión de los equipos de trabajo (Rodríguez, 2018).

En caso de Construcabados Ayala, se comenzará por diseñar la Visión y Misión de la organización, es relevante considerar una diversidad de variables que son de suma importancia para su realización como:

1. Identidad de la empresa ¿Qué somos?
2. Clientes ¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?
3. Tendencia de Mercado ¿Cómo creamos valor?
4. Capacidades internas ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?
5. Productos y servicios ¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?
6. Objetivos de negocio ¿Por qué y para qué existimos?

Estas variables son algunas que se deben tener en cuenta al diseñar la misión y visión de Construcabados Ayala.

2.1.1. Cuadro de mando integral

Es una herramienta que posibilita llevar a cabo una medición de los resultados de la gestión empresarial. Fue diseñada por Robert Kaplan y David Norton, transforma las estrategias de la empresa en objetivos que pueden ser verificables a través de la estructuración de objetivos medibles mediante determinados indicadores que se estructuran en relación a estrategias empresariales. Con este se puede apreciar la visión financiera, la óptica del cliente, los procedimientos internos y el crecimiento y desarrollo (Soler y Robaina, 2009).

Para lograr una implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral (CMI), es imprescindible nombrar a un controlador que sea capaz de administrarlo y llevar a cabo los análisis empresariales necesarios. Es importante que este controlador tenga experiencia en la dirección de empresas, ya que la administración del CMI es relativamente sencilla y no requiere conocimientos informáticos avanzados. Es recomendable evitar que el controlador sea elegido únicamente por su conocimiento en informática, ya que esto puede ser un error (Soler y Robaina, 2009).

Desde ese punto de vista la importancia del CMI está en su capacidad para realizar un análisis integral de la gestión en diferentes áreas, permitiendo así el seguimiento del progreso de las actividades desde el pasado hasta la actualidad y proyectarlas hacia el futuro. Además, este

involucra a todos los trabajadores en el desarrollo del análisis, esto lo hace una herramienta valiosa para el equipo de colaboradores.

En el caso de Construcabados Ayala, se realizará el cuadro de mando integral tomando en cuenta los procesos que intervienen en su actividad comercial, con la finalidad de establecer el diseño de su modelo de negocio, las variables que se tomarán en cuenta para su análisis son:

1. Financieras
2. Clientes
3. Procesos Internos
4. Aprendizaje y crecimiento

Es importante seleccionar las variables más relevantes para el negocio y definir objetivos y metas específicos para cada una de ellas. De esta manera, la ferretería podrá medir y mejorar su desempeño en todas las áreas claves de su negocio.

2.2 Planificación estratégica

El procedimiento de planeación estratégica puede ser muy beneficioso para mejorar la excelencia y la eficacia de los procesos organizativos. Esto se debe a que la planificación estratégica establece la dirección a seguir y permite alcanzar objetivos estratégicos a medio y largo plazo (Membrado J. , 2007), hacia los cuales se orientarán los procesos y las actuaciones de los integrantes de la organización, además a través de los hechos identifica las oportunidades hacia las cuales se conducirán las acciones a seguir para llegar a obtener los mejores resultados posibles.

Puede ser una excelente herramienta para lograr el éxito de la organización haciendo más eficientes los procesos internos y permitiendo la adaptación ante las dinámicas propias de un mundo que permanece actualmente manifestando constantes cambios y transformaciones. Permite enfocar todos los esfuerzos en los elementos y actuaciones que de implementarse serán más efectivos para los procesos que realizan internamente en la empresa, a corto, mediano y largo plazo. “La implementación de las estrategias permitirá el desarrollo de ventajas competitivas entre otros beneficios para las empresas” (Bojórquez y Pérez, 2014, p. 7).

A través de la planificación estratégica es posible incluir el diseño de proyectos y programas innovadores que pueden llegar a sorprender y satisfacer en gran medida a los clientes, incluso sobrepasando las expectativas que estos puedan tener en cuanto a los

bienes o servicios que la empresa proporciona. Para poder lograr esto los miembros de la misma necesitarán prepararse y poner en funcionamiento todas sus capacidades para enfrentar los nuevos retos y esto les permitirá crecer en cada una de sus áreas de desenvolvimiento, lo cual puede ser altamente beneficioso para la organización ya que en la medida en que crecen las capacidades de los colaboradores también crecen las capacidades de la propia empresa (Mancillas, 2021).

La planificación exitosa requiere confiar en la capacidad de lograr los objetivos establecidos y en los resultados alcanzables en diferentes plazos, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Es significativo considerar que puede ser un error ser demasiado ambicioso en cuanto a las metas establecidas, lo que puede hacer que estas se conviertan más en deseos que en verdaderas posibilidades de éxito. Por lo tanto, es fundamental establecer objetivos alcanzables y realistas en el proceso de planificación (González H. , 2017).

La planificación se encuentra además limitada por la exactitud de la información desde la cual debe partirse para poder llevarla a cabo, así como por el empleo adecuado de las premisas necesarias para desarrollarla. También se encuentra altamente influenciada por condiciones externas, si se presentan cambios demasiado abruptos o inesperados en los contextos en los cuales se encuentra inmersa la organización, esto puede afectar la adecuada consecución del plan (Gutiérrez, 2016).

Para algunas personas es más importante involucrarse y resolver las condiciones presentes que las condiciones futuras de la organización. Otros pueden considerar que la planificación limita la capacidad creativa y de innovación del componente de la organización, así como la toma de decisiones y necesidad de accionar ante situaciones urgentes que puedan presentarse. Por otra parte, hay quienes consideran que la planificación puede estar más orientada a condiciones teóricas que a situaciones prácticas (Lazzati, 2016).

A pesar de esto, si todas las objeciones lograran ser superadas por la convicción de que la herramienta puede ser de gran utilidad para el éxito de la organización, tomando en cuenta los riesgos referentes a la objetividad de los datos recabados para poder elaborarla y las previsiones necesarias ante las posibles dificultades que puede acarrear en un principio la falta de identificación de algunos miembros con esta metodología, es posible que al implementarla considerando la realidad y necesidades de la organización, se puedan observar beneficios de su aplicación a corto plazo, ya que se podrían disminuir los costos operativos, se orientarían los esfuerzos hacia los procesos más importantes

identificando las áreas hacia las cuales deben dirigirse los recursos y evitar el desperdicio de los mismos (Gutiérrez, 2016).

También disminuirían los niveles de presión y estrés porque los esfuerzos estarían del mismo modo enfocados en las acciones más importantes y determinados por los tiempos planificados para ello. Se crearía la cultura organizacional de priorizar las actividades en función de lo que realmente importa. Se incrementaría la capacidad organizacional de los colaboradores clave y podrían fortalecer las relaciones interpersonales entre el componente de la organización y las de estos con los clientes (Gutiérrez, 2016).

Las variables para tomar en cuenta para Construcabados Ayala son:

1. Ambiente de trabajo Agradable

Robbins y Judge (2016) definen el ambiente de trabajo como "las condiciones físicas y sociales en las que se realiza el trabajo, incluyendo la iluminación, la temperatura, la distribución del espacio, así como la calidad de las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo y la dirección" (p. 87).

2. Enfoque en el cliente

Según Kotler y Armstrong (2016), el enfoque en el cliente se fundamenta en la idea de que "la clave del éxito empresarial es construir y mantener relaciones rentables con los clientes" (p. 25). Esto implica conocer y comprender las demandas de los clientes, diseñar productos y servicios que las satisfagan, y proporcionar un servicio de excelencia y valor agregado.

3. Transparencia con el cliente

La transparencia con el cliente se refiere a la práctica de ser abiertos y honestos con los clientes en todas las interacciones comerciales

4. Libertad de expresión

La expresión libre entre cliente y empresa se refiere al derecho del cliente a expresar su opinión o crítica en relación a los bienes o servicios brindados por una empresa.

2.3 Matriz FODA

Es un gráfico o matriz que consta de cuatro elementos de análisis, dos externos y dos internos, las fortalezas y debilidades son los elementos internos propios de la organización, las oportunidades y las amenazas, son los elementos externos que pueden llegar a repercutir en el desarrollo de los procedimientos, las oportunidades son factores que se pueden aprovechar, mientras que las amenazas son factores que pueden perjudicar el desenvolvimiento de los mismos.

El método de análisis FODA implica la evaluación tanto de los factores internos fuertes y débiles que proyectan la situación actual de una empresa, como también su evaluación externa en cuanto a las oportunidades y amenazas. Es un instrumento sencillo para visualizar de forma general del estado estratégico de una empresa específica. Según Thompson y Strickland (1998), este análisis evalúa cómo una estrategia afecta el equilibrio entre las capacidades internas de la organización y su entorno externo, es decir, las oportunidades y amenazas.

La matriz FODA permite identificar los factores más relevantes que deben ser tomadas en cuenta a la hora de hacer un análisis, al reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en el desarrollo de determinadas actividades, situaciones o procesos productivos se pueden establecer la relación entre las variables que podrían influir en su desarrollo (Espinoza, 2014).

En la investigación que se lleva a cabo con Construcados Ayala, se analizarán las variables como:

1. Fortalezas
2. Oportunidades
3. Debilidades
4. Amenazas

Estas ayudan a detectar las áreas con déficit en la empresa como también la eficiencia en los procesos de compra y venta, el conocimiento y capacitación del personal, las modificaciones en las necesidades de los clientes y la habilidad de la empresa para ajustarse a los cambios del entorno. Al evaluar estas variables, la empresa puede identificar sus fortalezas y oportunidades para aprovecharlas, así como sus debilidades y amenazas para superarlas (Frías & Véliz, 2013).

2.4 Análisis CAME

Este análisis se deriva de las palabras "Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar". El Análisis CAME se puede considerar como una ampliación del Análisis FODA, donde el primero sirve para establecer las acciones a tomar basadas en los resultados obtenidos a través del diagnóstico inicial de la situación actual realizado por el segundo. Ambos análisis son frecuentemente utilizados en la planificación estratégica, tales como planes empresariales o definición de programas y proyectos (Jimeno, 2016).

2.5 Análisis VRIO

El análisis VRIO consta como un instrumento que ayuda para identificar aquellos productos o servicios que puedan hacer la diferencia ante los competidores, marcando un valor competitivo dentro del mercado. Especialmente útil para descubrir que aspectos de la organización son realmente valiosos y difíciles de imitar por la competencia (Castelan, 2023). Su desarrollador fue Jay B. Barney (1991) y su acrónimo significa: Valioso, Raro, Inimitable y Organización.

2.6 Generación de estrategias de valor

Las estrategias de generación de valor permiten que la empresa, como su nombre lo indica pueda proyectarse con mayor valor hacia el entorno exterior con lo cual se podrá alcanzar mayor aceptación y confianza de los clientes, instituciones financieras y posibles aliados comerciales. En el empleo de este tipo de estrategias es fundamental que además de tomar en cuenta el aspecto financiero también se consideren las dimensiones social y ambiental, tres elementos que conforman las aristas del triángulo de valor (Lozano, 2002).

Actualmente, el pensamiento estratégico y la creación de valor son temas relevantes. Diversos autores, como Hoshal, Bartlett y Moran (1999), definen a las organizaciones como generadoras de conocimiento y destacan que los gerentes deben establecerlas como creadoras de valor en lugar de solo apropiarse del mismo. Además, la estrategia ha demostrado ser cada vez más flexible. En relación a esta noción, la lógica convencional y la innovación de valor se distinguen por cinco dimensiones estratégicas fundamentales: los presupuestos sectoriales, el centro estratégico, los clientes, los activos y capacidades, así como las ofertas de productos y servicios (Kim y Mauborgne, 1997).

En este caso para Construcabados Ayala, es importante considerar diferentes variables que pueden influir en el éxito de la empresa. Según López y Garza (2021),

algunas de las variables más relevantes son los clientes, la competencia, los productos, el servicio al cliente, los procesos internos y la tecnología.

1. Clientes

Para analizar a los clientes, se pueden considerar variables como su ubicación geográfica, su presupuesto y sus necesidades y preferencias. De esta manera, se podrán ofrecer productos y servicios que satisfagan sus demandas y preferencias.

2. Competencia

La competencia también es un factor importante a analizar para poder diferenciarse en el mercado y ofrecer un valor añadido a los clientes. Se pueden considerar variables en cuanto a la calidad de los productos y servicios que proporciona la competencia, su reputación en el mercado y su posición competitiva.

3. Productos

En cuanto a los productos, se pueden considerar variables como la calidad, la variedad y la innovación en productos y marcas, así como también la oferta de precios competitivos y atractivos.

4. Atención al Cliente

La calidad del servicio al cliente es un factor clave en la elección de una ferretería sobre otra. Se pueden considerar variables como la calidad de atención al cliente, la rapidez en el servicio y la disponibilidad de personal para atender a los clientes.

5. Procesos Internos

Los procesos internos de la ferretería también son relevantes con el fin de detectar posibilidades para mejorar la administración empresarial. Se pueden considerar variables como la eficiencia en la gestión de inventario, la optimización en los procedimientos de venta y atención al cliente y la gestión de proveedores.

6. Tecnología

Por último, la tecnología puede ser un factor diferencial en la ferretería para ofrecer un mejor servicio al cliente y mejorar los procesos internos. Se pueden considerar variables como la puesta en funcionamiento de un sistema de gestión de inventario, la creación de una tienda en línea y la integración de tecnología en el procedimiento de ventas.

Al analizar estas variables, se pueden generar estrategias de valor que permitan aumentar la oferta de la ferretería y su situación competitiva en el mercado.

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGÍA

El presente estudio tuvo un enfoque mixto, ya que analizó datos cualitativos mediante la observación directa, durante la investigación bibliográfica y documental, así mismo en el uso de la entrevista empleada. Bajo un enfoque cuantitativo se procesaron los datos recibidos mediante de la aplicación de encuestas, con el propósito de conocer los elementos de la empresa que conforman las dinámicas de su funcionamiento e identificar las áreas de mejora que se deben tomar en cuenta para la elaboración del plan estratégico.

En el enfoque cualitativo, el alcance en este estudio es de tipo descriptivo, que mediante el diseño de la fenomenología, busca entender el proceso o fenómenos desde el punto de vista subjetivo de cada uno de los participantes representados de una perspectiva colectiva, además este análisis permitió enlazar la investigación al diseño de Investigación – Acción, en el planteamiento de mejoras mediante la planificación de estrategias propuestas.

En el enfoque cuantitativo, el alcance de este estudio es de tipo descriptivo y observacional en el análisis de las tendencias centrales que buscan comprender las dimensiones del fenómeno dentro de una comunidad, en este caso precisado en la encuesta aplicada a los clientes, con un diseño transversal, ya que se realizó por única vez en un tiempo concreto.

3.1 Participantes

En el diagnóstico situacional de la empresa, la formulación de la estructura organizacional y la evaluación de los elementos y procesos internos de la empresa, se requirió de la participación del componente de la organización que está comprendida por una población finita de 8 personas que la conforman de la siguiente manera:

Tabla 1

Personal componente de Ferretería Construcabados Ayala

Nivel	N° de personas
Director General	1
Administradora/contabilidad	1
Vendedores	3
Cajera	1

Chofer distribuidor	1
Ayudante Integral	1
Total	8

Se consideró pertinente evaluar la percepción del cliente con respecto al negocio mediante la aplicación de una encuesta, dimensionando la calidad de atención y servicios prestados, esta operación se aplicó dentro de las instalaciones del establecimiento en el lapso de un día desde inicio de las actividades (8:00 am) hasta 1 hora antes de culminar la jornada laboral, estimándose como población a 180 personas, mayores de 18 años, que ingresaron al local, a quienes se les hizo solicitud de participación y de los cuales 55 accedieron de forma voluntaria responder al cuestionario, lo que representa un 30.5% de la población del día.

3.2 Instrumentos

3.2.1. Observación directa

El rol del investigador comprendió la observación de los procedimientos operativos y administrativos de la organización, esta información complementada con la recopilación de información documental fue necesaria para realizar los análisis respectivos y el planteamiento de estrategias para dar solución a la problemática.

3.2.2. Entrevista

La entrevista estructurada (Anexo 2), fue dirigida al Director General de la organización, información que permitió estructurar la funcionalidad de la organización, indagar sobre los procesos internos, enfocados a la gestión de inventarios, desarrollo de ventas, atención al cliente y gestión de proveedores. Así mismo los sistemas de gestión que emplean y sus procesos de gestión de ventas. La entrevista estuvo enfocada en la recopilación de datos sobre los valores de la organización y su gestión de comercialización y mando.

3.2.3. Encuesta

Dirigida los clientes potenciales con el fin de dimensionar la calidad de atención y servicios permitiendo el diseño de estrategias que brinden el posicionamiento en el mercado, la fidelidad del cliente y poder innovar de acuerdo a las posibilidades. La misma consta de 10 preguntas de opciones múltiples, evaluadas bajo la escala de Likert, cuyas dimensiones se enfoca en:

a) Calidad de atención: elementos que se están tomando en cuenta: calidad de la atención recibida, disponibilidad del personal y tiempo de despacho. Esta dimensión estuvo valorizada por la escala de Likert tipo frecuencia, con una escala de puntuación del 1 al 4 donde “nunca” representa 1 punto y 4 puntos “siempre”.

b) Servicio: elementos el servicio recibido por el cliente: necesidades y preferencias, comparación con la competencia, el producto de la ferretería y servicio en general. Esta dimensión estuvo puntualizada por la escala de Likert tipo valor, con una escala de puntuación del 1 al 4 donde “mala” representa 1 punto y “excelente” 4 puntos.

La encuesta (anexo 1) tuvo una duración de aproximada de tres (3) minutos por persona y estableció las tendencias centrales de las dimensiones seleccionadas. Para el desarrollo estadístico y su graficación se registró los datos en hojas de cálculo (Excel), facilitando el análisis de la información.

3.2.1. Métodos mixtos

El investigador aplicó métodos mixtos para complementar la información y obtener mayor precisión en el diagnóstico y formulación de estrategias, como herramienta fueron empleadas:

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que permitió profundizar sobre estos factores internos y externos, valores fundamentales para establecer la situación organizacional y a partir de esta generar soluciones. El Análisis CAME contribuyó en visualizar y Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades.

3.3 Procedimiento

En el alcance de los objetivos específicos de esta investigación, el procedimiento empleado en este estudio se encuentra desarrollado en cuatro (4) etapas.

Fase 1: En la elaboración del diagnóstico organizacional donde se incluyeron las diferentes áreas que la componen la empresa, se empleó como fuente primaria la observación directa, la entrevista realizada al director de la ferretería y la encuesta a los clientes, siendo estas 2 últimas fundamentales para el desarrollo del diagnóstico organizacional. Como fuente secundaria la revisión bibliográfica fue un precedente para guiar el diagnóstico, mediante las experiencias de otros y sus resultados.

Fase 2: En la formulación de la definición de una estructura organizacional en términos de misión, visión y valores, se empleó la entrevista estructurada sostenida con el Director de la organización, quien manifestó que el propósito de la empresa está enfocado en el servicio al cliente y el sostenimiento de la empresa con un posicionamiento de calidad de servicio en el área, con base a esta información se realizó un análisis VRIO con el fin principal de añadir valorización al negocio haciéndolo competitivo y valioso en el mercado, fundamentando de esta forma una propuesta ajustada a estos objetivos, dándole la estructura a la Misión, Visión y Valores para la compañía.

Fase 3: Propuesta de estrategias y mecanismos de acción para cada área de la organización.

Una vez determinado los objetivos de la organización. Mediante la matriz FODA se determinó internamente las fortalezas y debilidades con que la empresa cuenta y es con base a estas y a otros factores externos se expusieron las oportunidades y las posibles amenazas que podría enfrentar la organización, este análisis fue realizado a nivel organizacional y a nivel departamental. El desarrollo de análisis CAME contribuyó a corregir las debilidades detectadas, afrontar las posibles dificultades o amenazas y mantener las fortalezas y explotando las oportunidades de la empresa.

La resolución de la encuesta proporcionó información sobre la calidad de atención y servicio prestado al cliente, que permitió no solo reconocer las necesidades de este, sino también a realizar propuestas de cambios en referencia a la forma de servicio. Esta información también resultó relevante para determinar el cuadro de mando integral (CMI), este abarca los elementos económicos, la eficiencia de los procedimientos, la satisfacción del cliente y el ambiente organizacional.

Fase 4: Se empleó el cuadro de mando integral como guía de gestión y seguimiento de las estrategias, evaluada mediante indicadores, que están relacionados a los planes de acciones propuestos. Es importante acotar que en la propuesta de estrategias y mecanismo de cada una de las áreas de la organización, el CMI estuvo enfocado en la perspectiva de los proceso internos con la intención de cumplir metas financieras y satisfacer el mercado, para ello se establecieron estrategias operativas internas con el objeto de mejorar en el desempeño de estas áreas que se proyectan incidan en la solución de la problemática.

CAPÍTULO 4

4. RESULTADOS

4.1. Resultados y análisis de la encuesta

Resultados de la encuesta

Tabla 2

Datos de la muestra

Datos de la muestra	Casos	
	Femenino	Masculino
Sexo	15	40
Edad promedio	39	

Los casos de los 55 participantes de la encuestas, clientes del local, fueron 40 hombres, representando el 72.72% del total de la muestra, mientras la concurrencia femenina fue del 27.27%. Con una edad promedio de 39 años entre ambos sexos.

Calidad de atención

1) ¿El personal está disponible para usted en cuanto requiere su atención?

Figura 1

Disponibilidad del personal en la atención

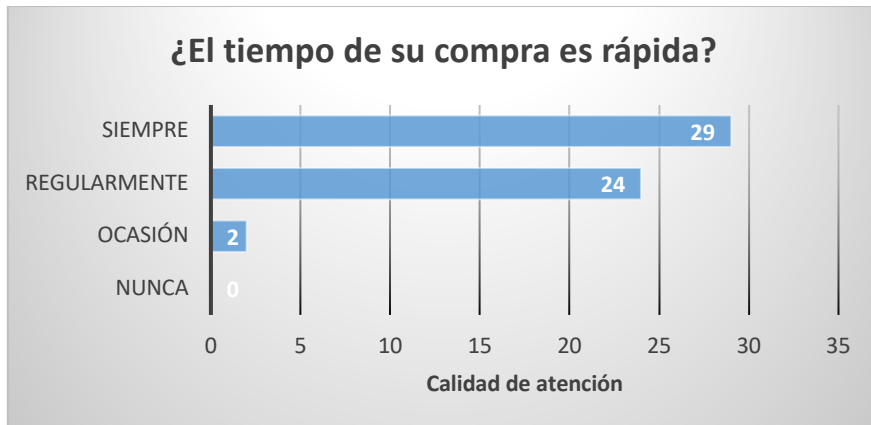


En cuanto a la opinión sobre la disponibilidad del personal enfocada en la atención del cliente, 39 casos (70.90%) dijeron que este se sintieron asistidos en cuanto requerían atención, mientras 16 de los casos consideraron que regularmente estaban disponibles.

2) ¿El tiempo de su compra es rápida?

Figura 2

Tiempo de la compra

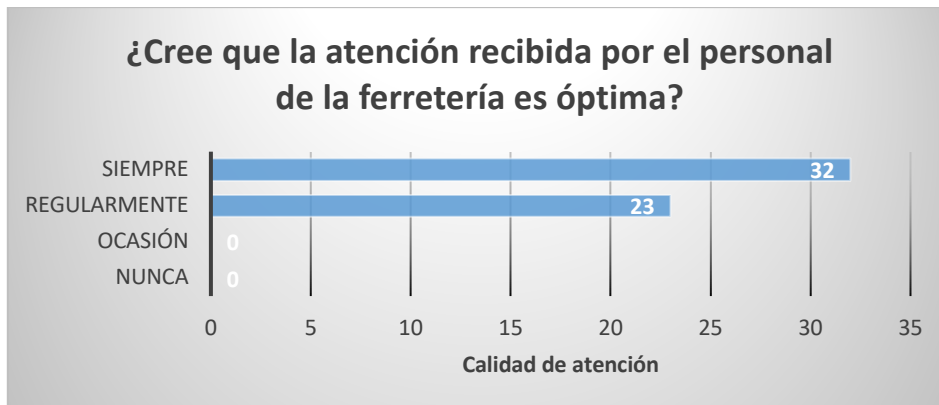


En la percepción del tiempo invertido en la compra, el 52.73% (29) de la muestra consideró que siempre ha sido rápida, mientras el 43.64% opinaron que regularmente era rápida, mientras el restante opinó que en ocasiones era rápida.

3) ¿Cree que la atención recibida por el personal de la ferretería es óptima?

Figura 3

Atención recibida por el personal de la ferretería



El 58.18% (32 casos), manifestaron que la atención recibida por el personal de la organización es óptima siempre, sin embargo el 41.82% creen que esta atención es recibida regularmente.

4) ¿Consigue lo que necesita en esta ferretería?

Figura 4

Cobertura de la necesidad del cliente



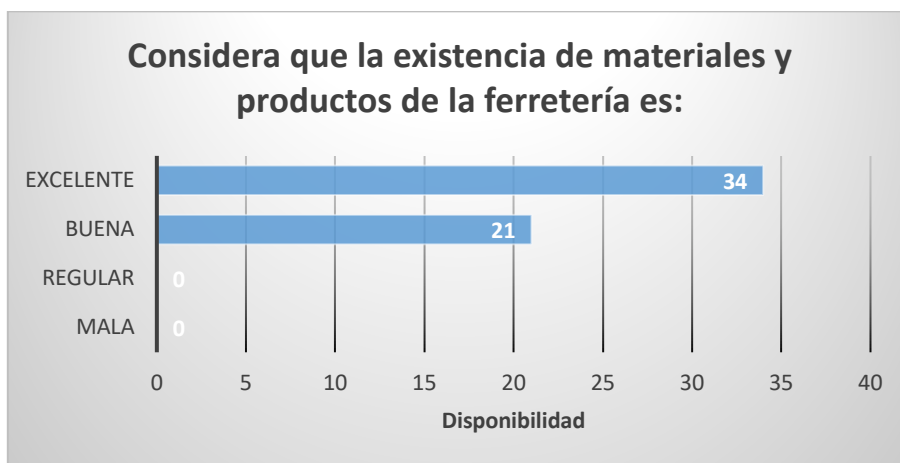
En cuanto a las necesidades de su búsqueda, el 58.18% (32 casos) estimaron que siempre conseguían lo que necesitaban, el 32.73% que regularmente encontraban lo que buscaban, mientras el 09.09% ocasionalmente conseguían lo que necesitaban.

Servicios

5) Considera que la existencia de materiales y productos de la ferretería es:

Figura 5

Existencia de materiales y productos de la ferretería

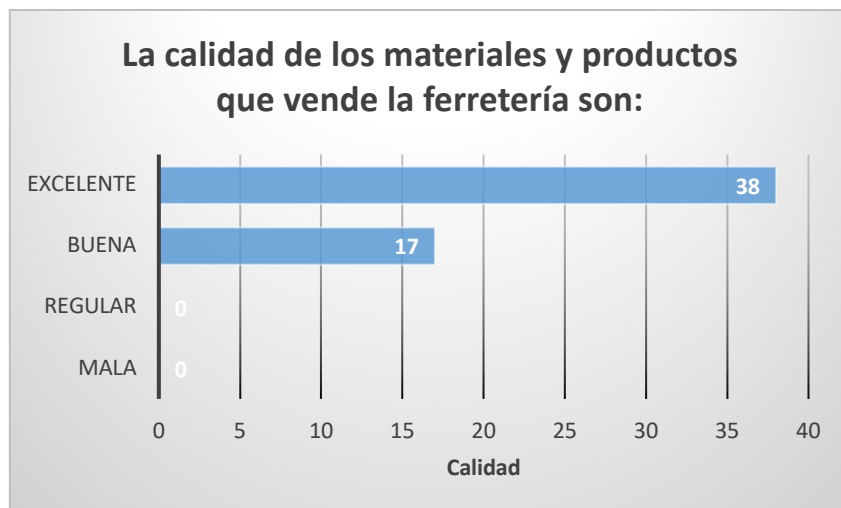


Para el 61.82% (34 casos), consideraron como excelente lo surtida que se encuentra la ferretería, el restante consideró los niveles de existencia en productos y materiales como buena.

6) La calidad de los materiales y productos que vende la ferretería son:

Figura 6

Calidad de los materiales y productos en venta

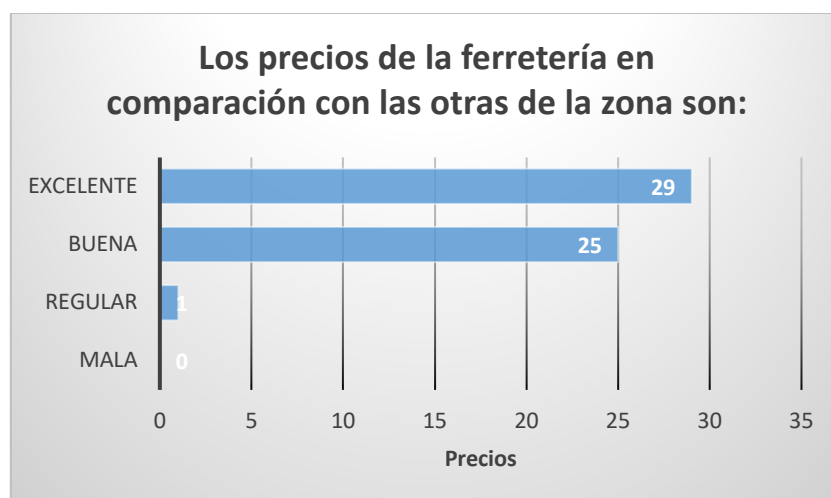


En cuanto a la calidad de la mercancía que vende la ferretería, el 69.09% (38 casos), manifestó que son de excelente calidad, entre tanto el 30.91% la considera de buena calidad.

7) Los precios de la ferretería en comparación con las otras de la zona son:

Figura 7

Precios de la ferretería en comparación a las otras de la zona

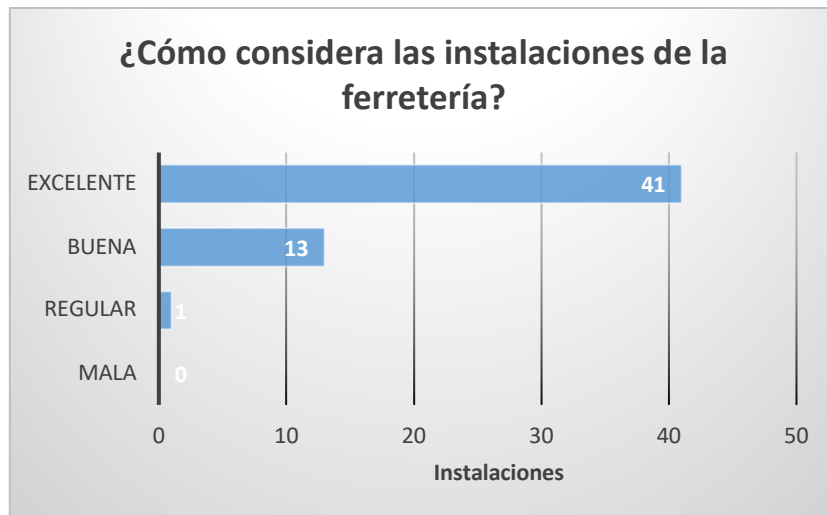


En opinión sobre los precios de los artículos de ventas de la ferretería en comparación a otras en la zona, el 52.73% (29 casos), consideraron que estos eran excelente, mientras un 45.45% consideraron que tienen precios buenos y 1 solo caso consideró que los precios eran regulares.

8) ¿Cómo considera las instalaciones de la ferretería?

Figura 8

Instalaciones de la ferretería

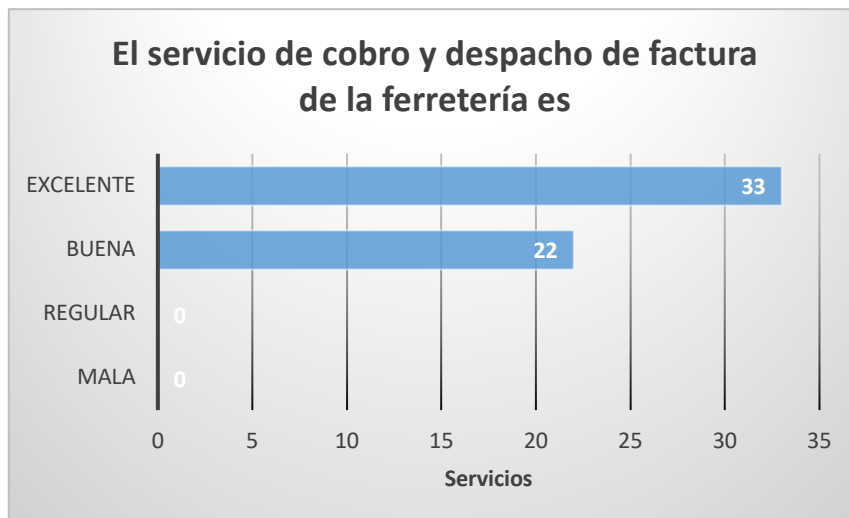


Sobre las instalaciones de la ferretería, el 74.55% (41 casos) opinaron que estas eran excelente, el 20% consideró que estas eran buena, mientras el 23.64% manifestaron que sus instalaciones eran buenas y 1 caso opinó que era regular.

9) El servicio de cobro y despacho de factura de la ferretería es:

Figura 9

Servicio de cobro y facturación de la ferretería

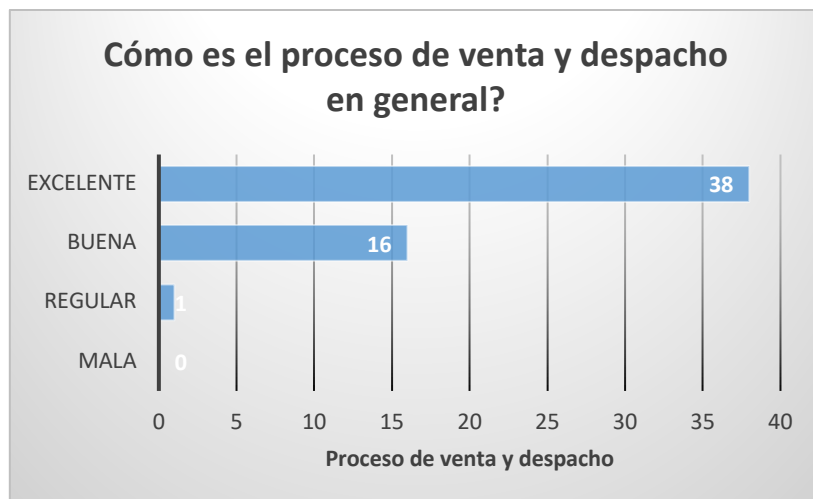


En cuanto al cobro y recibo de factura la muestra del 60% (33 casos) consideró que la gestión era excelente, mientras el 40% cree que es buena.

10) ¿Cómo es el proceso de venta y despacho en general?

Figura 10

Proceso de venta y despacho de la ferretería

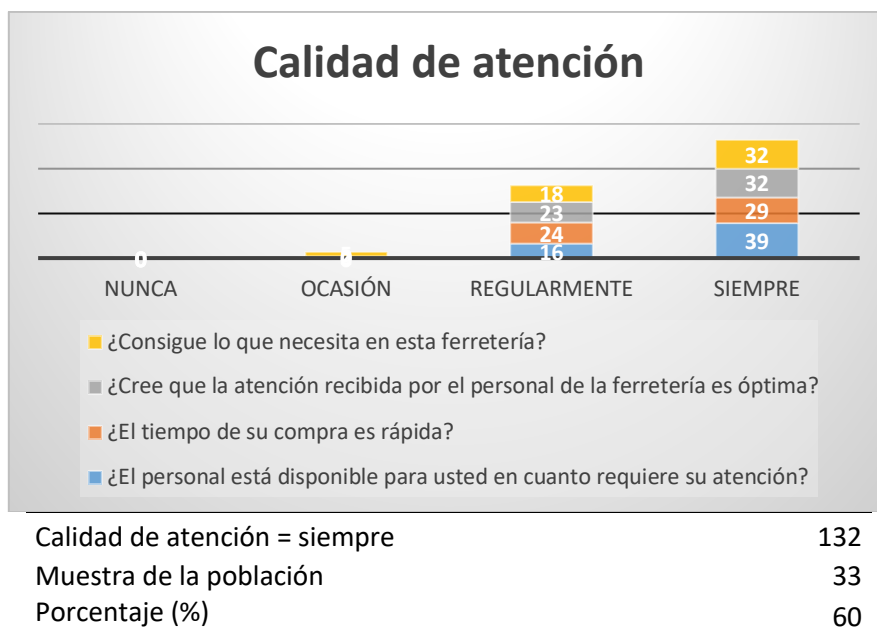


La venta y despacho de forma integral fue considerada por el 69.09 % (38 casos) de la muestra como un proceso excelente, para el 29.09 %, la gestión es buena y un solo caso manifestó que es regular.

Resumen resultados

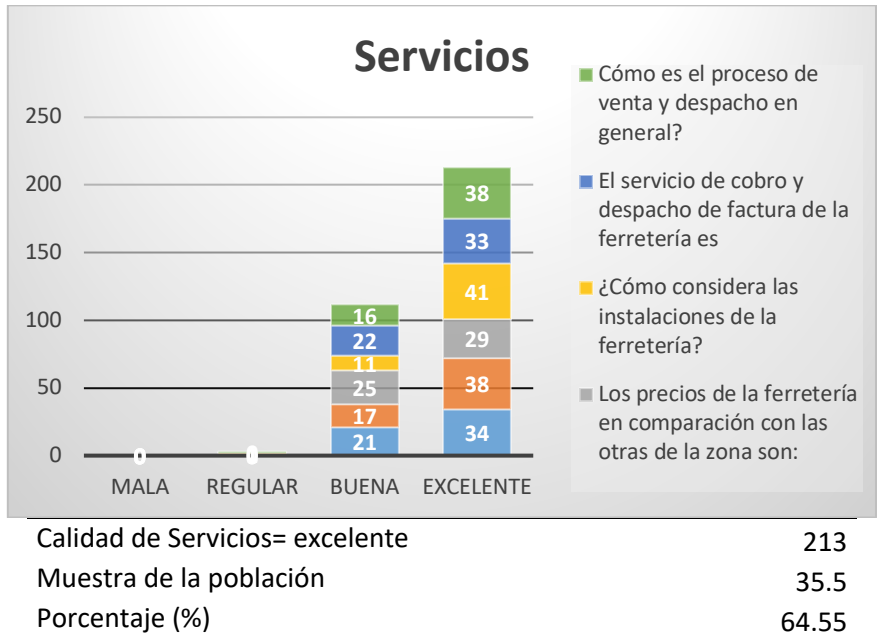
Figura 11

Percepción de Calidad de atención



La calidad del servicio en su valorización de “siempre” fue predominante ya que un 60% de los participantes perciben la calidad de atención en la ferretería, especialmente en la disponibilidad del personal en su atención, la cual consideran que su atención es óptima, siguiendo con que estiman conseguir lo que buscan en la ferretería, posteriormente manifestaron que el tiempo de compras es rápida.

Figura 12
Percepción de servicios



En los procedimientos de la calidad de los servicios prestados por la ferretería el 64.55% consideran que es excelente el servicio que brindan, considerando en primer lugar las instalaciones de la ferretería, en el segundo lugar se encuentran con mayor valor el proceso de venta y despacho en general y la calidad de los productos y materiales, como tercer punto de valor fue la consideración de existencias en los artículos de ventas, dejando en los lugares cuarto y quinto el servicio de cobro y despacho de caja y los precios de la ferretería en comparación con otras de la zona.

4.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Figura 13

Fachada Ferretería Construcabados Ayala



Fuente: Adaptada de contenido de <https://www.facebook.com/ConstrucabadosAyala/>(2023)

Se trata de una empresa con una trayectoria joven, ya que fue registrada en 2018, sin embargo se encuentra en pleno desarrollo dentro de un área competitiva, ya que se registran en la zona de Azuay más de 100 de negocios dedicados a este rubro.

De acuerdo a la entrevista otorgada por el director de la empresa, la ferretería ha tenido una receptividad que supera la expectativa de su corta trayectoria, atribuyendo que se trata de un emprendimiento familiar con herencia reconocida en la zona dentro del ramo ferretero, además se ha enfocado en el esmero de la atención del cliente, específicamente en la calidad del servicio. Su oferta está basada en la comercialización de artículos ferreteros, equipos y materiales de prefabricación, está agregada en su oferta valor la representación de líneas de productos sobre herramientas manuales y pinturas.

Situación económica general del Ecuador:

De acuerdo al resumen financiero del Ministerio de Economía y Finanzas (2023), en 2022, la economía ecuatoriana mostró un crecimiento sólido del 2,9%, superando las previsiones de septiembre que eran del 2,7%. Este logro es aún más significativo dado el contexto internacional adverso y las pérdidas ocasionadas por el paro nacional de junio. El crecimiento se debió en gran parte al incremento del gasto de consumo final de los hogares, alcanzando su nivel más alto en la última década. Además, también contribuyeron a este éxito las operaciones de exportación de bienes y servicios y el gasto del Gobierno.

A nivel sectorial (rama de actividades), se observó una reactivación generalizada respecto a 2021 con varias ramas registrando un fuerte crecimiento anual. Las actividades

líderes fueron hospedaje y servicios alimenticios (12,2%), pesca de camarón y acuicultura (11,8%) así como correo y comunicaciones (10,7%). Estos sectores experimentaron un comportamiento positivo tanto en ventas como en la reactivación del consumo interno, siendo un aliciente para pequeñas y medianas empresas que constituyen un segmento importante por su relevancia potencial en el desarrollo del país.

Demanda del mercado local:

Cuenca, la capital de Azuay, es reconocida por su alta calidad de vida y se considera una de las urbes con mejor calidad de vida en Ecuador. Esto se debe en gran parte a la elevada tasa de empleo pleno en la zona, además de una buena oferta de servicios y niveles relativamente altos en cuanto al poder adquisitivo. Además, existe una importante industria en relación al tamaño de la población, representando para la economía del país el 5% del total PIB.

En cuanto a los sectores productivos vitales en Azuay, el Comercio e Industria representan conjuntamente el 83% del ingreso total generado en la zona. Esta concentración indica una importante presencia y recursos destinados a estas dos actividades económicas. Por otro lado, aunque el Transporte y Almacenamiento son también sectores importantes, sólo representan el 3% del total de ingresos generados en esta zona (EKOS, 2018). Este panorama crea alta probabilidades de crecimiento para la organización dentro del mercado local.

Competencia local:

En el área ferretera, de acuerdo a los registros de INEC, para el censo económico del 2010, en el país existían un total de 5.291 establecimientos, con un mayor número de estos en la provincia del Guayas (25%), encontrándose Azuay en 3er lugar (6%) en número de comercios ferreteros. En la actualidad los comercios ferreteros más reconocidos dentro de la localidad son: Ferretería León El Valle, Tienda De Herramientas, Ferretería 9 De Octubre, Ceadis, Hidro, La Casa De La Herramienta, Comercial Figueroa, Comercial Los Andes, Ferretería El Cisne, Comercial Fárez Villacis, Ferretería Ortiz, Ferricenter Monay, Madetools, El Acero, El Mundo De La Herramienta, Granitools, Ignis Training, Ferretería Y Materiales De Construcción Bodega Don Vinicio, Ferretería MC, Bazar Malú, Ferretería Reina del Cisne, Ferretería Quituzaca, Electrolum, Ferretería Comesa Comercial Méndez Sarmiento, Ferretería Silvia # 3 (Edina, 2023). Lo que evidencia una competencia alta en cuanto a la comercialización de herramientas y materiales en la zona. La ferretería Construcabados, si bien no tiene una larga trayectoria

en el mercado, ha comprobado mediante un crecimiento financiero la aprobación de los clientes locales, lo que hace factible la potenciación de sus servicios dentro de un mercado local estable y dinámico como lo es Azuay.

Diagnóstico interno

El diagnóstico inicial arrojó un bajo posicionamiento en el mercado, con clientes no tradicionales, más bien ocasionales. Internamente evidenció desorganización en sus registros administrativos lo que hace difícil establecer si el balance de ganancias es positivo o negativo. También se observa la necesidad de establecer una estructura organizacional que guíe los objetivos de la organización y sirva como base en la focalización de sus colaboradores y dar enfoque a la metodología de la propuesta. Con ese fin se harán los siguientes análisis:

- Análisis de la situación interna y externa (FODA)/CAME
- Diseño estructural de la organización (propuesta): la Visión y Misión de la empresa.
- Propuesta de un organigrama / Establecimiento de funciones
- En la planificación estratégica y generación de estrategias correctivas para Construcabados Ayala.
- Cuadro de Mando integral: Se transformarán las estrategias en objetivos medibles, con este se puede apreciar la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, el aprendizaje y desarrollo, pero sobre todo los procesos internos.

4.1.2. Análisis interno y externo (Matriz FODA)

Tabla 3

Matriz FODA (Organizacional)

Fortalezas	Oportunidades
1 El inventario contiene variedad de material de construcción y herramientas	1 Incorporar la tecnología para procesos de ventas online
2 Ubicación en zona concurrida y de fácil acceso	2 Incrementar la visibilidad en las redes sociales y colaboraciones de patrocinios en la zona
3 Instalaciones adecuadas en espacio de área de recepción y despacho	3 El manejo de las buenas relaciones podría considerar alianzas de colaboraciones con constructoras
4 Mantiene excelente relaciones con su entorno social	4 Representar marcas posicionadas otorgando garantía respaldada al cliente
5 Cuenta con una amplia cartera de proveedores	5 La amplitud de la cartera de proveedores permite negociar tiempos de pagos y entregas
6 Cuenta con una cartera de clientes	6 Es factible la solicitud crediticia bancaria

7 Personal con cultura de atención y servicio al cliente	7 Participación y capacitación al personal de ventas
8 El personal optimiza los recursos en medio de limitaciones	8 Modernización de sistemas administrativos y operacionales mejoraran tiempos y recursos
9 Percepción de calidad de atención por parte del cliente (60%)	
10 Percepción de calidad de servicios por parte del cliente (65.55%)	
Debilidades	Amenazas
1 No se encuentra posicionada sobre la competencia	1 Incremento de precios de materiales y productos
2 No cuenta con la fidelidad de sus clientes	2 La abundante competencia
3 Existe desorganización en los registros financieros	3 Desabastecimiento de productos
4 Desconoce su posición financiera	4 Retrasos de los proveedores
5 No cuenta con estructura organizacional (misión, visión y valores determinados)	5 Incremento de Impuestos de los productos
6 Los trabajadores no tienen establecidas sus funciones, sin embargo operan de acuerdo a la labor asignada	6 Pandemias
7 Tiene aperturada cuentas corporativas en redes sociales pero no son aprovechadas	

Fuente: Adaptada de información recibida de Ferreteria Construcabados Ayala

4.1.2. Análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar)

Tabla 4

Análisis CAME

Estrategias Ofensivas - Usar las fortalezas para incrementar las oportunidades	
Cruce de estrategias	FO1 Incrementar la variedad de materiales de construcción y herramientas con el concepto de compras directas desde almacenes externos, ahorrando espacios e inventario estático.
	FO2 Ubicar la empresa dentro de los espacios de dirección y referencia en medios de internet
	FO3 Ofrecer en las instalaciones espacios al servicio del cliente con pequeño dispensador de café, filtros de aguas, tomas de ticket de llegada, servicio de baño limpio
	FO4 Incrementar las relaciones del entorno social con patrocinios de eventos deportivos / sociales
	FO5 Incrementar la cartera de proveedores de productos tradicionales y nuevos productos donde sea posible ofrecer variedad de productos en diferentes precios al cliente y la empresa pueda negociar precios, entregas y pagos
	FO6 Incrementar la interacción con clientes, que incluya el seguimiento de la comunicación virtual, empleando canales de redes sociales y canales de comunicación (WhatsApp).

- FO7 Incrementar la cultura atención y servicio al cliente, con enfoque en solución real a su necesidad
- FO8 Hacer partícipe al personal del desarrollo de la empresa
- FO9 Incrementar la percepción de calidad de atención del cliente mediante el conocimiento del productos, soluciones y reemplazos, brindando soluciones reales al cliente
- F010 Incrementar la percepción de servicio al cliente mediante la modernización de sistemas que optimicen el tiempo de su compra

Estrategias defensivas - Usar las Fortalezas para afrontar las Amenazas

- FA 1 Mantenerse informado sobre los precios de competencias y reconocer en medio de crisis cuanto es el margen de negociación que puede ofrecer sobre los productos en inventarios
- FA 2 Mantener el diferencial de la atención al cliente y la calidad del servicio
- FA 3 Mantener un control sobre inventarios mínimos y con proyecciones de solicitudes de reposición de productos
- FA 4 Incrementar el número de proveedores para contar con diferentes alternativas por causa de retrasos de entregas
- FA 5 Considerar incorporar un porcentaje adicional a los precios que permita cubrir posibles imprevistos inflacionarios.
- FA 6 Adecuarse a la situación familiarizándose con los servicios de ventas online

Estrategias de reorientación - Corregir debilidades para explotar oportunidades

- DO 1 Incorporar la imagen corporativa de la empresa mediante el uso de las redes sociales corporativas / creación de una página web / catálogo de productos / ventas online con pasarela de pagos
- DO 2 Mantener el diferencial de la atención al cliente y la calidad del servicio
- DO 3 Interacción con canal de comunicación corporativo (WhatsApp) / motivarlo en la participación de concursos / rifas en local / ofertas especiales de temporadas
- DO 4 Reorganización de tareas en el departamento de control administrativo
- DO 5 Estructura concepto organizacional basado en sus objetivos a corto, mediano y largo plazo
- DO 6 Delimitar y ratificar funciones mediante el establecimiento de diagrama de funciones
- DO 7 Activar las cuentas en redes sociales ya aperturadas iniciando con la asesoría de un community manager para una campaña de marketing para la ferretería.

Estrategias de supervivencia- Corregir debilidades para afrontar las amenazas

- DA 1 Posicionarla ante la competencia y el mercado en general
- DA 1 Posicionarse mediante precios competitivos y atención personalizada
- DA 1 Reorganizar registros financieros con resultado comprobables
- DA 1 Aplicar estándar de medición financiera mensual
- DA 1 Establecer y aplicar la nueva estructura organizacional como guía de objetivo y creación de estrategias
- DA 1 Ejercer liderazgo marcando posiciones de funciones establecidas
- DA 1 Diseñar una imagen corporativa para que sea difundida mediante un plan de marketing

4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (MISIÓN, VISIÓN Y VALORES)

De acuerdo a Chiavenato (2011), la *misión* es un componente fundamental en la planificación estratégica, ya que a partir de ella se establecen objetivos detallados que guiarán a la organización o empresa. En referencia a la *visión*, Chiavenato (2009) argumenta que esta describe el futuro deseado que se busca alcanzar para la organización. La declaración de *valores* describe en términos claros y coherentes los valores éticos fundamentales que hacen que una empresa se destaque en el mercado. Cada valor se explica dentro del contexto relevante y la cultura de la empresa.

Esta estructuración será el eje de dirección del modelo estratégico de la corporación. De acuerdo a los objetivos planteados se da respuestas a las preguntas que configurarán los conceptos organizacionales de la Ferretería Construcabados Ayala.

- *Identidad de la empresa ¿Qué somos?* Empresa cuyo propósito es ser referencia en el mercado ferretero en la zona, con reconocido posicionamiento en el rubro y con el acompañamiento una amplia cartera de clientes frecuentes
- *Clientes ¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?* La empresa se dirige tanto a clientes industriales como minoristas, incluyendo pequeños y medianos talleres, comerciantes en ferias de productos y personas que están empezando un negocio desde sus hogares. El propósito es cumplir con las necesidades de los clientes al proporcionarles herramientas y materiales que les permitan trabajar más fácilmente. La empresa también ofrece asesoramiento técnico para agilizar el trabajo del cliente. Se suministran herramientas, materiales y equipos de alta calidad con normas garantizadas para generar confianza en el cliente sobre su compra.
- *Tendencia de Mercado ¿Cómo creamos valor?* Al trabajar en equipo y tener una buena dirección organizacional tanto interna como externa, ofrece productos y artículos de ferretería de excelente calidad que puedan satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.
- *Capacidades internas ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?* Como una microempresa que ofrece productos, artículos de ferretería y materiales de construcción, su valor radica en cubrir las necesidades del cliente a través de un servicio de calidad, apoyado por un grupo de colaboradores que se esfuerza por brindar una atención al cliente excepcional para lograr este objetivo.

- *Productos y servicios ¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?* Los productos están ofertados para satisfacer las demandas de los clientes en referencia a calidad y precio. Sin embargo, lo que los distingue de los competidores es el trato individual que se brinda al cliente hasta que sus necesidades sean completamente satisfechas.
- *Objetivos de negocio ¿Por qué y para que existimos?* La existencia de la empresa estaba basada en colmar las necesidades de los clientes leales, paralelamente buscan nuevas oportunidades de comercio que les permitan crecer a corto y mediano plazo.

En el enfoque corporativo en el alcance de establecer las declaraciones estructurales de la organización, añadiremos en esta investigación el análisis VRIO, ya que esta aportará información valiosa sobre el valor competitivo sostenido con que cuenta la empresa y podrá ser incorporada como valor permanente ante un mercado tan saturado dentro de la zona, donde no solo es valioso competir con el objeto de posicionarse en su área, sino perdurar a través del tiempo.

El análisis VRIO fue diseñada por Jay B. Barney (1991), con el propósito de valorar la ventaja competitiva de las capacidades de la empresa mediante el análisis de los atributos que dan sentido a su acrónimo: Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización

Valor

- *Competencia específica del personal:* Los empleados (vendedores) tienen amplios conocimientos sobre el producto que venden, lo que hace eficiente la orientación del cliente en la venta, pudiendo dar diferentes alternativas en productos que puedan cubrir la necesidad del comprador.
- *Conocimiento interno de las últimas tendencias de la industria:* El componente de la organización maneja una gestión de conocimiento en las tendencias de la industria, sobre nuevos productos, herramientas y materiales de construcción. Acude a invitaciones de diferentes marcas con el objeto de mantenerse vigentes en el mercado ante los nuevos productos e innovaciones de la industria ferretera.
- *Canal de distribución exclusivo, negociación con proveedores:* La empresa maneja una cartera diversa de proveedores, pudiendo negociar con estos precios, fechas de entregas y pagos. Además la empresa está en capacidad de asumir representaciones de líneas de productos exclusivos, según su conveniencia,

contando con la representación de varios de ellos incluyendo los productos Hidrosanit.

- *Puntos fuertes sobre sus rivales:* El recurso humano está adiestrado para el servicio de atención al cliente, incluyendo al propietario que forma parte del equipo operativo de la ferretería, esta capacidad de atención está influenciada por el conocimiento que el personal tiene sobre el producto, dando soluciones efectivas a los clientes que asisten al establecimiento.

Rareza

- *Participación líder:* el líder de la empresa, también es dueño, comprador y vendedor con un trato especializado al cliente, está capacitado para poder comprometerse con el cliente en la búsqueda de un producto específico, sin la interferencia de un superior para dar prestación al cliente.

Imitabilidad

- *Dificultad de los competidores para adaptar sus procesos internos:* Si bien las PYMES se caracterizan por que sus directivos abarquen puestos ejecutivos y operativos simultáneamente, la diferencia que su director tiene trayectoria familiar en el área ferretera, es consecuente en la asistencia de invitaciones de marcas, además tiene una participación activa dentro de la región en el patrocinio de equipos deportivos de la localidad, lo que lo hace más asequible a los potenciales clientes.

Organización

- *Disposición de la empresa para explotar la ventaja competitiva sostenida:* La organización reconoce la importancia del cliente, pone especial cuidado en la atención que puedan prestar, además de la recompensa que pueden recibir por sus ventas, tienen conocimiento sobre la responsabilidad que tiene el cliente en el crecimiento de la empresa. La organización se encuentra en el proceso de desarrollo y este factor hace posible la disponibilidad flexible de cambios.

Tabla 5

Resumen análisis VRIO

Cualidad	Recursos	Valor	Rareza	Inim. Org.	Resultado
Tangibles	Ubicación céntrica	√			Igualdad competitiva
	Condiciones del local	√			Igualdad competitiva

	Infraestructura propia	√				Igualdad competitiva
	Variedad de productos	√				Igualdad competitiva
	Capacidad financiera	√				Igualdad competitiva
Intangibles	Conocimiento sobre el producto	√	√	√		Ventaja competitiva sostenible
	Conocimientos sobre tendencias	√	√	√		Ventaja competitiva sostenible
	Poder negociación con proveedor	√				Ventaja competitiva por explotar
	Capacidad representación de marcas	√	√	√	√	Ventaja competitiva por explotar
	Atención exclusiva al cliente	√	√	√	√	Ventaja competitiva sostenible
	Cumplimiento de compromiso al cliente	√	√	√		Ventaja competitiva sostenible
	Accesibilidad social	√		√	√	Ventaja competitiva por explotar
	Adaptabilidad a cambios	√			√	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Adaptada de información recibida de Ferretería Construcabados Ayala

4.2.1. Propuesta conceptos Misión, Visión y Declaración de Valores de la Ferretería Construcabados Ayala

La ventaja competitiva sostenible de la Ferretería Construcabados Ayala se apoya en los recursos intangibles representando el valor atención al cliente como ventaja competitiva sostenible sobre la competencia en el área. Debido a estas tendencias se propone establecer como concepto de estructura organizacional como:

Misión

Nos esforzamos por cumplir con las demandas de nuestros clientes al ofrecer herramientas, materiales y equipos de alta calidad con normas garantizadas para generar confianza en el cliente sobre su compra.

Visión

Nuestro objetivo es convertirnos en líderes del mercado a través del trabajo en equipo, buena dirección organizacional tanto interna como externa, y brindando asesoramiento técnico para agilizar el trabajo del cliente.

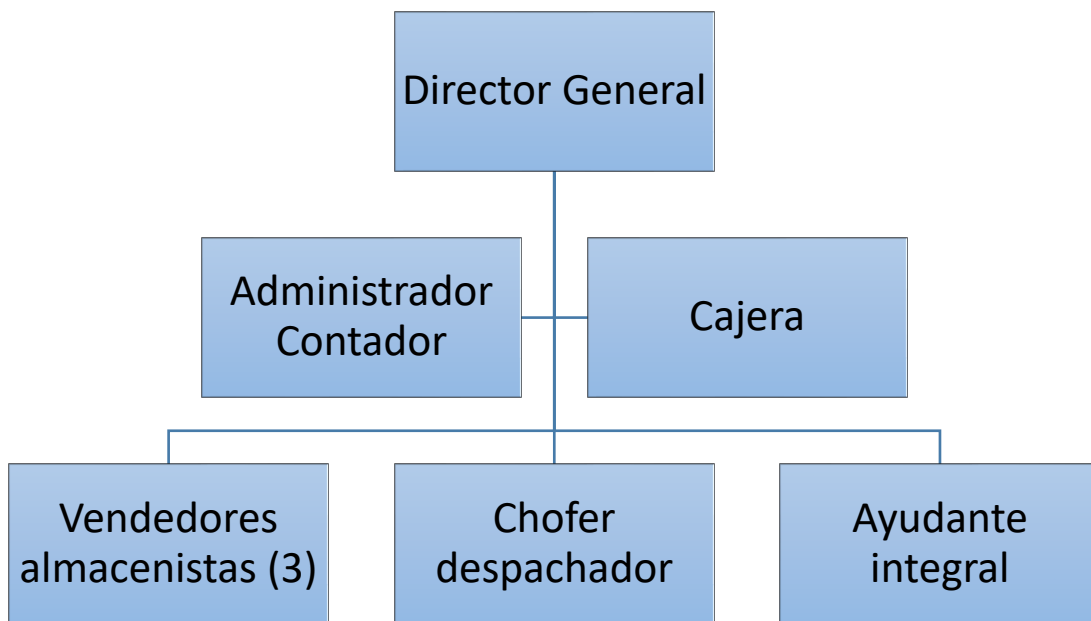
Declaración de valores

Nuestro valor se fundamenta en satisfacer las necesidades del cliente mediante un servicio personalizado apoyado por colaboradores que se esfuerzan por brindar una atención excepcional al cliente.

4.2.2. Organigrama (Propuesta) / Funciones

Figura 14

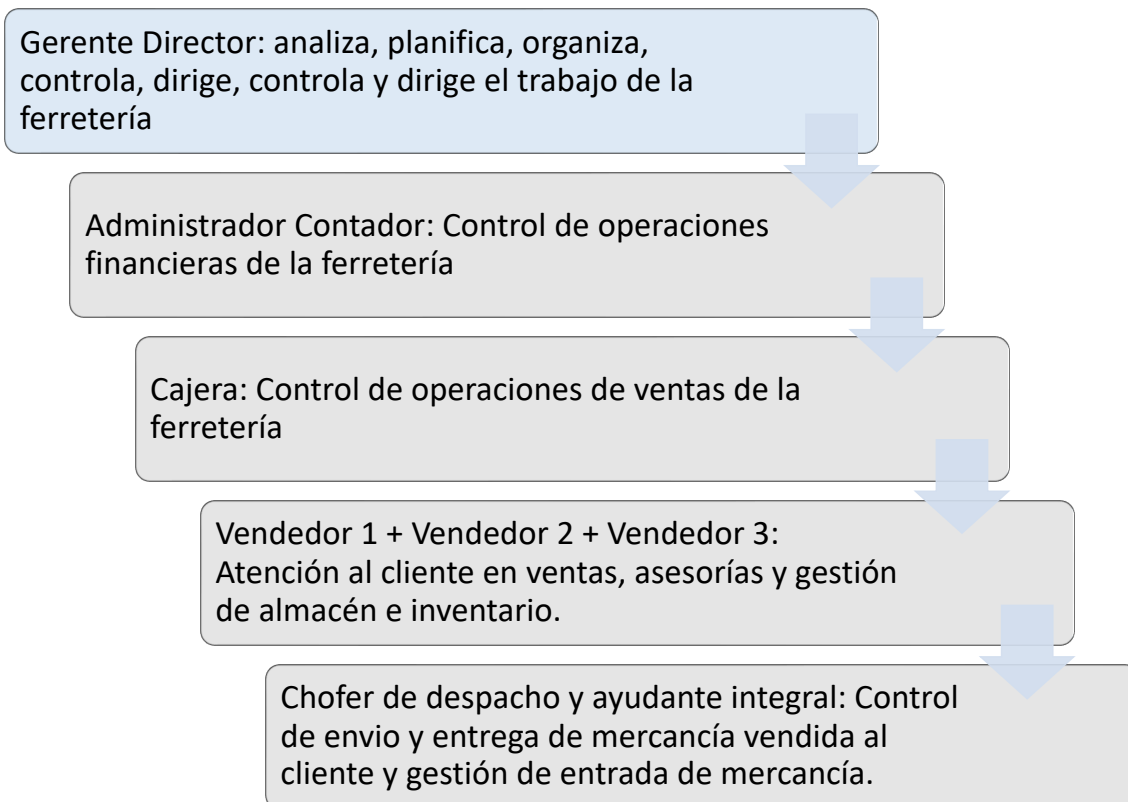
Organigrama Ferretería Construcabados Ayala



Fuente: Adaptada de información recibida de Ferretería Construcabados Ayala

Figura 15

Funciones Ferretería Construcabados Ayala



Fuente: Adaptada de información recibida de Ferretería Construcabados Ayala

4.3. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y MECANISMO DE ACCIÓN

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos en la encuesta, se evidencia una perspectiva positiva en cuanto al nivel de calidad de atención y servicio que brinda la ferretería a sus clientes potenciales. La aceptación favorable por parte del mercado se debe a la combinación entre la calidad de los productos y precios accesibles dentro del área. Es importante resaltar que el factor más sobresaliente es precisamente la atención al cliente, lo cual se considera fundamental para alcanzar el éxito organizacional y parámetro distintivo en la competencia de mercado. Por tanto, fortalecer este aspecto puede ser fundamental para mantener e incluso aumentar su situación competitiva en el mercado.

En las matrices de análisis destacan significativamente el número fortalezas con que cuenta la empresa, dando a las oportunidades diversas alternativas, lo cual indica un potencial éxito en el mercado. Las características de infraestructura adecuada, equipo de venta eficiente y óptimas relaciones con terceros son algunos factores clave que contribuyen a este logro.

Sin embargo, también se identificaron debilidades que representan una amenaza para el crecimiento futuro de la compañía. Es necesario enfocarse en mejorar la visibilidad de la organización dentro del mercado y establecer un adecuado manejo corporativo. Además, es importante determinar un rumbo organizacional claro, adecuado para una pequeña organización capaz de manejar eficientemente sus recursos y fijar metas claras en cada área de sus procesos internos. Si se abordan estos desafíos correctamente, la empresa tendrá mayores posibilidades de ser competitiva desde su interior fortalecido y proyectarse exitosamente dentro del mercado.

En el alcance de los objetivos de la investigación, se toman en cuenta las debilidades identificadas para el diseño de las estrategias, contemplando variantes de factor de éxitos, externos e internos. Entre los factores externos se considera la importancia del posicionamiento de la ferretería en el mercado y su visualización corporativa, así como la difusión adecuada de la empresa para aumentar su presencia dentro del mismo. También es importante alcanzar la fidelidad del cliente a través de mecanismos que atraigan al comprador y lo mantengan dentro de la cartera de clientes.

4.3.1. Factores claves de éxito

Entre los factores internos destacan aquellos relacionados con la optimización de los procesos en cada área organizacional. Esto implica una mayor eficiencia y productividad en el manejo interno para lograr objetivos claros establecidos previamente. En general, estas estrategias buscan mejorar el desempeño global de la empresa mediante un diseño integral que tome en cuenta aspectos puntales internos y externos, necesarios para garantizar el crecimiento sostenible a largo plazo.

Tabla 6

Factores claves de éxito

Factores clave de éxito	Gestión
Posicionamiento en el mercado	<i>Procesos externos</i>
	Aprovechamiento del marketing digital como ente corporativo Crear oportunidad de ventas mediante el empleo de página web y redes sociales con la incorporación de catálogo de productos y pasarela de pagos. Crear alianza con proveedores en la representación provisional de marcas y productos hasta completar la aceptación de estos en el mercado.

	<p>Crear asociación con contratistas, constructoras, inmobiliarias para brindar la dotación de materiales y equipos. Participar activamente en patrocinios sociales y deportivos de la localidad</p>
Alcance de la fidelidad del cliente	<p>Mantener al cliente satisfecho con la promesa cumplida de conseguir su producto Presentar ofertas de descuentos de productos estratégicos por temporadas Participación activa en redes con atención a consultas de potenciales cliente Planificar concursos, rifas y regalos para clientes Fortalecer la cultura de atención al cliente acentuando su confort dentro del establecimiento</p>
Optimización área de almacén	<p><i>Procesos internos</i> Aprovechamiento de espacio Manejo efectivo de ubicación de productos Control inventario (rotación, proyecciones mínimos, máximos) Orden y limpieza del sitio</p>
Optimización área de ventas	<p>Control de solicitud de pedidos Control de orden de atención Atención al cliente, asesoramiento en la venta y seguimiento de su despacho Registro de requerimientos no disponibles con factibilidad de conseguir lo solicitado por el cliente Registros de ventas personales Orden y limpieza del sitio</p>
Optimización área de administración (Caja)	<p>Facturación y cobro al cliente como prioridad Control de efectivo, punto y otro pago recibido por concepto de la venta Elaboración de cotizaciones Registro y seguimiento de despachos pendientes Cuadre de cierre diario por ventas y salidas de caja Orden y limpieza del sitio</p>
Optimización área de administración (contabilidad)	<p>Registros de entradas banco y caja menuda Registros salida banco y caja por compras, adelantos, pago servicios, pago proveedores, salarios, misceláneas. Control y seguimiento de solicitudes de pedidos de mercancía Cálculos de nóminas, programación de pagos proveedores, servicios, devoluciones, atención reclamos, Cálculos y pagos calendario parafiscales Control archivo personal (ausencias, permisos, vacaciones, liquidaciones, compensaciones)</p>

	Control archivo administrativos (facturación, cotizaciones, devoluciones, reclamos, etc.)
	Orden y limpieza del sitio
Optimización área de despacho	Control de despacho y entrega
	Control operativo vehicular
Optimización recursos de la Gerencia	Infraestructura en excelentes condiciones y aseguramiento de confort tanto para el personal como cliente
	Ambiente laboral agradable
	Planteamiento de alianzas productivas (constructoras, pequeños negocios, instituciones)
	Compras efectivas (negociación proveedores)
	Adiestramiento al personal
	Compensaciones extras

Estos factores de éxitos forman parte del diseño de la propuesta organizacional de la Ferretería Construcabados Ayala, estructurada de la siguiente forma:

Tabla 7

Estrategias de posicionamiento en el mercado

Posicionamiento en el mercado

1. Aprovechamiento del marketing digital como medio corporativo

Objetivos: Dar a conocer masivamente a la ferretería en canales digitales

Responsables: Gerencia

Instrumento para su implementación: Contratación de un fotógrafo diseñador / community manager

- Diseñar una imagen corporativa que sea cónsona con los conceptos de misión, visión y valores de la empresa
- Establecer los medios para la difundir el diseño corporativo, en preferencia la activación de la página del Facebook con información constante de ofertas, productos, reseñas de actividades sociales, link para integrar WhatsApp, redes como Instagram que expondría imágenes profesionales de productos, catálogos, dinámicas de concursos, entre otros. Y la apertura de una página web corporativa con la información relevante del negocio sobre ubicación, objetivos, productos y ventas online.
- Llevar a cabo una campaña de visualización de la empresa de la mano de un profesional en el área que pueda determinar resultados medibles (KPI) y pueda orientar de mejor forma estrategias digitales que den a conocer a la empresa en la oferta de sus actividades.

2. Crear oportunidad de ventas mediante redes sociales con la incorporación de catálogo de productos y pasarela de pagos:

Objetivos: Ampliar los medios de servicios de ventas de la ferretería

Responsables: Gerencia / vendedores

Instrumento para su implementación: Contratación programador para incorporar ventas online en página web de la empresa / adiestramiento de vendedores en gestión de ventas online.

- En posicionamiento del mercado ampliar el alcance del ofrecimiento del producto en un mercado con una creciente búsqueda digitales por parte de clientes potenciales para soluciones a las necesidades de soluciones de manera expedita, se hace necesario crear oportunidad de ventas online facilitando al cliente la visualización de sus productos por catálogo y poder ejecutar su compra mediante una pasarela de pago segura, disponible en la página web oficial de la ferretería.

3. Crear alianza con proveedores en la representación provisional de marcas y productos hasta completar la aceptación de estos en el mercado.

Objetivos: Ampliar la oferta de productos con respaldo de garantía que puedan dar confianza a los cliente

Responsables: Gerencia

Instrumento para su implementación: Búsqueda de marcar emergentes, marcas ya radicadas en el país cuya representación la tenga otro establecimiento y negociar la participación de su distribución y/o marcas reconocidas con la posibilidad de representación y distribución temporal.

- La negociación con distintos proveedores de marcas cubrirá el mercado con opciones que ofrezcan garantías de estos productos, se da preferencia a una representación provisional debido a los requerimientos que exigen las marcas para que puedan prevalecer una representación nacional de las mismas, por ello hasta que la marca tenga la aceptación con la comprobación de su calidad es aconsejable la negociación provisional de su representación.

4. Crear asociación con contratistas, constructoras, inmobiliarias para la dotación de materiales y equipos

Objetivos: Ampliar la cartera de clientes con la vinculación de empresas en el ofrecimiento de los productos y servicios

Responsables: Gerencia

Instrumento para su implementación: Contactar de este tipo de empresas / mantenerse informados sobre procesos licitatorios en el área.

- El ofrecimiento de provisiones para las empresas contratistas o empresas de construcción, remodelación y reparaciones, con precios preferenciales y ofrecimiento de transporte dará apertura a una cartera de clientes que consume alta cantidades de productos ferreteros y de construcción.

5. Participar activamente en patrocinios sociales y deportivos de la localidad:

Objetivos: Ampliar el contacto y su posicionamiento social

Responsables: Gerencia

Instrumento para su implementación: Contacto locales con equipos deportivos potenciales u obras sociales comunitarias.

- La colaboración y ofrecimiento de apoyo social contribuye al reconocimiento local de la empresa, dándole una visualización empática y un acceso directo empresa-público/cliente.

Tabla 8

Estrategias de alcance fidelidad de clientes y atraer nuevos

Alcanzar la
iniciativa uei

1. Mantener al cliente satisfecho con la promesa cumplida de conseguir su producto

Objetivos: Satisfacer al cliente en el alcance de su necesidad

Responsables: Gerencia / vendedores

Instrumento para su implementación: Tener un amplio registro de proveedores y aliados en la industria ferretera para la localización de productos y materiales.

-
- Poder dar solución al cliente en la búsqueda de un determinado producto o material, mediante el reemplazo de este, la búsqueda activa en el mercado de lo requerido o la importación especial de su solicitud.

2. Presentar ofertas de descuentos de productos estratégicos por temporadas

Objetivos: Atraer y conservar a los clientes con la promoción de ofertas

Responsables: Gerencia / vendedores

Instrumento para su implementación: Diseñar ofertas acorde con los cálculos de precios previsto por la ferretería, sin que estos registren pérdidas en sus ventas.

- Ofertar productos de necesaria rotación de mercancía brindando ofertas sobre estas.
- Bajar margen de ganancias en ofertas por temporadas o fechas especiales
- Brindar ofertas especiales a clientes con comprobado alto de registros de compras

3. Participación activa en redes con atención a consultas de potenciales cliente:

Objetivos: Contacto activo empresa-cliente generará clientes potenciales

Responsables: Gerencia / vendedores

Instrumento para su implementación: Participación del Community manager y gerencia/vendedores en la conexión de medios de chat.

- Mantener a una audiencia informada sobre novedades, responder a sus consultas y brindar alternativas de los productos y servicios atraerá a clientes potenciales. Esta información debe ser de calidad, para ello es imprescindible la intervención del Community manager y para la interacción en redes comunicativas (WhatsApp) debe ser mediante el contacto directo del personal de la ferretería.

4. Planificar concursos, rifas y regalos para clientes

Objetivos: La participación de los clientes en dinámicas de sorteos y el compartimiento del contacto en redes mantendrá a los clientes existentes y atraerá a otros potenciales.

Responsables: Gerencia / community manager

Instrumento para su implementación: Participación del Community manager en el diseño de la dinámica y gerencia en la escogencia de premios de acuerdo a su conveniencia.

- Diseñar la participación de los clientes en dinámicas de concurso con la otorgación de premios, pudiéndose ejecutar de forma periódica para mantener la expectativa del cliente activo mediante redes sociales con requisitos específicos en el compartimiento de suscripción y/o rifas con tickets en tómbolas de los asistentes al establecimiento.

5. Fortalecer la cultura de atención al cliente acentuando su confort dentro del establecimiento

Objetivos: Hacer que la experiencia del cliente en su fase de compras sea satisfactoria

Responsables: Gerencia / personal de la ferretería

Instrumento para su implementación: Adiestramiento de los vendedores en la atención personalizada, la optimización del tiempo de cobro, emisión de factura y despacho de mercancía (caja), iniciativa de la gerencia en referencia al confort del establecimiento.

- Incentivar la cultura de servicio de venta con elementos de calidad como la atención personalizada, asesoramiento, opciones de reemplazos y búsqueda de productos requeridos, esta cualidad es atribuida al amplio conocimiento del producto, conocimiento del mercado y la genuina empatía por el cliente, requiriendo del vendedor además de un periódico entrenamiento, la participación en muestras de marcas, búsquedas de novedades mediante la tecnología y visualización de videos instructivos y metodológico de productos, también se requiere una retribución monetaria por la gestión efectiva de venta.
- La gestión de cobro y emisión de factura debe ser rápida y eficaz con un margen mínimo de error, lo que contribuye en la seguridad del cliente en el cobro correcto de su compra.

- Adecuar un espacio descanso al mantener la dotación de agua, café o té con sus implementos de uso (vasos, servilletas, azúcar removedores, papelera), un baño limpio dotado disponible, sillas de espera y ticketera de orden de atención son elementos que agregan valor intangible en la percepción del cliente y deben formar parte del presupuesto agregado en el valor del producto ofrecido.

Tabla 9

Estrategias de optimización de procesos internos

Optimización procesos internos

Objetivos: Agilizar los procesos operativos. Concretar resultados de gestión interna. Mejorar los tiempos y recursos. Generar un ambiente laboral positivo

Responsables: Gerencia / personal de la ferretería

Instrumento para su implementación: Accionar dirección de objetivos. Replanteo y delimitación de funciones. Apertura a cambios. Implementación de ERP que se interpreta como "planificación de recursos empresariales", que se refiere a un sistema que automatiza, en este caso, todos los procesos administrativo, de almacenamiento e inventario y contable, permitiendo gestionar todos en un solo sistema. Adiestramiento del personal.

1. Optimización área de almacén:

Responsable: Vendedores (3)

Recurso: Software almacenamiento e inventario

Objetivo: minimizar tiempos de despachos, optimizar el entorno de trabajo, ubicación fácil, seguridad en el manejo del almacén.

- Demarcación de descarga y ubicación del producto, respetar el espacio destinado para la familia del producto – ERP de almacenamiento
- Aprovechamiento de espacio: Supervisar el ordenamiento de la mercancía y su almacenaje de forma segura, realizar la replanificación del apilamiento, revisión de estructuras o estanterías, condiciones de pallets para los materiales de la construcción, aprovechando cada espacio demarcado, clasificación de productos (códigos, familia) – ERP de almacenamiento
- Manejo efectivo de ubicación de productos; ubicación con orden de fácil acceso, de preferencia emplear método de FIFO (primero en entrar, primero en salir) – ERP de almacenamiento

· Control inventario: registros de entrada de mercancía y salida del producto, rotación, proyecciones de pedidos mínimos, máximos – ERP de almacenamiento

· Orden y limpieza del sitio - Colaboradores

2. Optimización área de ventas

Responsables: Vendedores (3)

Recurso: Software almacenamiento e inventario

Objetivo: Enfoque en el cliente y satisfacer las necesidades de su búsqueda, minimizar tiempos de la venta, mantener stock de inventario, optimizar el entorno de trabajo.

- Control de solicitud de pedidos: Atender el inventario de mercancía, alertando los estados mínimo, listar productos faltantes para solicitud a proveedor – ERP de inventario
- Control de orden de atención: Atender por orden de llegada, con el interés puesto en el cliente que se encuentra bajo su atención – Vendedor
- Atención al cliente, asesoramiento en la venta y seguimiento de despacho: Atención, asesoramiento en todo lo que tenga que ver con los productos y formas y asegurarse de su despacho conforme - Vendedor
- Registro de requerimientos no disponibles con factibilidad de conseguir lo solicitado por el cliente: registro de producto solicitado no disponible, para la búsqueda y seguimiento del producto, que en caso que se haya convenido, ubicar al cliente para ofertar el requerimiento – vendedor

- Registros de ventas personales: al registrar cada venta realizada, el vendedor tendrá un enfoque más claro su producción, además será un registro útil para la ferretería en caso de cualquier circunstancia con la venta, cliente o producto – vendedor
- Orden de despacho de mercancía desde almacén: esta obedecerá a la tramitación de órdenes de despachos a domicilio, encargándose de la tramitación y correcta carga y ubicación para el envío de la mercancía.
- Orden y limpieza del sitio: Es fundamental para el buen desempeño de la labor-vendedores

3. Optimización área de administración (Caja)

Responsables: Cajera

Recurso: Replanteo de tareas administrativas, Software administrativo

Objetivo: Control de operaciones de ventas de la ferretería, minimizar tiempo de emisión de factura y despacho de mercancía, minimizar errores de transacciones de pagos con el cliente, optimizar el entorno de trabajo.

- Facturación y cobro al cliente como prioridad: orientar las funciones con prioridad de tiempo para los clientes, la automatización brinda la emisión de factura o cotización y sus cálculos de forma inmediata – ERP Administrativo.
 - Control de efectivo, punto y otro pago recibido por concepto de la venta: registrar cualquier otra transacción realizada por la venta de forma rápida, para el procesamiento correcto de las transacciones del día – ERP administración.
 - Elaboración de cotizaciones: la atención correcta solicita respuestas rápidas, la entrega de cotizaciones solicitadas estarán incorporadas dentro del ERP administrativo.
 - Registro y seguimiento de despachos pendientes: caja atenderá la solicitud de los vendedores con respecto al pedido de mercancía quien será tramitada por la administración, sin embargo, caja estará pendiente de esta gestión.
 - Cuadre de cierre diario por ventas y salidas de caja: este control será de reporte diario cotejando con la entrada física del dinero (caja) y conteo de transacciones bancarias – ERP administrativo/ cajera.
- Orden y limpieza del sitio: fundamental para llevar a cabo la labor

4. Optimización área de administración (contabilidad)

Responsables: Administradora / contadora

Recurso: Replanteo de tareas administrativas, Software administrativo

Objetivo: Control de operaciones financieras de la ferretería, reporte concreto de las finanzas de la empresa, seguimiento administrativo de los procesos de la organización.

- Registros de entradas banco y caja menuda: recibir los reportes diarios de caja, comprobar y registrar los asientos no registrados automáticamente por sistema administrativo.
- Registros salida banco y caja por compras, adelantos, pago servicios, pago proveedores, salarios, misceláneas: llevando el control de la entrada y salida – ERP administrativo.
- Cálculos de nóminas, programación de pagos proveedores, servicios, devoluciones, atención reclamos. Cálculos y pagos calendario parafiscales: atender la periodicidad de estas tareas y sus registros – ERP.
- Control archivo personal (ausencias, permisos, vacaciones, liquidaciones, compensaciones): este archivo puede ser físico con lo estrictamente necesario como contratos firmados, justificativos médicos, entre otros, pero también se puede resguardar digitalmente con el escaneo de documentos, preservando la información.
- Control archivo administrativos (facturación, cotizaciones, devoluciones, reclamos, etc): documentación física y digital de fácil ubicación
- Orden y limpieza del sitio fundamental para la ejecución de labores

5. Optimización área de despacho

Responsables: chofer / ayudante integral

Recurso: Orden de despacho emitido desde el área de venta y caja

Objetivo: Control del envío y entrega correcta de la mercancía en sitio solicitado por el cliente

- Control de despacho y entrega: asegurarse que lo facturado en la orden sea lo que está despachando, atendiendo a las cantidades y condiciones de la mercancía.
- Control operativo vehicular: Atender todo los tramites referente al transporte (mecánicos, mantenimientos, tramites de transito).

6. Optimización recursos de la Gerencia

- Infraestructura en excelentes condiciones y aseguramiento de confort tanto para el personal como cliente: evaluar la posibilidad de presupuestar y coordinar la proposición del acondicionamiento del establecimiento en área de descanso.
 - Ambiente laboral agradable: evaluar la logística para mantener en todas las áreas limpias y ordenadas. Informar y guiar sobre las responsabilidades de cada uno mantendrá al personal centrado en sus actividades. Además ofrecer a los colaboradores un día de desayuno o merienda especial, donde todos tomen un tiempo para compartir un lunch, lo que mantendrá de cierta forma al personal motivado a reunirse, preferiblemente una vez a la semana.
 - Planteamiento de alianzas productivas (constructoras, pequeños negocios, instituciones): la búsqueda y negociación de alianzas apalancará el negocio en sus planes de desarrollo.
 - Compras efectivas (negociación proveedores, almacenamiento externo): Buscar constantemente proveedores y evaluar periódicamente su efectividad abrirá el margen de negociación, especialmente de precios en los productos. El poder gestionar la compra directa desde fábrica o casa de proveedor es otra posibilidad de ofrecer los productos, sin necesidad de ocupar espacios en estantería, ya que el proveedor o fabricante se encargará de despachar desde sus bodegas lo que el cliente requiera, dándole a la ferretería la opción de poder brindar más productos a sus clientes sin ver comprometido su capital.
 - Otras vías de ventas y despachos de mercancía: Evaluar las opciones de ventas online, ya sea desde su propia página web o mediante opciones de ventas por tiendas virtuales como mercadolibre, clasificados, etc. Estudiando la posibilidad de alianza con empresas de encomiendas para el envío de estos productos a otras provincias del país.
 - Adiestramiento al personal: Buscar información de eventos y promociones de marcas, aprender sobre instructivos de uso de materiales y equipos, novedades en el área ferretera y toda información que donde puedan participar el personal de ventas, brindándoles el empoderamiento que nace desde el saber.
 - Compensaciones extras: Evaluar el porcentaje de comisión justa y conveniente por tramites efectivo de ventas que será fundamental para incentivar la diferenciación de la empresa: “Calidad en la atención y servicio”.
-

4.3.2. Elementos externos de apoyo para el desarrollo de las estrategias y alcance de sus objetivos

Figura 16

Elementos externos de apoyo en las estrategias

Implementar un sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) que integre módulos de Contabilidad, Ventas, cadena de suministros, sistema de almacén e inventario y RRHH.

Contratación (servicio tercerizado) de un Community Manager en gestión de redes con experiencia en contenidos del área ferretera.

Contratación de un Diseñador Gráfico para caracterizar el perfil corporativo de la ferretería y la elaboración de un catalogo.

Contratación de un programador para la creación y adecuación de una página web para Ferretería Construcabados Ayala.

Al establecer los enfoques estratégicos de la ferretería, es procedente la diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI), en cual se establece objetivos claros y medibles de las diferentes perspectivas del CMI, destacando las metas estratégicas en todas las dimensiones fundamentales de la empresa. En este proceso, los contenidos estratégicos se asignaron a cada una de las perspectivas relevantes, asegurando de esta forma el modelo sea equilibrado y no esté centrado únicamente en la los procesos internos.

4.3.3. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Tabla 10

Cuadro de Mando Integral (CMI)

Perspectiva organizacional	Responsable	Medidor / indicador	Factores de éxito
Perspectivas financieras			
Determinar claramente los estados financiero de la ferretería (entradas y salidas)	Gerencia / caja / administración	Comparativas entre banco y cajas vs reportes administrativos (mensual)	Realizar control semanal sobre los cierres diarios de caja y banco Establecer parámetros de margen de ganancias y pérdidas de mercancía, para poder evaluar comisiones, ofertas, colaboraciones Realizar una planificación de todos los gastos y relacionarlos con el margen de ganancia
Incrementar las ventas mediante el impulso del marketing, ventas en línea, ofrecimiento de productos complementarios o sustitutos, búsqueda de productos no disponibles en tienda.	Gerencia / caja / administración	% de crecimiento de ventas mensuales	Determinar el tipo de atención al cliente que pueda proporcionar diversos productos mediante diferentes medios de entrega. Incorporar en las ventas productos innovadores
Incrementar la rentabilidad	Gerencia	% de utilidades mensuales	Negociar con fabricantes y proveedores descuentos significativos Procurar alianzas con diversos proveedores estratégicos que ofrezca buenas alternativas en precios y formas de pago
Perspectivas de cliente			
Alcanzar la fidelidad del cliente	Gerencia / área de venta	% de usuarios con alta satisfacción de los productos que oferta la Ferretería + Nro. De productos vendidos al mes	Mantener al cliente satisfecho con la promesa cumplida de conseguir su producto Presentar ofertas de descuentos de productos estratégicos por temporadas Participación activa en redes con atención a consultas de potenciales cliente Planificar concursos, rifas y regalos para clientes Fortalecer la cultura de atención al cliente acentuando su confort dentro del establecimiento

Posicionamiento en el mercado	Gerencia / Community Manager	% de clientes nuevos al mes + Nro de clientes facturados al mes	<p>Aprovechamiento del marketing digital como medio corporativo</p> <p>Crear oportunidad de ventas mediante redes sociales con la incorporación de catálogo de productos y pasarela de pagos</p> <p>Crear alianza con proveedores en la representación provisional de marcas y productos hasta completar la aceptación de estos en el mercado</p> <p>Crear asociación con contratistas, constructoras, inmobiliarias para la dotación de materiales y equipos</p> <p>Participar activamente en patrocinios sociales y deportivos de la localidad</p>
-------------------------------	------------------------------	--	--

Perspectivas de aprendizaje y enseñanza

Adiestramiento en el uso adecuado de herramientas y sistemas de programación	Gerencia	% de manejo efectivo del sistema (mensual)	El conocimiento y manejo de todos los módulos que integran el sistema, permitiendo que todas las operaciones de la ferretería estén alineadas en el mismo sistema
Reconocer la productividad y rendimiento del personal	Gerencia	Nro. Volumen de ventas (mensual)	Incentivos económicos por resultados
Mantener un ambiente laboral estable	Gerencia	Grado de motivación del personal (trimestral)	Involucrar a los empleados en la toma de decisiones estratégicas que beneficien a la empresa. Realización de reuniones periódicas como incentivo y acercamiento entre los colaboradores.
Hacer partícipes a los colaboradores de toda actividad que implique adquisición de conocimientos para alcanzar mejoras en su competencia	Gerencia	Número de horas dedicadas a la capacitación de personal (trimestral)	Diseñar un planificación de adiestramiento y capacitación/asistencias a invitaciones de marcas, etc.

Perspectiva de Procesos Internos

Optimización área de almacén	Vendedores	Nro, de productos vendidos al mes	Minimizar tiempos de despachos, optimizar el entorno de trabajo, ubicación fácil, seguridad en el manejo del almacén.
Optimización área de ventas	Vendedores	Reporte de volumen de ventas al mes	Enfoque en el cliente y satisfacer las necesidades de su búsqueda, minimizar tiempos de la venta, mantener stock de inventario, optimizar el entorno de trabajo

Optimización área de administración (Caja)	Cajera	Reporte de entrada y salidas por concepto de ventas al mes	Control de operaciones ventas de la ferretería, minimizar tiempo de emisión de factura y despacho de mercancía, minimizar errores de transacciones de pagos con el cliente, optimizar el entorno de trabajo.
Optimización área de administración (contabilidad)	Administradora	Reporte estados financieros de la empresa y la comparación de sus registros (mensual)	Control de operaciones financieras de la ferretería, reporte concreto de las finanzas de la empresa, seguimiento administrativo de los procesos de la organización.
Optimización área de despacho	Chofer / ayudante integral	Reporte de entregas, devoluciones, errores (mensual)	Control del envío y entrega correcta de la mercancía en sitio solicitado por el cliente
Optimización de los recursos - Gerencia	Gerencia	Checklist trimestral	<p>Diseño de Infraestructura en excelentes condiciones y aseguramiento de confort</p> <p>Planificación de ambiente laboral agradable</p> <p>Planteamiento de alianzas productivas (empresas/proveedores)</p> <p>Planificación de compras efectivas (negociación proveedores)</p> <p>Evaluación otras vías de ventas y despachos de mercancía</p> <p>Planificación adiestramiento al personal</p> <p>Evaluación de compensaciones extras</p>

CONCLUSIONES

De acuerdo a lo desarrollado se puede resumir que en la formulación del diagnóstico estratégico se identificaron las áreas con déficit de la ferretería, englobando los diferentes aspectos que la conforman, poniendo énfasis es su estructura interna, donde se pudo determinar eran las áreas que presentaban mayor debilidad dentro de la organización. El empleo de los indicadores de gestión como herramienta útil en la evaluación del estado real de la ferretería, permitió diseñar objetivos factibles para cada área, determinado indicadores que puedan valorar o no el éxito de la estrategia. El tipo de estrategia y mecanismo propuesto está enfocado en corregir las debilidades que fueron diagnosticadas, aplicando estratégicamente las fortalezas con que cuenta la empresa y sus alternativas de oportunidades.

Las posibilidades de crecimiento de la Ferretería Construcabados Ayala, son factibles, ya que si bien en el sector la competencia es alta, la empresa tiene claro el valor que tiene el cliente en su desarrollo y emplea este recurso al que se le atribuye un diferencial dentro del ramo, este concepto ha sido evidenciado en los resultado de la encuesta realizada a los clientes, la cual arrojó una percepción positiva del 60% referente a la calidad de atención recibida en la ferretería, considerando la disponibilidad del personal como el principal elemento intangible de calidad, en cuanto al servicio la percepción positiva repuntó con un 64.55%, valorando las prestaciones del establecimiento en primer lugar. Sin embargo el análisis FODA, evidenció debilidades internas que obstaculizan la dinámica de crecimiento de la empresa.

Por ello las estrategias propuestas están destinadas al posicionamiento comercial de la ferretería, mantener la fidelidad del cliente y atraer a otros, empleando como dirección la misión y visión sugerida para la ferretería, se requiere emplear un plan de marketing que de notoriedad corporativa y pueda ser visualizada por clientes potenciales. En los procesos internos se requiere la intervención de cambios de tareas en áreas administrativas y la optimización de los procesos operativos en las otras áreas, para ello se propone sistematizar de forma integral los procesos con la implementación de un sistema automatizado que gestiona los procesos de las áreas analizadas. Las estrategias formuladas tienen como objetivo principal fortalecer el interior de la organización con el fin de manifestar esa fuerza dentro del mercado ferretero.

RECOMENDACIONES

Con base en los análisis realizados en esta investigación, se brindan las siguientes recomendaciones:

Continuar fortaleciendo las debilidades internas, el trabajo para mejorarlas, ayudará a que la empresa obtenga una base sólida en su crecimiento.

Continuar enfocándose en el valor del cliente: La percepción positiva de los clientes es un gran activo para cualquier negocio y debe ser cuidado como tal. Se recomienda seguir trabajando en optimizar la calidad del servicio al cliente, ya que esto puede aumentar tanto su satisfacción como su lealtad hacia la empresa.

Diferenciarse de la competencia: A pesar de que hay mucha competencia en este sector, siempre existen oportunidades para diferenciarse y destacar entre ellas. Una posible alternativa podría ser ofrecer productos exclusivos o servicios adicionales que otros no ofrezcan.

Explorar nuevas formas de marketing: Para aumentar aún más su presencia e impacto, es recomendable explorar nuevas formas de marketing (por ejemplo, publicidad digital) con el objetivo de llegar a un público más amplio y diversificado. Es importante que se desarrolle e implemente una estrategia clara y efectiva de marketing para aumentar el posicionamiento comercial y atraer nuevos clientes potenciales.

Mantener la fidelidad del cliente: La lealtad del cliente es muy valiosa, por lo que se recomienda seguir enfocándose en incrementar la calidad del servicio al cliente y mantener ese diferencial valorado por los actuales clientes.

Optimización de procesos operativos: Se sugiere sistematizar integralmente los procesos y monitorearlo periódicamente con el fin de identificar áreas donde sea posible optimizarlos. Esto podría incluir cambios en tareas en caso de ser requerido.

Fortalecer el interior de la organización: Para lograr manifestar esa fuerza dentro del mercado ferretero, es necesario fortalecer desde adentro a través de mejoras continuas en todos los aspectos empresariales (administrativos, operativos, financieros).

REFERENCIAS

- Acosta-Véliz, M., y Jiménez-Cercado, M. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. POCAIP, 5(5), 115-131.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Episteme.
- Bojórquez, M., y Pérez, A. (2013). La Planeación Estratégica un Pilar en la Gestión Empresarial. *El Buzón de Pacioli*(81), 4-19.
- Castelan, J. (2023). *Análisis VRIO: aumenta la competitividad de tus productos y tu empresa*. Obtenido de www.crehana.com:
<https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/analisis-vrio/>
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Edina. (2023). *Ferreterías en Cuenca*. Obtenido de www.edina.com.ec:
<https://www.edina.com.ec/buscar/ferreterias/cuenca/1>
- EKOS. (2018). *Azuay una provincia con buenos niveles de actividad económica*. Obtenido de ekosnegocios.com: <https://ekosnegocios.com/articulo/azuay-una-provincia-con-buenos-niveles-de-actividad-economica>
- Espinoza, R. (2014). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Obtenido de robertoespinosa.es: <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fonseca, D. (2010). Importancia del organigrama en una empresa. Obtenido de Obtenido De https://D1wqtxts1xzle7.Cloudfront.Net/53223180/Importancia_Del_Organigrama_En_Una_Empresa-With-Cover-Page-V2.Pdf.
- Frías, J., y Véliz, J. (2013). *La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa*. Obtenido de www.cyta.com.ar: <http://www.cyta.com.ar/ta1201/v12n1a2.htm>
- González, H. (2017). *Cómo alcanzar los objetivos*. Obtenido de calidadgestion.wordpress.com:
<https://calidadgestion.wordpress.com/2017/10/02/como-alcantar-los-objetivos/>
- González, J., y al et., (2014). Caracterización de la Gestión Estratégica de las grandes empresas del Valle de Sugamuxi del departamento de Boyacá, Colombia. *Entramado*, 10(1), 106-124.
- Gutierrez, J. e. (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 607-626.
- Hernández-Samperi, R. e. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta ed.)*. McGrawHill. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/0B7fKI4RAT39QeHNzTGh0N19SME0/view?resourcekey=0-Tg3V3qROROH0Aw4maw5dDQ>
- Hoshal, G., Bartlett, G., & Moran, P. (1999). “Un Nuevo Manifiesto para la Gestión ent”. *Sloan Management Review*, 1.
- Jimeno, J. (2016). *Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo?* Obtenido de www.pdcahome.com:
<https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Kim, C., y Mauborgne, R. (1997). *Estrategia del Oceano Azul*. Obtenido de www.ucipfg.com:
https://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/manuales/Estrategia_Oceano_Azul.pdf

- Landazury, L., y al et. (20118). Innovación y modelos de Gerencia: su reflexión transformadora, desde lo humano y el conocimiento. *Espacios*, 39(13).
- Lazzati, S. (2016). *Gerente estratega y líder del cambio, más allá de la gestión operativa*. Granica .
- López, J. A.y Garza, M. T. (2021). *La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras*. Obtenido de [/www.scielo.org.mx](http://www.scielo.org.mx):
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422020000300009
- Lozano, Ó. (2002). *Estrategias de la Cadena de Valor*. Obtenido de pdfslide.net:
<https://pdfslide.net/documents/estrategiascadenavalor-oscar-lozano-gonzalez.html?page=9>
- Mancillas, M. (2021). *Planeación Estratégica, táctica y operativa en La persona planeando como organización*. Universidad Vizcaya en Línea: Diplomado de Gestión Estratégica Personal.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1), 38-47.
- Melinkoff, R. (2008). *Los Procesos Administrativos*. Caracas: Panapo.
- Membrado, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Obtenido de [/www.editdiazdesantos.com](http://www.editdiazdesantos.com):
<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788193.pdf>
- Membrado, J. (2007). *Metodologías Avanzadas para la planificación y mejoras*. Díaz de Santos.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Informe Programación Macroeconómica* . Obtenido de www.finanzas.gob.ec: <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/04/Informe-completo-Ultima-version-14-04-2023.pdf>
- Mora-Riapira, E. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31, 79-87.
- Ordoñez, M. (2005). *The new management of human resources*. España: Pyramid.
- Risco, L. (2004). *Economía de la empresa*. . Humana E. Formación.
- Rodríguez, M. (2018). *Competencias laborales y gestión del talento humano de los docentes de secundaria de la Red N°05, Ugel Ventanilla, 2018*. Obtenido de repositorio.ucv.edu.pe:
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23798>
- Segredo, A. (2016). Aproximación Teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones . *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(4), 585-595.
- Silva, R. (2010). Enfoque perceptual de la dirección estratégica perspectivas. *Universidad Católica Boliviana de San Pablo*(26), 153-178.
- Soler, R., y Robaina, D. (2009). Experiencias en el diseño e implementación del cuadro de mando integral. *Ingeniería Industrial*, XXX(2), 1-4.
- Soler, R., y Robaina, D. (2009). *Experiencias en el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de www.redalyc.org:
<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433569011.pdf>
- Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.
- Terry, G. (2006). *Human behavior in the organization*. México: Inter-American Educational Fund.

- Thompson, I. (2009). Tipos de organigramas. *Promonegocios. net.*, 1-15. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55140673/organigrama-libre.pdf?1511914829=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DOrganigrama.pdf&Expires=1677098317&Signature=AYxmYvXwbU5M4V89WCJfSNVrjfGVk3~YItUh7r54mwd2b4V8pv1wakzRVhCXfr0NZnB-rWc~DbrE3FE>
- Toala-Bozada, S., & al., e. (2022). La Planeación Estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 8(1), 1016-1034.
- Torres, D. (2023). *Gerente de ventas: qué es y cuáles son sus 7 funciones esenciales*. Obtenido de blog.hubspot.es: <https://blog.hubspot.es/sales/gerente-de-ventas>

ANEXO 1

Encuesta de Calidad de atención y servicio

Agradecemos la atención que pueda prestarnos en la consideración de su tiempo para dar su opinión sobre la Ferretería Construcabados Ayala.

Esta colaboración será empleada con fines académicos.

Edad: _____

Sexo M F

CALIDAD DE ATENCIÓN (Likert frecuencia)

	Nunca	Ocasionalmente	Regularmente	Siempre
1 ¿El personal está disponible para usted en cuanto requiere su atención?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 ¿El tiempo de su compra es rápida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ¿Cree que la atención recibida por el personal de la ferretería es óptima?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 ¿Consigue lo que necesita en esta ferretería?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SERVICIO (Likert valor)				
	Mala	Regular	Buena	Excelente
5 Considera que la existencia de materiales y productos de la ferretería es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 La calidad de los materiales y productos que vende la ferretería son:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Los precios de la ferretería en comparación con las otras de la zona son:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 ¿Cómo considera las instalaciones de la ferretería?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 El servicio de cobro y despacho de factura de la ferretería es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 ¿Cómo es el proceso de venta y despacho en general?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

! MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN ;

ANEXO 2

Entrevista al Director General de la Ferretería Construcabados Ayala

Se consideran los aspectos para la formulación de misión, visión y valores y las dimensiones del cuadro de mando integral. La información también será empleada en los análisis matriciales.

Misión, visión y Valores:

Identidad de la empresa / objetivos

¿Cuál es el propósito de Ferretería Construcabados Ayala?

¿Es el mismo objetivo que se tuvo desde sus inicios o se vio motivado a cambiar?

Cliente

¿Cuál es la intención que tiene la ferretería con sus clientes y comunidad?

¿En qué ha cambiado el cliente en estos últimos años?

¿Cree que los clientes se han mantenido y crecido o la ferretería no tiene clientes fijos, sino variados?

Tendencia en el mercado

¿Cómo ve el futuro de la ferretería?

¿Considera que el mercado está arrojando resultados positivos en el área de la ferretería?

Productos y servicios

¿Cree que la ferretería se encuentra surtida para el público objetivo de Ayala?

¿Considera que se están ejecutando la comercialización de la ferretería de forma exitosa?

Capacidad organizacional

¿Cuántas personas trabajan en Ferretería?

¿Cómo están organizado los departamentos?

¿Podría brindar la descripción de cargos?

¿Qué herramientas de sistema manejan los departamentos de ventas, administración y almacenamiento?

¿La empresa tiene algún manual de procesos y procedimientos?

Desarrollo de Cuadro de mando integral

Financieras:

¿Considera que la empresa financieramente está evolucionando?

¿Hay algún punto que observe no esté funcionando a nivel económico?

¿Cree la empresa se encuentra en capacidad de solicitar créditos bancarios para apoyar en sus proyectos?

Clientes:

¿Cree que los clientes podrían ser más numerosos o está conforme con los que tiene?

¿Qué ofrecimiento extra estaría dispuesto a emplear para atraer más clientes?

Procesos Internos

¿Considera que hay fallas su organización?

¿Cuál departamento presenta complicaciones en la organización?

¿Qué razones considera que sean las causas de las complicaciones en esta área?

Aprendizaje y crecimiento

¿Cree que su personal está capacitado para los cargos que ejercen?

¿Cree que puedan existir formas de adiestrar al personal en sus funciones o cree que pueden aprender de acuerdo a la experiencia del día a día?

¿Considera que el equipo está conforme con sus labores o que pueden hacerse cambios?
¿Cuáles?

¿Cómo definiría su liderazgo?

ANEXO 3

Entrevistado	Director de la Ferretería Construcabados Ayala
Entrevistador	Andrés Steven Criollo
Duración	Cuarenta y cinco (45) minutos
Instrumento	Listado de preguntas abiertas / grabador de dispositivo de comunicación
Objetivos	Considerar los aspectos para la formulación de misión, visión y valores y las dimensiones del cuadro de mando integral. La información también será empleada en los análisis matriciales y el desarrollo de las estrategias

Dimensión	Pregunta	Respuesta	Resumen
	¿Cuál es el propósito de Ferretería Construcabados Ayala?	El propósito de Ferretería Construcabados Ayala es proporcionar a sus clientes los materiales y herramientas necesarios para llevar a cabo cualquier proyecto de construcción o remodelación, con la mejor calidad y al mejor precio posible. Además, la empresa busca brindar un servicio al cliente excepcional, basado en la atención personalizada y en la asesoría técnica especializada, para que cada uno de sus clientes encuentre en Ferretería Construcabados Ayala una solución confiable y efectiva a sus necesidades de construcción y remodelación.	La ferretería está en capacidad de brindar materiales y herramientas de alta calidad para proyectos de construcción o remodelación a precios competitivos. La empresa ofrece un servicio al cliente excepcional, con atención personalizada y asesoría técnica especializada para satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes.
Identidad de la empresa / objetivos	¿Es el mismo objetivo que se tuvo desde sus inicios o se vio motivado a cambiar?	Desde su inicio, el objetivo principal de Ferretería Construcabados Ayala siempre ha sido ofrecer a sus clientes los mejores materiales y herramientas para la construcción y remodelación, así como un servicio al cliente excepcional. Sin embargo, como cualquier empresa en constante evolución, es posible que a lo largo del tiempo se hayan identificado oportunidades de mejora o adaptación a las necesidades del mercado, por lo que es posible que se hayan realizado ajustes en el enfoque de la empresa para seguir siendo competitivos y brindar un servicio de alta calidad a sus clientes.	Su objetivo principal es ofrecer a sus clientes los mejores materiales y herramientas para la construcción y remodelación, junto con un servicio al cliente excepcional. Como cualquier empresa en constante evolución, es posible que hayan identificado oportunidades de mejora o adaptación a las necesidades del mercado, por lo que se han realizado ajustes en su enfoque para seguir siendo competitivos y brindar un servicio de alta calidad a sus clientes.
	¿Cuál es la intención que tiene la ferretería con sus clientes y comunidad?	La intención de Ferretería Construcabados Ayala con sus clientes y comunidad es ofrecer un servicio de calidad y asesoría técnica especializada para que cada uno de sus clientes tenga una experiencia satisfactoria al adquirir sus productos y servicios. Además, la empresa busca establecer relaciones duraderas con sus clientes, basadas en la confianza y en la satisfacción de sus necesidades. En cuanto a la comunidad, Ferretería Construcabados Ayala busca ser un actor activo y comprometido, apoyando iniciativas que promuevan el desarrollo de la comunidad y el bienestar de sus habitantes.	La ferretería se enfoca en ofrecer a sus clientes un servicio de calidad y asesoría técnica especializada para garantizar una experiencia satisfactoria al adquirir productos y servicios. La empresa busca establecer relaciones duraderas con sus clientes basadas en la confianza y la satisfacción de sus necesidades.
Cliente	¿En qué ha cambiado el cliente en estos últimos años?	En los últimos años, el cliente ha cambiado significativamente en términos de sus expectativas y forma de interactuar con las empresas. Uno de los principales cambios es el aumento en la demanda de experiencias personalizadas y adaptadas a sus necesidades individuales. Los clientes quieren sentir que las empresas se preocupan por ellos como individuos y no solo como un número más en su lista de clientes. Además, el cliente de hoy en día está más informado y conectado que nunca antes. Gracias a la tecnología y a la facilidad de acceso a la información, los clientes pueden investigar y comparar productos y servicios antes de tomar una decisión de compra. También esperan tener una experiencia de compra fluida y sin complicaciones, tanto en línea como en tiendas físicas.	Se encuentra con una demanda de clientes con mayor expectativas, más informados y que requieren de atención personalizada, que puedan dar solución a sus necesidades, quieren ser tomados en cuenta no como un número, sino como un cliente que necesita de atención y tienen la capacidad de elección.
	¿Cree que los clientes se han mantenido y crecido o la ferretería no tiene clientes fijos, sino variados?	Siempre se mantiene a los clientes fijos satisfechos con una relación estable y duradera con la empresa, mientras que los clientes variados se busca mantener un servicio de calidad para que se vuelvan clientes fijos.	La ferretería mantiene a sus clientes fijos satisfechos con una relación estable y duradera con la empresa. Para los clientes variados, se enfocan en ofrecer un servicio de calidad para que se conviertan en clientes fijos también.
	¿Cómo ve el futuro de la ferretería?	Existen varias tendencias que podrían influir en el éxito. Por un lado, la industria de la construcción y el hogar está en constante evolución, por lo que es importante que la ferretería se mantenga actualizada en cuanto a los nuevos productos y materiales que se utilizan en la construcción, así como en las últimas tendencias en diseño y decoración de interiores. La ferretería podría considerar a futuro la posibilidad de expandir su oferta de productos y servicios, como la instalación de productos y servicios de mantenimiento, para diversificar sus fuentes de ingresos y llegar.	La ferretería tiene alternativas positivas para alcanzar el éxito. Apuesta a la industria de la construcción y su evolución, la empresa se preocupa por mantenerse vigente en el mercado de innovaciones, con propósitos de expansión de productos y servicios diversificando sus alcances.
Tendencia en el mercado	¿Considera que el mercado está arrojando resultados positivos en el área de la ferretería?	El mercado de la ferretería ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, y se espera que siga creciendo en el futuro. Por lo tanto, es importante que se mantenga actualizada en cuanto a las tendencias y necesidades del mercado, y ofrezca productos y servicios de alta calidad y un excelente servicio al cliente para mantener una ventaja competitiva y asegurar el éxito a largo plazo.	El mercado de la ferretería se mantiene en crecimiento con proyección de continuidad. Mantiene que para mantenerse en ventaja dentro del área la ferretería debe estar informada sobre las tendencias y brindar un servicio de calidad con enfoque en el cliente.
Productos y servicios	¿Cree que la ferretería se encuentra surtida para el público objetivo de Ayala?	La ferretería se encuentra surtida con una amplia variedad de productos y herramientas para satisfacer las necesidades de sus clientes. Ya que se compone de personas que trabajan en la construcción o en el mantenimiento del hogar, por eso es importante que la ferretería ofrezca una amplia selección de materiales y herramientas de alta calidad para que los clientes puedan encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar.	Asegura de tener una amplia variedad de productos y herramientas para satisfacer las necesidades de sus clientes, manteniendo la preocupación con el cliente que consiga lo que este busca en la ferretería.
	¿Considera que se están ejecutando la comercialización de la ferretería de forma exitosa?	No, Debido a que no se mantiene estrategias de comercialización adecuadas	Reconoce las pocas estrategias comerciales que se han aplicado
	¿Cuántas personas trabajan en Ferretería?	7 personas	Son 8 contabilizando al entrevistado
	¿Cómo están organizado los departamentos?	Existe el departamento de Gerencia Ventas Compras Contabilidad Almacenamiento	Encuentra que los cargos de la empresa establecidos
Capacidad organizacional	¿Podría brindar la descripción de cargos?	El personal realiza sus actividades según su cargo Director General (desarrollo de estrategias para la empresa) Administradora/contabilidad (compras y declaraciones al Sri) Vendedores (venta en mostrador) Cajera (cobro a cliente) Chofer distribuidor (despachos y entregas) Ayudante Integral de bodega	Establece a grandes rasgos la estructura organizacional
	¿Qué herramientas de sistema manejan los departamentos de ventas, administración y almacenamiento?	Tenemos un sistema llamado "Microzam" para el registro de existencia de inventarios ventas y compras	Mantiene un sistema de control solo para el registro de existencia de inventarios, ventas y compras
	¿La empresa tiene algún manual de procesos y procedimientos?	No mantiene un manual de procesos únicamente las actividades se distribuyen según el cargo de cada empleado	No posee manual aun, no se enfoca en esto ya que su sistema de actividades son funcionales hasta la fecha

Desarrollo de Cuadro de mando integral			
Financieras	¿Considera que la empresa financieramente está evolucionando?	La organización no mantiene un posicionamiento sobre la competencia debido a que no ha logrado implementar estrategias exitosas para fidelizar a sus clientes.	Reconoce la falta de posicionamiento de la empresa en el mercado ferretero
	¿Hay algún punto que observe no esté funcionando a nivel económico?	Existe desorganización en su sistema financiero por lo cual existe un desconocimiento respecto a si la empresa está obteniendo ganancias o asumiendo pérdidas.	Reconoce la desorganización del sistema financiero
	¿Cree la empresa se encuentra en capacidad de solicitar créditos bancarios para apoyar en sus proyectos?	La empresa mantiene créditos de inversión con entidades financieras.	La empresa cuenta con respaldo crediticio
Clientes	¿Cree que los clientes podrían ser más numerosos o está conforme con los que tiene?	Siempre estoy buscando oportunidades para crecer y atraer nuevos clientes. Siempre existe potencial para expandir nuestra base de clientes y aumentar la cuota de mercado. Si bien estoy satisfecho con los clientes actuales y valoro su lealtad, creo que hay espacio para crecer y atraer a más clientes.	busca oportunidades de crecimiento y atraer nuevos clientes. Tiene la convicción de la existencia de potencialidad que tiene la ferretería para ampliar su clientela a pesar que esta conforme con la que tiene.
	¿Qué ofrecimiento extra estaría dispuesto a emplear para atraer más clientes?	Estoy dispuesto a emplear diversos ofrecimientos extra para atraer a más clientes. Algunas ideas podrían incluir: Programas de fidelidad: Implementaría un programa de fidelidad que recompense a los clientes frecuentes con descuentos exclusivos, puntos acumulables o regalos especiales. Promociones especiales: Organizaría promociones temáticas o eventos especiales en la ferretería. Servicio de entrega: Implementaría un servicio de entrega a domicilio Asesoramiento técnico: Proporcionaría asesoramiento técnico especializado a los clientes.	La empresa se encuentra flexible a incorporar diversos ofrecimientos al cliente con tácticas para atraer y fidelizar clientes.
Procesos Internos	¿Considera que hay fallas su organización?	Ninguna organización es perfecta y siempre hay áreas en las que se puede mejorar. Desde un inicio existió desorganización en el sistema financiero por lo cual existe un desconocimiento respecto a si la empresa está obteniendo ganancias o asumiendo pérdidas. Siempre estoy abierto a identificar y abordar las posibles fallas en nuestra organización para garantizar un funcionamiento eficiente y brindar un mejor servicio a nuestros clientes.	mejorar sus procesos enfocando en mejorar los servicios
	¿Cuál departamento presenta complicaciones en la organización?	El área financiera y contabilidad presenta fallas por parte de la organización. Mi compromiso como gerente es estar disponible y brindar el apoyo necesario para abordar cualquier complicación que pueda surgir en cualquier departamento, y trabajar en conjunto para encontrar soluciones que beneficien a toda la organización.	Reconoce fallas en el área financiera y contable
	¿Qué razones considera que sean las causas de las complicaciones en esta área?	Personal rotativo en el área contable que complica el desarrollo continuo y presenta atrasos en el área.	Reconoce la rotación del personal contable afecta la consolidación de las operaciones del área
	¿Cree que su personal está capacitado para los cargos que ejercen?	Como gerente de la ferretería, confío en la capacidad y el potencial de mi personal. Antes de contratar a un empleado, nos aseguramos de evaluar sus habilidades y experiencia para asegurarnos de que estén calificados para desempeñar sus cargos. Sin embargo, reconozco que las necesidades y demandas del negocio pueden cambiar con el tiempo. Es importante evaluar periódicamente la efectividad y relevancia de las habilidades de nuestro personal en relación con sus cargos.	Confía en el conocimiento del personal a su cargo, considera evaluar su desempeño con resultados concretos. Evalúa de igual forma posibles cambios que se adapten al crecimiento del negocio.
Aprendizaje y crecimiento	¿Cree que puedan existir formas de adiestrar al personal en sus funciones o cree que pueden aprender de acuerdo a la experiencia del día a día?	Creo que tanto el adiestramiento formal como la experiencia del día a día son importantes para el desarrollo y el aprendizaje del personal. Ambos enfoques pueden complementarse entre sí para asegurar que los empleados adquieran las habilidades necesarias para desempeñar eficazmente sus funciones.	Valora el adiestramiento formal y la experiencia que se gana en la práctica, pudiendo potenciar ambas cualidades para el desempeño de sus colaboradores.
	¿Considera que el equipo está conforme con sus labores o que pueden hacerse cambios? ¿Cuales?	Creo que es importante evaluar regularmente la satisfacción y la percepción del equipo sobre sus labores. Esto nos permite identificar áreas en las que puedan surgir mejoras y hacer los cambios necesarios para promover la satisfacción y el rendimiento del equipo.	Considera que la evaluación periódica del nivel de satisfacción de sus colaboradores pueden ser apoyo para de ser necesarios realizar cambios que optimicen sus operaciones.
	¿Cómo definiría su liderazgo?	Como gerente de la ferretería, defino mi liderazgo como orientado a las personas y basado en la confianza, la comunicación efectiva y la colaboración. Mi objetivo es crear un ambiente de trabajo positivo y estimulante donde todos los miembros del equipo se sientan valorados, motivados y capaces de alcanzar su máximo potencial.	Si bien es un liderazgo con base jerárquica, mantiene un perfil abierto a la comunicación, a escuchar para realizar cambios positivos a nivel integral, percibiendo que sus colaboradores forman parte de un equipo y con perspectivas de incrementar su potencialidad.