



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA SOLÍS  
UBICADA EN EL CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
2014-2018”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: ORLIN DARÍO TOMALÁ FIGUEROA**

**TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES MBA.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA SOLÍS  
UBICADA EN EL CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
2014-2018”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: ORLIN DARÍO TOMALÁ FIGUEROA**

**TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES MBA.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 02 de Noviembre del 2013

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA SOLÍS UBICADA EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2014-2018**, elaborado por el Sr. Orlin Darío Tomalá Figueroa, egresado de la Carrera Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

Ing. Sofía Lovato Torres MBA.

TUTORA

## **DEDICATORIA**

A mis padres que me han apoyado incondicionalmente en todo para alcanzar mis metas y objetivos propuestos durante mi carrera universitaria, brindándome comprensión, consejos y confianza necesaria durante el período que permanecí en mi querida universidad.

Orlin

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al ser supremo DIOS todo poderoso, porque me permitió culminar con éxito mi tesis de grado plasmado en este documento: conocimientos, experiencias adquiridas y que me mantuvo con salud durante su desarrollo, a mis padres que me apoyaron, moral y espiritualmente para no decaer en el cumplimiento del presente trabajo, ya que me supieron guiar y apoyar en todos los momentos de la investigación.

Orlin

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIA ADMINISTRATIVAS

---

Econ. Félix Tigrero González MSc.  
DIRECTOR DE LA ESCUELA  
ADMNISTRACIÓN

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.  
PROFESOR TUTOR

---

Econ. Vladimir Soria Freire, MSc.  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADO

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA SOLÍS  
UBICADA EN EL CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
2014-2018.**

**Autor:** Orlin Tomalá Figueroa

**Tutora:** Ing. Sofía Lovato Torres, MBA

**RESUMEN**

La presente tesis hace referencia a un plan estratégico diseñado para la empresa Ferretería Solís, ubicada en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, el cual pretende abarcar el nivel de dificultad que tiene esta institución, debido a que a pesar de los años transcurridos de vida institucional no ha logrado conseguir resultados favorables que la beneficien; puesto que los objetivos que desde primera instancia se plantearon, aún no son alcanzados al cien por ciento, debido a la inexistencia de estrategias adecuadas e idóneas que ayuden a la organización a alcanzar los objetivos planteados, en tal circunstancia el plan estratégico va mejorar las condiciones de vida institucional y por ende personal de todos los que la conforman. Para concretar la propuesta del plan estratégico fue necesario y de mucha importancia las consultas bibliográficas en textos e internet de los temas elementales en los que se fundamenta un plan estratégico. Los instrumentos de investigación utilizados fueron la entrevista y la encuesta, que permitieron realizar el respectivo análisis e interpretación de los resultados, de tal manera que se consiguió analizar y conocer claramente los problemas y dificultades que tiene la organización, como la desmotivación, el desánimo, la comunicación y desunión que impiden conseguir el objetivo planteado; constituyéndose en una guía para ejecutar las actividades que se plantean en beneficio para los colaboradores, directivos y para la empresa. Mediante la aplicación del plan estratégico para la empresa Ferretería Solís, se busca mejorar la gestión administrativa de la institución formulando estrategias, programas y proyectos que direccionen a la empresa a buscar el desarrollo y ser una empresa modelo para las demás empresas ferreteras que se dedican a desarrollar esta actividad en este lindo rincón de la patria, además en el plan estratégico se definirá la estructura administrativa adecuada definiendo sus funciones y responsabilidad de cada cargo o puesto.

## ÍNDICE GENERAL

<b>PORTADA.....</b>	<b>i</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>iv</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADO.....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>vi</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
Marco contextual.....	3
Tema.....	3
Problema de investigación.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del problema.....	8
Sistematización del problema.....	8
Evaluación del problema.....	9
Justificación de la investigación.....	10
Justificación teórica.....	12
Justificación metodológica.....	13
Justificación práctica.....	14
Objetivos.....	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos.....	15
Hipótesis.....	16
Operacionalización de las variables.....	16
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>19</b>

<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA .....	19
1.2. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES .....	21
1.2.1. Fundamentación de planeación estratégica.....	22
1.2.2 ¿Qué es la planeación estratégica?.....	23
1.2.3 Importancia de la planeación estratégica .....	25
1.2.4 Características de la planeación estratégica .....	27
1.2.5. Principios básicos de la planeación estratégica.....	29
1.2.6 Definición plan estratégico .....	30
1.2.7. Para qué sirve el plan estratégico .....	32
1.2.8. Modelos y Elementos del Plan Estratégico.....	34
1.2.9. Elementos del plan estratégico.....	37
1.3 LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA FERRETERÍA SOLÍS UBICADA EN EL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA.....	69
1.3.1 Definición de la Gestión Administrativa.....	69
1.3.2 Elementos Constitutivos.....	71
1.2.3 Productos.....	74
1.3.4 Servicios.....	75
1.3.5 Recursos .....	75
1.3.6 Impacto Ambiental.....	78
1.4 MARCO SITUACIONAL .....	79
1.5 MARCO LEGAL .....	80
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>81</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>81</b>

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	81
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	81
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	82
2.3.1 Por el propósito .....	82
2.3.2. Por el Nivel .....	83
2.3.3. Por el lugar .....	84
2.3.4. Por la Dimensión.....	85
2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	86
2.4.1. Método inductivo .....	86
2.4.2. Método Analítico .....	87
2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	89
2.5.1. La Entrevista .....	89
2.5.2. La Encuesta .....	90
2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	91
2.6.1. Guía de Entrevista .....	91
2.6.2 Cuestionario .....	92
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	93
2.7.1. Población.....	93
2.7.2 Muestra.....	93
2.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	95
2.9. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS .....	97
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>98</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>98</b>
3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA .....	99
3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS .....	112

3.3 COMPARACIÓN DE RESULTADOS .....	125
3.4 CONCLUSIONES .....	126
3.5 RECOMENDACIONES .....	127
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>128</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA SOLÍS UBICADA EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2014- 2018” .....</b>	<b>128</b>
4.1 PRESENTACIÓN.....	128
4.2. JUSTIFICACIÓN .....	129
4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN .....	130
4.4 MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO.....	131
4.5 COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	132
4.5.1. Direccionamiento Estratégico .....	132
4.5.2 Estructura Organizacional .....	135
4.5.3. Análisis Situacional.....	147
4.5.4 Formulación de Estrategias .....	162
4.5.5. Implementación de Estrategias .....	168
4.5.6. Planeación Operativa .....	184
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>193</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>194</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>195</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>198</b>

## ÍNDICE DE CUADRO

CUADRO N° 1. Cuadro de Operacionalización de la Variable Independiente....	17
CUADRO N° 2 Operacionalización de la Variable Dependiente.....	18
CUADRO N° 3 Recurso Humano de la Empresa Ferretería Solís .....	76
CUADRO N° 4 Direccionamiento estratégico de la empresa Ferretería Solís .....	99
CUADRO N° 5 Análisis Interno y Externo de la Empresa Ferretería Solís .....	100
CUADRO N° 6 Aplicación de estrategias .....	101
CUADRO N° 7 Comunicación entre directivos y empleados en la empresa Ferretería Solís .....	102
CUADRO N° 8 Herramienta de control de actividades .....	103
CUADRO N° 9 Objetivos que persigue la empresa .....	104
CUADRO N° 10 Recursos con lo que cuenta la empresa Ferretería Solís .....	105
CUADRO N° 11 Trabajo en Equipo.....	106
CUADRO N° 12 Liderazgo que existe con todos los miembros de la empresa Ferretería Solís .....	107
CUADRO N° 13 Administración actual de la empresa Ferretería Solís .....	108
CUADRO N° 14 Estructura administrativa de la empresa Ferretería Solís .....	109
CUADRO N° 15 Monitoreo de control para medir el nivel de satisfacción de los clientes.....	110
CUADRO N° 16 Plan Estratégico para la empresa Ferretería Solís.....	111
CUADRO N° 17 Índice de Reconocimiento de la empresa Ferretería Solís.....	112
CUADRO N° 18 Atención al Cliente que brindan los empleados de la Ferretería Solís.....	113
CUADRO N° 19 Nivel de recomendación de las personas hacia otros posibles consumidores .....	114
Cuadro N° 20 Tipo de trato.....	115
CUADRO N° 21 Capacidad del personal que maneja la empresa .....	116
CUADRO N° 22 Temas en que deben ser capacitados el personal de la empresa. .....	117
CUADRO N° 23 Frecuencia de compra de artículos-producto de ferretería .....	118

CUADRO N° 24 Nivel de satisfacción al cliente .....	119
CUADRO N° 25 Parámetros sobre la tendencia de compra.....	120
CUADRO N° 26 Promociones en compras de artículos o productos de ferretería .....	121
CUADRO N° 27 Estrategias de ventas para incrementar ingresos y ganancias.	122
CUADRO N° 28 Percepción de precios manejados por la empresa.....	123
CUADRO N° 29 Servicios a Implementar .....	124
CUADRO N° 30 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	147
CUADRO N° 31 Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	149
CUADRO N° 32 Matriz FODA.....	151
CUADRO N° 33 Matriz Estratégico FODA.....	152
CUADRO N° 34 Matriz de Perfil Competitivo (M.P.C.).....	155
CUADRO N° 35 Matriz de Boston Consulting Group (M.B.C.G.) .....	159
CUADRO N° 36 Matriz de Posicionamiento Estratégico .....	160
CUADRO N° 37 Programa de capacitación de Fortalecimiento de la Gestión Administrativa.....	168
CUADRO N° 38 Programa de diversificación de productos y artículos de ferretería .....	169
CUADRO N° 39 Programa de implementación de nuevas líneas de productos	170
CUADRO N° 40 Programa de Fortalecimiento de las distintas aéreas de la empresa .....	171
CUADRO N° 41 Taller capacitación de técnicas administrativas a los directivos de la empresa.....	172
CUADRO N° 42 Taller de Capacitación de Servicio y Tención al Cliente .....	173
CUADRO N° 43 Programa de diversificación de productos y artículos de ferretería .....	174
CUADRO N° 44 Programa de implementación de nuevas líneas de productos	175
CUADRO N° 45 Desarrollo Campañas Publicitarias.....	176
CUADRO N° 46 Programa de Equipamiento de los diferentes departamentos de la Empresa.....	177

CUADRO N° 47 Adecuación de la infraestructura de las diferentes áreas de la empresa .....	178
CUADRO N° 48 Seguimiento y control .....	183
CUADRO N° 49 Plan Operativo Ferretería Solís.....	184
CUADRO N° 50 Balance Scorecard .....	187
CUADRO N° 51 Cronograma de Actividades .....	188
CUADRO N° 52 Proyección del Presupuesto Ferretería Solís.....	189
CUADRO N° 53 Balance General Proyectado Ferretería Solís. ....	190
CUADRO N° 54 Estado de Resultados Proyectado Ferretería Solís.....	191
CUADRO N° 55 Flujo de Caja de Efectivo Proyectado Ferretería Solís .....	192

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Clasificación de las Estrategias Empresariales .....	21
GRÁFICO N° 2 Modelo de planeación estratégica SHKG .....	34
GRÁFICO N° 3 Modelo de Colon y Rodríguez .....	36
GRÁFICO N° 4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	45
GRÁFICO N° 5 Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	47
GRÁFICO N° 6 Matriz DAFO para la formulación de estrategias .....	49
GRÁFICO N° 7 Las cinco Fuerzas de Porter .....	51
GRÁFICO N° 8 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	56
GRÁFICO N° 9 Matriz de Boston Consulting Group (MBCG) .....	58
GRÁFICO N° 10 Matriz de Posicionamiento Estratégico .....	61
GRÁFICO N° 11 Direccionamiento estratégico de la empresa Ferretería Solís..	99
GRÁFICO N° 12 Análisis Interno y Externo de la Empresa Ferretería Solís ...	100
GRÁFICO N° 13 Aplicación de estrategias .....	101
GRÁFICO N° 14 Comunicación entre directivos y empleados en la empresa Ferretería Solís .....	102
GRÁFICO N° 15 Herramienta de control de actividades .....	103
GRÁFICO N° 16 Objetivos que persigue la empresa.....	104
GRÁFICO N° 17 Recursos con lo que cuenta la empresa Ferretería Solís.....	105
GRÁFICO N° 18 Trabajo en Equipo .....	106
GRÁFICO N° 19 Liderazgo que existe con todos los miembros de la empresa Ferretería Solís .....	107
GRÁFICO N° 20 Administración actual de la empresa Ferretería Solís .....	108
GRÁFICO N° 21 Estructura administrativa de la empresa Ferretería Solís .....	109
GRÁFICO N° 22 Monitoreo de control para medir el nivel de satisfacción de los clientes .....	110
GRÁFICO N° 23 Plan Estratégico para la empresa Ferretería Solís .....	111
GRÁFICO N° 24 Índice de Reconocimiento de la empresa Ferretería Solís ...	112

GRÁFICO N° 25 Atención al Cliente que brindan los empleados de la Ferretería .....	113
GRÁFICO N° 26 Nivel de recomendación de las personas hacia otros posibles consumidores .....	114
GRÁFICO N° 27 Tipo de trato .....	115
GRÁFICO N° 28 Capacidad del personal que maneja la empresa .....	116
GRÁFICO N° 29 Temas en que deben ser capacitado el personal de la empresa .....	117
GRÁFICO N° 30 Frecuencia de compra de artículos-producto de ferretería....	118
GRÁFICO N° 31 Nivel de satisfacción al cliente .....	119
GRÁFICO N° 32 Parámetros sobre la tendencia de compra .....	120
GRÁFICO N° 33 Promociones en compras de artículos o productos de ferretería .....	121
GRÁFICO N° 34 Estrategias de ventas para incrementar ingresos y ganancias	122
GRÁFICO N° 35 Percepción de precios manejados por la empresa .....	123
GRÁFICO N° 36 Servicios a Implementar .....	124
GRÁFICO N° 37 Modelo de planificación estratégica para Ferretería Solís ....	131
GRÁFICO N° 38 Estructura Organizacional de la Ferretería Solís .....	135
GRÁFICO N° 39 Análisis de PORTER .....	154
GRÁFICO N° 40 Matriz de Posicionamiento Estratégico .....	161
GRÁFICO N° 41 Procedimiento del servicio y atención al cliente .....	179
GRÁFICO N° 42 Procedimiento de adquisición o compra de los artículos de ferretería.....	180
GRÁFICO N° 43 Procedimientos de recepción de los artículos de ferretería...	181
GRÁFICO N° 44 Procedimiento para la aprobación de créditos a los clientes .	182

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 Actas aprobando la misión, objetivos, filosofía, valores, estructura orgánica y estrategias por la administración de la organización.....	198
ANEXO N° 2 Acta de compromiso tanto con los miembros de la organización y estudiantes asesores y administrativo para la ejecución de los programas y proyectos. ....	199
ANEXO N° 3 Carta Aval de la Empresa .....	200
ANEXO N° 4 Matricula de Comercio de la Empresa Ferretería Solís .....	201
ANEXO N° 5 Presupuestos: Programa 1: Programas de Fortalecimiento y capacitación de la Gestión Administrativa.....	206
ANEXO N° 6 Presupuesto: Programa N° 2: Programa de diversificación de productos y artículos de ferretería.....	208
ANEXO N° 7 Presupuesto: Programa N° 3: Programa de implementación se nuevos líneas de productos.....	209
ANEXO N° 8 Presupuesto: Programa N° 4: Programa de Fortalecimiento de las áreas.....	211
ANEXO N° 9 Ferretería Solís.....	213
ANEXO N° 10 Personal operativo de Ferretería Solís .....	214
ANEXO N° 11 Personal Administrativo de la Ferretería Solís .....	215
ANEXO N° 12 Artículos que vende la Ferretería Solís.....	216
ANEXO N° 13 Formato De La Entrevista.....	217
ANEXO N° 14 Formato de la Encuesta.....	219
ANEXO N° 15 Aprobación del Gramatólogo .....	221

## INTRODUCCIÓN

Las empresas y organizaciones en la actualidad buscan nuevas formas para desenvolverse en el medio y hacen frente a la competencia, desempeñándose estratégicamente en las áreas correspondientes a su actividad económica y considerando si el lugar donde se desarrollan le brinda oportunidad para su crecimiento, tal es el caso de la Ferretería Solís ubicada en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, que es un ente empresarial que pretende conseguir beneficios para todos sus colaboradores, muchos de los cuales son personas del entorno y otros provenientes de diferentes puntos de la provincia; y se caracterizan por ser muy trabajadoras, obteniendo su sustento y manutención honrada y honestamente; siendo esta empresa la que les ha abierto las puertas dándoles la oportunidad de laborar y desempeñarse en una actividad práctica y servicial que constituyen adjetivos observados en el perfil laboral de cada uno de ellos.

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

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

teniendo como finalidad darle solución a la situación polémica que enfrenta la empresa. Es así que este trabajo se ha diseñado por la necesidad de la empresa Ferretería Solís de establecer una estructura organizacional acorde los actuales tendencias administrativas, adaptada al entorno y a la línea comercial que desarrolla, todo esto propuesto en un plan estratégico, que está constituido por cuatro capítulos que se explican resumidamente a continuación:

Primer capítulo comprende todos aquellos conceptos, criterios y citas bibliográficas de textos de varios autores y demás documentos relacionados al tema, que sirven para respaldar teóricamente los diferentes temas del plan estratégico, a través de la investigación científica y el análisis respectivo de cada uno de los contenidos para concretar y finalizar el trabajo.

El segundo capítulo comprende la metodología de la investigación abarcando el diseño, modalidad, métodos y las técnicas e instrumentos de investigación que se aplicó a la empresa Ferretería Solís para obtener resultados relevantes y confiables para el plan estratégico.

El tercer capítulo abarca el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de investigación como: la encuesta y la entrevista que se emplearon para la recopilación de datos proporcionados por directivos de la población en general, realizando posteriormente la respectiva interpretación de los datos obtenidos, logrando la relevancia y confiabilidad necesaria para fundamentar el siguiente capítulo.

El cuarto capítulo detalla los aspectos relevantes del plan estratégico propuesto para la empresa Ferretería Solís ubicada en el cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena, además consta del diseño de la matriz F.O.D.A. como instrumento de diagnóstico, que permitió conocer la situación real de la organización como también programas y proyectos que se pueden aplicar y desarrollar en la empresa con el fin de buscar el desarrollo organizacional y beneficios para todos.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TEMA**

INCIDENCIA DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, MEDIANTE UN ESTUDIO QUE INVOLUCRE A TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN, PERMITIENDO LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DIRIGIDO A LA EMPRESA FERRETERÍA SOLÍS, UBICADA EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014-2018, MEDIANTE UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL, PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ORGANIZACIÓN.

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Libertad es una ciudad ecuatoriana, que pertenece a la provincia de Santa Elena, con una población de 95.942 habitantes según el último censo poblacional realizado, constituyéndose en una de las ciudades más pobladas del país; está ubicada en el litoral ecuatoriano, al occidente del país. Forma parte del conglomerado urbano de la puntilla de Santa Elena, junto con Salinas, Santa Elena, José Luis Tamayo y Ballenita.

El cantón La Libertad es el centro económico de la provincia de Santa Elena y uno de los principales del país, alberga grandes organismos culturales, financieros, administrativos y comerciales, con una densidad poblacional de 3.690 hab/km<sup>2</sup>, y un mejorado ordenamiento administrativo de las diferentes actividades comerciales y negocios existentes. Como se mencionó anteriormente el cantón La Libertad, se caracteriza por el gran comercio que se desarrolla en su entorno, debido a la existencia de microempresas que ejercen diferentes actividades

económicas, siendo el sector ferretero una de las que más ha denotado crecimiento y desarrollo. La modernidad de las infraestructuras y la practicidad de los diferentes instrumentos y accesorios utilizados en el hogar y el auge del sector de la construcción han generado necesidades que solo las ferreterías como la del objeto de estudio pueden satisfacer; atendiendo con la misma diligencia a entes privados y públicos.

La empresa “Ferretería Solís” está ubicada en el cantón La Libertad (Av. Eleodoro Solórzano y Alfonso Cobos) del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, con un claro prestigio y en constante crecimiento, sustentados en una trayectoria de 20 años de funcionamiento, lógicamente como lo indica su nombre comercial esta se dedica a la venta de materiales de ferretería, así como también a la de acabados de construcción, considerándola la población como una de las ferreterías más grandes del cantón La Libertad cuyos creadores fueron los señores Iván Solís y Celso Solís, quienes la iniciaron observando la gran necesidad que tenían las personas en adquirir productos de este tipo.

Se inició como una microempresa con una infraestructura adecuada y no tan grande pero ideal para el desarrollo de sus actividades. Como todo pequeño negocio operó al comienzo con un capital limitado y por ende con poca variedad en la mercadería, incluso no necesitó de personal adicional para la atención al público, siendo los dueños los que se encargaban de esta función. Con el transcurrir del tiempo, este negocio fue creciendo logrando una gran acogida en la población no solo libertense sino de todos los habitantes de la península, resultado de esto la ferretería Solís obtuvo grandes volúmenes de ventas que la impulsaron al crecimiento económico basado en diversificación de sus productos y en una mayor cantidad de existencias para atender las necesidades de sus clientes.

De la misma manera, debido al crecimiento mencionado anteriormente se creó la necesidad de adquirir equipos y máquinas relacionadas con la actividad ferretera, además se modernizó el proceso de venta, control de las existencias y el proceso

contable-financiero con la compra y utilización de equipos de computación y software específico para esta actividad, que además derivó en la contratación de personal con perfil específico inherente a las funciones existentes en la ferretería como personal de ventas, administrativo, contable y de bodega. Tanto fue el crecimiento en aquellos años que por la demanda existente se tuvo que construir un nuevo local pero que a diferencia del primero y para satisfacer el auge en el área de la construcción se dedicó exclusivamente a la venta de materiales de construcción como barrilla, tubos de acero galvanizado, zinc, etc.,.

Como toda empresa, la Ferretería Solís ha tenido que enfrentar muchos obstáculos o barreras, pero por la perseverancia de sus impulsores y de sus colaboradores, siempre ha logrado superarlas, tanto así, que en la actualidad se ha convertido en una importante fuente laboral, dándole trabajo a 18 personas, quienes cuenta con todos los beneficios estipulados en el código de trabajo, además cuenta con una buena infraestructura y suficiente mercadería o artículos en inventario.

Sin embargo las experiencias adquiridas durante los 20 años de funcionamiento y a pesar de las destacables acciones que han generado crecimiento a esta institución, se observa que está en periodo de estancamiento en relación a los nuevos negocios de esta línea, debido a que sus colaboradores trabajan con poca motivación laboral, como consecuencia del descuido de los propietarios de la empresa, también se puede identificar que la comunicación es deficiente en algunos de sus departamentos, se detectó un nivel alto de mora en las líneas de créditos otorgadas, por la inexistencia de políticas de cobro provocando en varias oportunidades problemas con entidades bancarias y con ciertos proveedores a quienes se ha recurrido para la capitalización del negocio y para compra del inventario respectivamente.

Desde una concepción generalizada se deduce que estas situaciones se dan por la deficiente gestión administrativa empleada por sus directivos, al confiarse en el proceso que dio éxito en otros tiempos, pero con la aparición de muchos

fenómenos y/o métodos en el campo del direccionamiento administrativo y estratégico esto le ha quedado obsoleto, no dejándolos aprovechar las oportunidades que les brinda el mercado; otra causa de las novedades encontradas es la inexistencia de objetivos, estrategias, políticas normas y reglas organizacionales que ayuden a la empresa y al personal tener un mayor compromiso en el desarrollo de sus actividades, que redunde en la conversión de esta empresa en un referente para las demás instituciones de similares características.

Dentro del análisis efectuado a la empresa Ferretería Solís se establece que la falta de un plan estratégico ocasiona incapacidad para detectar y explotar determinadas oportunidades, tributando a la desaceleración de su crecimiento y al poco fortalecimiento de sus recursos, lo que incita a esta institución a dedicar más tiempo para la resolución de los problemas que se presentan, reduciendo el tiempo que podrían utilizar para otras acciones complementarias en beneficio de organización y de todos los integrantes que la conforman.

Es evidente que si las situaciones descritas anteriormente no son objeto de control incidirán en el peor de los casos en la desaparición de la empresa, de este segmento de mercado; no alcanzarían las aspiraciones fijadas por sus creadores, además de que sin planificar a tiempo, sin diseñar las estrategias, y específicamente sin establecer planes, políticas funciones, acuerdos, misión, visión, y filosofía como guía de acción institucional, se crearían graves fisuras a los componentes de los elementos de cada una de las etapas del proceso administrativo contemporáneo y que en cierta medida aún se aplica en esta estructura organizacional.

Siendo un poco más específicos en el pronóstico del futuro no tan lejano de la empresa “Ferretería Solís” lo más probable es que ocurran problemas con las instituciones financieras a las que se ha accedido a través líneas crédito y en donde se encuentran los depósitos producto de las ventas efectuadas diariamente;

en cuanto al recurso humano este percibirá un mal ambiente laboral, producto de la deficiente comunicación, derivando en el esparcimiento de relaciones antagónicas en las diferentes direcciones organizacionales establecidas; la inexistencia de las políticas de cobros y pagos haría perder credibilidad ante los diferentes proveedores de las mercaderías comercializadas, es decir se crearían serias dificultades en el manejo y desarrollo del capital de trabajo necesario para la normal operatividad del negocio

Si esta institución no adopta acciones encaminadas al mejoramiento de la gestión administrativa, también perderá su principal fortaleza que la constituye el número de clientes y la gran cartera crediticia que actualmente posee, lo que afectaría otra enorme fortaleza como es el contar con un recurso humano capacitado en el área en que se desenvuelve y en el que se observa gran vocación de servicio, teniendo que llegar inclusive al despido de algunos de aquellos, que además desequilibraría el aspecto financiero por las respectivas indemnizaciones laborales que tendría que asumir.

Por lo expuesto y descrito en líneas anteriores es absolutamente necesario que esta entidad elabore y ejecute acciones y estrategias que den el direccionamiento requerido a los objetivos y actividades realizadas por quienes la conforman todo esto plasmado en una gran herramienta denominada plan estratégico que debe ser producto de la participación holística de cada uno de sus integrantes, con una concepción prospectiva e integradora, aspectos que caracterizan a este tipo de herramientas gerenciales.

Es indudable que el primer paso debe ser el logro de un diagnóstico situacional del ambiente interno y externo de la organización, para luego también en forma conjunta establecer la misión y la visión institucional, desprendiéndose de esta última los objetivos estratégicos necesarios para el desarrollo institucional. De la misma forma se procede a definir las políticas, programas, proyectos y procedimientos con el fin de mejorar la gestión administrativa de la institución y

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide las estrategias empresariales en la gestión administrativa en la empresa Ferretería Solís, ubicada en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2013?

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Qué resultado se obtiene al no establecer un plan estratégico en la empresa Ferretería Solís, ubicada en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?

¿Qué consecuencia provoca la inexistencia de un plan estratégico en la empresa Ferretería Solís, ubicada en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?

¿Qué beneficios se obtendría al diseñar y aplicar un plan estratégico en la empresa Ferretería Solís, ubicada en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?

¿Cuál es la importancia al aplicar un plan estratégico en la empresa Ferretería Solís, ubicada en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?

¿Qué ventajas se obtendría al diseñar e implementar un plan estratégico en la Empresa Ferretería Solís, ubicada en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?

¿De qué manera afecta las estrategias empresariales en la limitada gestión administrativa en la Empresa Ferretería Solís, ubicada en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?

¿En qué beneficiaría la definición y aplicación de estrategias empresariales a corto y largo plazo en la Empresa Ferretería Solís, ubicada en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena?

## **EVALUACIÓN DEL PROBLEMA**

**Delimitado:** Es delimitado porque describimos el problema en tiempo y espacio. El problema es claro y observable por eso se desea desarrollar un plan estratégico en un periodo de 5 años como mínimo.

**Claro:** Es claro porque conocemos de cerca cual es el problema que enfrenta la empresa, las causas y consecuencias que las originan. Se describe el problema de manera precisa, está redactado de una forma clara, y de fácil comprensión para quienes deseen de revisarlo. La identificación de los síntomas, causas y efectos se los encuentran en forma clara y de fácil comprensión aplicando palabras sencillas, susceptibles de un proceso de captación total de las ideas manifestadas en cada una de sus líneas.

**Evidente:** Es evidente porque sus problemas son claros y observables, se desarrolla dentro de la empresa y falencias que tiene la institución son de fácil detección.

**Relevante:** Es relevante porque es importante para la empresa y para todos los que prestan sus servicios dentro de ella. El problema planteado es relevante para los directivos de la empresa, especialmente para los trabajadores de la organización.

**Original:** Es original porque la empresa no cuenta con un plan estratégico, nunca nadie lo ha hecho, siendo muy importante desarrollar e implementar este instrumento administrativo para la institución en pro de mejorar el desarrollo de sus actividades.

**Factible:** Es factible porque plantear soluciones a los problemas de la empresa a través de un plan estratégico, permite el desarrollo de estrategias, políticas, programas, procedimientos adaptables a su realidad institucional.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

El presente plan estratégico se justifica por la necesidad que tiene la empresa Ferretería Solís en implementar mejoras continuas que permitan el crecimiento y desarrollo de las actividades para el beneficio constante de la organización, convirtiéndose en una institución productiva para la provincia y de todo el país.

En la actualidad el conocimiento científico al respecto es limitado en muchas personas e instituciones, por lo que la elaboración y aplicación de un plan estratégico es de suma importancia en las organizaciones, debido a que contribuye al cumplimiento de las acciones y de los objetivos, con la finalidad de transformar una empresa sin rumbo en una organización competitiva en el entorno en donde se desenvuelve.

Mediante la aplicación de teorías y conceptos relevantes acerca de cómo elaborar un plan estratégico para la empresa Ferretería Solís, se encuentran explicaciones referentes a las situaciones internas y externa desarrolladas en la actualidad y que afectan a la organización en la búsqueda de mejores alternativas de solución a la situación polémica encontrada.

Para lograr los objetivos planteados en el diseño de esta investigación fue necesario la utilización diferentes métodos y técnicas enmarcados en el contexto de la investigación científica, tal es el caso que se identificó que las utilizar en este trabajo son la investigación aplicada, la investigación descriptiva, la investigación de campo, en cuanto a los instrumentos se consideró la aplicación de una entrevista y de una encuesta por lo tanto también se puede decir que en el trabajo efectuado se utilizó la investigación de campo.

De acuerdo a los objetivos de la investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas al problema de gestión, establecimiento de estrategias, formulación de la visión, misión, que inciden en el desarrollo de la empresa.

Este proyecto es adecuado e idóneo para las soluciones en el direccionamiento estratégico, la logística, la gestión administrativa y humana en términos de misión, visión y valores corporativos definidos y compartidos por todos los colaboradores de la empresa, también tributa al desarrollo constante y permanente del talento humano, de la información real y confiable que permita a la gerencia realizar proyecciones a fin de garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad de la empresa en el tiempo y el espacio en conjunción con estrategias alineadas con los procesos administrativos y logística que en conjunto proporcionen una eficiente y efectiva gestión administrativa.

Considerando que las empresas y organizaciones son la base de la economía de una comunidad o de un país, es importante la existencia de herramientas y conocimientos que permitan la identificación de oportunidades de mejoramiento con excelentes bases teóricas y prácticas, las que con el pasar de los tiempos, consoliden el correcto funcionamiento de cada organización a nivel administrativo, gerencial, operacional y organizacional; y que en consecuencia provoca no solo la modernización de la empresa, si no la construcción de una sociedad mejor.

También permite conocer si esta organización aplica estrategias o métodos de motivación laboral sus empleados, dando origen a la ubicación de un punto de partida para proceder a su implementación en las áreas que los requieran.

Esta información es de mucha importancia debido a que sirve para conocer el accionar de la empresa en el mercado en donde se desarrolla, convirtiéndose además en un referente para otras investigaciones intrínsecamente relacionadas con el direccionamiento estratégico en organizaciones del sector ferretero no solo de la provincia sino del país. Esto es lo que se busca con la aplicación de un plan estratégico para la Ferretería Solís convertirla en una empresa ejemplo para las demás fomentando una cultura organizacional y un buen liderazgo idóneo manteniendo siempre una buena unión y comunicación.

## **JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Observada la realidad en que se encuentra la empresa Ferretería Solís , en cuanto a no poseer instrumentos adecuados de planificación para alcanzar los fines, propósitos, objetivos y metas propuestas; se ha considerado importante realizar la presente investigación: “Plan Estratégico para la Ferretería Solís ubicada en el cantón la libertad, provincia de Santa Elena, 2014-2018” a fin de dar alternativas de solución a los problemas de la institución, que además beneficiará a los administradores de la empresa al proporcionarles una herramienta que mejore la gestión en sus actividades.

Es teórica porque a través de citas bibliográficas de diferentes autores referentes al tema de estudio como es el plan estratégico, se diseñó un modelo propio adaptable a la realidad organizativa de esta unidad empresarial, la misma servirá como guía para el mejoramiento de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

De lo que planteamos que el plan estratégico es un documento en el que los máximos responsables de una empresa o institución establecen la estrategia a seguir en un periodo plurianual a través de unas líneas de actuación que sirven de base para la gestión eficaz y eficiente de la organización. La planeación estratégica consiste en determinar por anticipado que debe hacerse, como debe hacerse, cuánto debe hacerse y quien debe hacerlo (Ramón Simón, Luis F).”

Mediante la aplicación del plan estratégico propuesto se ayudará a los directivos de la empresa Ferretería Solís a establecer estrategias tendientes a lograr una eficiente gestión administrativa, es así que a cada línea de actuación se debe asignar un responsable para alcanzar los objetivos establecidos con una serie de acciones específicas, así como también el tiempo adecuado para poderlo llevar a cabo. Por medio de la misma se determinará el camino a seguir, anticipar a los gerentes lo que ellos deben realizar y la manera de cómo hacerlo o desarrollarlo y cuál es el tiempo oportuno de realizarlo.

## **JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Esta investigación está fundamentada en la abstracción inicial de la que partió el desarrollo del conocimiento científico disponible sobre el tema plan estratégico considerado como un instrumento que permite a las empresas prepararse para en el futuro enfrentar de la mejor manera posibles los inconvenientes y obstáculos que se puedan presentar dentro y fuera de la organización y a la toma de decisiones en el momento y tiempo adecuado.

En el presente trabajo se aplicó diferentes tipos de investigación, técnicas e instrumentos, además se identificó el método que se utilizó para recopilar información fidedigna, que tendrá como resultado una visión general de la situación actual en la que se encuentra la organización, dando las pautas necesarias para proponer soluciones a las situaciones conflictivas encontradas.

La metodología que se propuso utilizar fue la investigación aplicada debido a que se establecen posibles soluciones a los problemas que enfrenta la empresa, también tiene ciertas características de la investigación descriptiva porque en este nivel se logra la descripción de las variables dependientes e independientes presentes en el objeto de estudio, pero como para inicio de todo proceso investigativo requiere que se posea determinado nivel de conocimiento previo, se empleó también la investigación bibliográfica que abarca la consulta en libros físicos y digitales a fin crear un referente teórico en el contexto, este trabajo aplica también la investigación de campo cuyas características se observan en el momento en que se aplican los instrumentos de recolección de información, en este caso particular la entrevista y la encuesta.

En toda investigación que tenga carácter científico es intrínseco aplicar la investigación exploratoria, como punto de partida en la caracterización inicial de los problemas encontrados en el fenómeno analizado, y este trabajo no es la excepción, observándose entonces el carácter exploratorio antes mencionado.

## **JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El presente trabajo es práctico porque la idea del desarrollo del proyecto es que el plan estratégico se desarrolle y se ejecute, es decir aplicarlo en la estructura organizacional Ferretería Solís y que contribuya en el mejoramiento de la gestión administrativa. El propósito de este proyecto es realizar un diagnóstico preciso acerca de la situación actual de la empresa, y a partir de esto identificar las áreas que denoten las situaciones más críticas que puedan derivar en un impacto significativo en el éxito de su gestión, procediendo a optimizar los resultados de la misma implementando acciones de mejoramiento. Este proyecto será equivalente a soluciones en el direccionamiento estratégico, logística, gestión administrativa y humana en términos de misión, visión y valores corporativos definidos y compartidos por todos los colaboradores de la empresa, desarrollo idóneo del talento humano, información real y confiable que permita a la gerencia realizar proyecciones que garanticen la sostenibilidad de la empresa en el tiempo junto con estrategias alineadas con los procesos administrativos y logística que en conjunto proporcionen una efectiva gestión administrativa de la empresa.

Considerando que las empresas y organizaciones son la base de la economía, es importante que existan herramientas y conocimientos que permitan identificar oportunidades de mejoramiento con excelentes bases teóricas y prácticas las cuales, con el pasar del tiempo, se encarguen de consolidar el correcto funcionamiento de cada organización a nivel administrativo, gerencial, operacional y organizacional; esto es lo que direcciona hacia a la modernización no solo de la empresa como base de la economía, si no en la construcción de una sociedad mejor.

También se conocerá si la empresa motiva a sus empleados, además de los métodos que estos aplican para orientarlos a que cumplan con sus actividades. Esta información será de mucha importancia porque servirá para conocer el proceder de la empresa en el mercado en donde se desarrolla.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la incidencia de la limitada gestión administrativa en la Empresa Ferretería Solís, mediante un estudio que involucre a todos los miembros de la organización, para el diseño de un plan estratégico para la empresa Ferretería Solís, ubicada en el cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Caracterizar los componentes de las estrategias empresariales que evalúen el proceso de planeación, mediante consultas bibliográficas y métodos de investigación.
2. Realizar un Diagnostico situacional, mediante un enfoque participativo aplicando diferentes métodos de investigación que permitan la formulación de estrategias empresariales para la empresa Ferretería Solís ubicada en el cantón La Libertad Provincia de Santa Elena.
3. Establecer la actividad productiva de la Empresa Ferretería Solís, que permita el aprovechamiento de los recursos que posee para lograr las metas y fines planteados.
4. Determinar el direccionamiento administrativo de la empresa Ferretería Solís, mediante estrategias empresariales
5. Diseñar un Plan Estratégico para mejorar el direccionamiento estratégico y la Gestión administrativo de la empresa Ferretería, mediante la declaración de la misión, visión y aplicación de herramientas administrativas, para el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.

## **HIPÓTESIS**

La aplicación de estrategias empresariales, fortalecerá la gestión administrativa de la Empresa Ferretería Solís, ubicada en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

### **Identificación de las variables:**

Variable Independiente:

- Estrategias Empresariales.

Variable dependiente:

- La gestión administrativa de la empresa Ferretería Solís, ubicada en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse, las variables indican los aspectos más relevantes del fenómeno en estudio y que está en relación directa con el planteamiento del problema.

Constituye el conjunto de procedimientos que describen las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales (sonidos, impresiones visuales o táctiles, etc.), que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado. En otras palabras la operacionalización de las variables sirve de guía para realizar el marco teórico del proyecto que se está desarrollando, ya que indica cuales son dimensiones e indicadores.

**CUADRO N° 1. Cuadro de Operacionalización de la Variable Independiente**

HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTOS/D EFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO S
<p>La aplicación de estrategias empresariales, fortalecerá la gestión administrativa de la Empresa Ferretería Solís, ubicada en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES</b></p>	<p>La Estrategia Empresarial es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución.</p>	<p><b>Direccionamiento Estratégico</b></p>	<p>Filosofía Misión Visión Objetivos Valores Estructura Orgánica</p>	<p>¿Cuenta su empresa con Misión, Visión y Objetivos?</p>	Entrevista
			<p><b>Análisis Situacional</b></p>	<p>Análisis Interno MEFI Análisis Externo MEFI MEFODA Análisis PORTER MPC</p>	<p>¿Se ha realizado un análisis interno y externo en la empresa?</p>	Entrevista
			<p><b>Estrategias Empresariales</b></p>	<p>E. Crecimiento E. Genéricas E. Penetración de mercado</p>	<p>La empresa aplica estrategias adecuadas que induzcan al cliente a adquirir sus artículos y aumentar el volumen de ventas?</p>	Entrevista
			<p><b>Sistema de Control y Seguimiento.</b></p>	<p>Políticas Programas Proyectos Procedimientos</p>	<p>¿Conoce usted cuales son los objetivos que persigue la empresa?</p>	Entrevista

Fuente: Ferretería Solís

Elaborados por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**CUADRO N° 2 Operacionalización de la Variable Dependiente**

HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTOS/DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
<p>La aplicación de estrategias, fortalecerá la gestión administrativa de la Empresa Ferretería Solís, ubicada en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p><b>LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA FERRETERÍA SOLÍS</b></p>	<p>Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear organizar dirigir coordinar y controlar</p>	<b>Proceso Administrativo</b>	Planeación Organización Dirección Control	¿Considera usted que la empresa cuenta con los suficientes recursos para desarrollar sus actividades de la mejor manera?	Encuesta
			<b>Recursos</b>	Materiales Tecnológicos Humanos Financieros	¿Con que frecuencia acude usted a la empresa a adquirir artículos de ferretería?	Encuesta
			<b>Actividad de Comercialización</b>	Productos Servicios	¿Cómo califica usted es la atención al cliente en la empresa?	Encuesta
					¿La empresa les ofrece todos productos/artículos necesarios para satisfacer sus necesidades?	Encuesta

Fuente: Ferretería Solís.

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA**

El mundo de las empresas se encuentra enfrentada a procesos de cambios acelerados por la sociedad a nivel mundial en todos sus aspectos, el plan operativo, ya no permite solucionar los problemas de las empresas u organizaciones, por lo que es necesario buscar nuevas alternativas de planificación acordes a las necesidades que exige este mundo totalmente cambiante. Creemos que esa alternativa es la Planificación Estratégica.

Tal es el motivo de la Empresa Ferretería Solís que tiene muchos años de trayectoria y que aún no ha tenido un desarrollo impactante en el mercado. Puesto que esta empresa posee recursos, una buena infraestructura, personas con grandes habilidades capaces de construir medios que faciliten su desempeño laboral, social, económico y cultural que manifiestan una oportunidad para ejecutar funciones en beneficio mutuo, toda organización está inmersa a desempeñar cargos y funciones que vayan en beneficio de sus integrantes.

Debido a estas situaciones que presenta la Empresa Ferretería Solís se hace un análisis de una propuesta de un Plan Estratégico que va en busca de dar soluciones a los problemas administrativos, financieros, de planeación y estrategias, quien a pesar de tener 20 años en el mercado, funciona con una administración inadecuada debido a la desorganización que existe dentro de la empresa, por la mala comunicación entre sus integrantes y por la desunión y el mal ambiente.

El Plan Estratégico será diseñado por la gran necesidad que presenta dicha empresa a pesar de tener muchos años funcionando en el mercado carece de una adecuada organización, políticas, estrategias empresariales e institucionales

idóneas con el objetivo de lograr el cambio de la empresa de tal manera que se alcancen sus objetivos y beneficios.

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permitirá a la Empresa Ferretería Solís apoyar la toma de decisiones de la organización en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y aprovechar la oportunidades que les brinda el mercado.

La Planificación Estratégica nos ayuda a formular y establecer objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. De la misma forma la planeación estratégica permite establecer planes a largo plazo aproximadamente de cinco años en adelante, y en el transcurso de este periodo de tiempo se establecen métodos o formas para lograr cumplir sus objetivos propuestos con una planeación estratégica o planes estratégicos que vayan acorde a la misión y visión de la organización.

El poco conocimiento por parte de los directivos sobre planeación estratégica, es lo que reduce la capacidad de los socios en dar alternativas de solución a problemas inmediatos, ya que no se planifica adecuadamente y no se buscan estrategias idóneas que ayuden a la organización a desarrollarse a aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno con el fin de lograr los objetivos y alcanzar el éxito.

Su estructura organizacional carece de objetividad y sus colaboradores requieren todos los beneficios como toda empresa debidamente estructurada y constituida, esto hace que se genere un mal ambiente entre todos los miembros de la empresa, quienes sienten temores de no contar con una empresa que les brinde, ilustre y manifieste una imagen progresista que brinde confianza y a sus colaboradores.

## 1.2. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Desarrollar una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.

Una estrategia es y se la formula como un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos que forman una secuencia lógica de paso a ser ejecutados, muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados con eficiencia y eficacia. Son aquellas acciones que se toman para buscar el desarrollo organizacional y lograr el éxito.

**GRÁFICO N° 1 Clasificación de las Estrategias Empresariales**



**Fuente:** Clasificación de las estrategias

**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**Estrategias Competitivas:** Tienen por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto.

**Estrategias de Crecimiento:** Pueden ser desarrolladas mediante conocimientos internos, es decir recurriendo a la inversión de nuevos equipos productivos.

**Estrategias Concéntricas:** Esta estrategia se aplica para elevar las altas y bajas de una empresa adicionando un producto totalmente nuevo en su cartera de productos.

**Estrategias Defensivas:** Sirve para cuidar y proteger los activos de la empresa, mercados, clientes y proveedores.

### **1.2.1. Fundamentación de planeación estratégica**

Se considera que, para poder fundamentar el concepto de la planeación estratégica primero se debe enfocar en algunos términos que son relevantes, los cuales permiten comprender la necesidad que tienen las empresas de diseñar y utilizar esta ciencia como herramienta para mejorar la gestión administrativa de la organización, estableciendo las perspectivas actuales que posee la misma de tal manera que la planeación estratégica verifique, analice, estudie las causas y efectos en un tiempo determinado para que la máxima autoridad de la organización tome la mejor decisión o cambiar si el caso lo requiere.

Los términos que involucran a la planeación permiten interpretar que es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que se deberá de realizar en un futuro, tratando con las perspectivas actuales, esto quiere decir que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que

tomará el gerente general. Si a éste no le agrada la perspectiva, la decisión puede cambiarse fácilmente.

Al considerar la planeación estratégica en la empresa Ferretería Solís se desarrolla la empresa en función de un largo plazo a la espera de futuros beneficios para los miembros de la organización, ya que al diseñar y establecer métodos, formas, estrategias, proyectos, programas y procedimientos de realización y utilización de los recursos que posee, está encaminándose a diseñar planes estratégicos para que sea aplicado, de esta manera la empresa se mantenga estable además de que preparan a la empresa de contingencias permitiendo a alcanzar un futuro estable y fortalecedor que conlleve a la organización hacia un mismo objetivo, alcanzar las metas propuestas todo aquello con el compromiso mutuo de todos los miembros.

### **1.2.2 ¿Qué es la planeación estratégica?**

Se considera que la planeación estratégica es una herramienta que permite detectar los inconvenientes que enfrenta una empresa, definir objetivos y estrategias para la toma de decisiones o acciones que ayuden a la institución a ser competitiva en el mercado. Este término ha sido enfocado por diversos autores como la manera científica y organizada y de gran amplitud, para obtener un objetivo. Al respecto Druker citado por Guerra Aguilar, definen a la planeación estratégica como:

El proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones empresariales sistemáticamente con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros; en organizar sistemáticamente los resultados necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retroalimentación sistemáticamente organizada. (pág. # 34)

Considerando la definición de este autor se puede deducir que la planeación estratégica es una herramienta que ayuda a tomar decisiones empresariales de manera sistemática, primero se debe enfocar en algunos aspectos de mucha relevancia, los cuales permiten entender y comprender las necesidades que tienen

la empresas u organización de diseñar un plan estratégico como herramienta para mejorar la gestión administrativa de la organización, estableciendo las perspectivas actuales que posee la misma de tal manera que la planeación estratégica estudie y analice los síntomas y causas en un tiempo determinado.

Todas las empresas u organizaciones diseñan estrategias y acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos, pero muchas de estas estrategias no son las adecuadas para la consecución de las metas, por eso es de suma importancia que los administradores de empresas direcciones bien sus objetivos, asignando todos los recursos necesarios para el cumplimiento de las mismas, ya que la planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar todos sus recursos y esfuerzos necesarios para cumplirlos.

El plan estratégico es una herramienta que consiste en buscar diferentes ventajas competitivas para las organizaciones, mediante la formulación de estrategias y planes de acción, todo esto en función de la misión y de los objetivos de la empresa.

Es por ello que los administradores o gerentes de empresas deben ordenar sus objetivos y acciones en el tiempo debido a que es un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual deben intervenir todas las áreas, todos los niveles jerárquicos de la empresa, conociendo sus problemáticas para poder emprender acciones que direcciones a la institución al mejorar su funcionamiento.

El plan estratégico es la acción que consiste en formular, implementar y evaluar las decisiones como su ambiente interno y externo que permitan a la organización cumplir con sus objetivos a corto o largo plazo, debido a que es una herramienta poderosa de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, en torno al que hacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a la demanda que le impone el entorno y lograr al máximo la eficacia y

eficiencia y ser una empresa competitiva en el mercado aprovechando todos sus recursos y las oportunidades que le brinda el mercado.

La finalidad del plan estratégico consiste en producir un cambio en la organización y en el mercado como también en su cultura organizacional haciendo un estudio o una auditoría interna y externa para conocer cuáles son los problemas e inconvenientes que enfrenta actualmente la institución para la toma de decisiones pertinentes, estrategias empresariales, políticas y normas que direccionen a la organización a desarrollar mejor sus funciones tener un compromiso mutuo, un mismo objetivo que todos gracias al compromiso que nos tracemos vamos a alcanzarlo con la finalidad de alcanzar la excelencia y el éxito empresarial de la organización, consiguiendo beneficios para la empresa, sus directivos y para todos los trabajadores, colaboradores de la organización que prestan sus servicios.

### **1.2.3 Importancia de la planeación estratégica**

La importancia del plan estratégico radica en que es un proceso de evaluación, en el cual se definen los objetivos a corto o largo plazo, se identifican las metas y los objetivos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se asigne todos los recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias.

El plan estratégico es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de los recursos escasos-humanos, financieros y materiales. Para los administradores de empresas la planificación es muy importante debido a que los administradores identifican que definiendo la misión de sus empresas en términos específicos, les es más fácil ilustrar dirección y propósito, y como consecuencia estas funcionan mejor y responden mejor a los cambios. La planeación estratégica ayuda a tener un concepto muy claro de la organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes, estrategias y actividades que nos lleven hacia los objetivos empresariales.

Sin un plan estratégico, los administradores de empresas no sabrían organizar a su gente y mucho menos a sus recursos, sin ningún plan no pueden dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan. De la misma manera sin ningún plan los administradores tienen poca probabilidad de lograr alcanzar las metas o de saber en qué están fallando. Esta es la razón por la cual las empresas deben y necesitan dedicar mucha atención a las estrategias empresariales, a los planes que los directivos desarrollan para cumplir las metas establecidas.

El plan estratégico, además de ser una herramienta de apoyo para la toma de decisiones, esta se encarga de guiar a la empresa a través del tiempo para tener mayor estabilidad institucional en el entorno puesto que establece un proceso por el cual los integrantes de una organización y directivos prevén su futuro y desarrollan procedimientos, planes, presupuestos, proyectos y operaciones necesarias para alcanzarlos de manera satisfactoria.

En general la importancia de la planeación estratégica es que permite a las organizaciones aprovechar adecuadamente los recursos, organizarlos u dirigirlos hacia el cumplimiento de los objetivos y metas creando un compromiso mutuo con todos los miembros de la empresa. Las personas son consideradas no como entes individuales sino como parte de un todo compuestas de las diferentes individualidades de cada uno de los grupos que existen teniendo presente la misión, visión, en donde se crea un compromiso corporativo dentro de la organización.

Por otro lado tenemos que es importante porque ocupa el rol principal dentro de la organización debido a que para alcanzar los objetivos y el éxito se necesita planear y al mismo tiempo fomentar tecnología y otorgar todos los recursos necesarios para ejecutar las actividades, por lo que es necesario que los trabajadores de primera línea y hasta los de alta dirección dediquen el tiempo necesario para diseñar planes antes de emprender una acción. Estos planes permitirán a la organización ser más fuerte en el mercado y ser más competitiva.

#### **1.2.4 Características de la planeación estratégica**

La planeación estratégica se caracteriza por impartir y delegar responsabilidades para tomar decisiones entre otras personas pero el liderazgo de la máxima autoridad debe mantenerse con el respaldo de las demás aéreas de la institución. Se caracteriza además por ser una guía para los integrantes para que puedan aprovechar los recursos y que estos se organicen y dirijan al cumplimiento de objetivos.

Dentro de la planeación estratégica se encuentran varias características que conllevan al éxito organizacional entre ellas tenemos las más importantes las cuales son:

##### **Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior**

Esta característica comprende que el responsable de la alta dirección de la organización cuente con la información necesaria y que lo compartan con todos los responsables de los niveles inferiores en donde este comprende un compromiso para todos, quienes trabajan en las diferentes áreas de la empresa consiguiendo una comunicación eficiente entre todos los integrantes y por ende conseguir resultados de calidad.

##### **Trata con cuestiones básicas**

Esta característica comprende en que se debe realizar un diagnóstico institucional interno y externo para conocer en qué condiciones se encuentra la empresa y desde ahí conocer cuáles son nuestras oportunidades para ir mejorando las actividades que se desarrollan en la empresa, de esta forma irnos preparando para enfrentar posibles situaciones que se podrían presentar en el futuro, hacer frente a la competencia haciendo cumplir los objetivos que se ha planteado la organización.

### **Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas**

Esta característica de la planeación estratégica trata de que todos los administradores, jefes departamentales de una empresa u organización, elaboren planes de las diferentes actividades que se realiza en la empresa, debido a que mediante a estos planes se puede tomar decisiones adecuadas que contengan resultados favorables para la organización, y así mismo tener presente las estrategias para hacer alcanzar los objetivos y metas que se han planteado.

### **Se trata de una planificación de largo alcance.**

La planeación estratégica comprende un largo periodo que se encuentran entre tres a cinco años para conseguir los objetivos y metas que se traza una empresa en un tiempo determinado, consiguiendo el desarrollo organizacional en todos los aspectos, fomentando una cultura y un compromiso mutuo con todos los miembros de la organización.

### **Analiza el medio ambiente: ambiente interno y externo de la empresa**

Esta característica se encarga de realizar un estudio al sector interno y externo de la empresa con el propósito de conocer cuáles son las oportunidades y fortalezas que tiene la organización, de esta manera contrarrestar las amenazas que existe en el mercado, esto hace que la empresa retrase sus objetivos y no poder alcanzar el éxito empresarial en su totalidad.

En general podemos decir que la planeación estratégica se caracteriza por abarcar a todas las áreas organizacionales de una empresa debido a que se identifican todos aquellos problemas que enfrenta la organización para posteriormente formular estrategias que den solución a los inconvenientes, para ello es necesario la aportación y participación de todos los miembros de la misma, gracias a ello

todos se sentirán comprometidos con la empresa, caminarán y se direccionarán por las mismas metas y objetivos con el fin del porvenir de la institución.

### **1.2.5. Principios básicos de la planeación estratégica**

Dentro de la planeación estratégica se encuentran principios básicos que deben ser considerarse para el desarrollo de las diferentes actividades, las cuales se detallan a continuación:

#### **Contribución de los objetivos**

Este principio hace énfasis a que se debe realizar planes de forma detallada para poder llevar a cabo las actividades que se realizan en la empresa de manera sistemática y sobre todo que se encuentre plasmado en un documento en donde todos los miembros de la organización conozcan los mismos y que exista un compromiso mutuo entre todos, es por ello la importancia de un plan estratégico en toda empresa debido a que es un documento que guía a las empresas en su accionar.

#### **Prevalencia de la planeación estratégica**

Este principio comprende que mediante una planeación estratégica los administradores tratan de anticiparse de las diferentes eventualidades que se pueden presentar en el transcurrir del tiempo del logro de los objetivos, de esta manera se trata de sobresalir para que la empresa se encuentre en un ambiente de desarrollo para beneficio de todos los integrantes de la

#### **Extensión de la planeación estratégica**

Este principio considera que la planeación estratégica implica una actividad futura que tiene un proceso y un periodo de tres a cinco años para poder alcanzar los

objetivos y metas propuestas por la empresa, permitiendo que los directivos tomen decisiones adecuadas, que busquen hacer frente a la competencia y conseguir beneficios para la organización.

### **1.2.6 Definición plan estratégico**

Existen diferentes definiciones y autores al mismo tiempo respecto al tema sin embargo de manera general se puede manifestar que el plan estratégico es la toma de decisiones con anticipación para que la organización pueda definir y alcanzar sus objetivos a mediano y largo plazo mediante las diferentes estrategias o planes de acción. Sin embargo, es un esfuerzo común para la toma de decisiones y acciones que configuren y guíen los objetivos de la empresa, empezando por las situaciones existentes, dentro de un marco de futuros escenarios.

George Steiner se refiere a la planeación estratégica y al análisis situacional, de la siguiente manera:

La planeación estratégica es un esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

El análisis de los datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de la planeación estratégica, el alcance potencial de un análisis de la situación es amplio y cubre cualquier factor importante del medio ambiente, tanto interno como externo, el análisis situacional variará dependiendo de la entidad organizacional involucrada en la planeación.

Analizando este concepto es necesario considerar que la planeación estratégica se constituye como una herramienta de gestión, análisis, de formulación de objetivos, propósitos, y la propuesta es decir aquellos lineamientos de un plan estratégico, herramienta que va a facilitar la toma de decisiones y encaminar las

acciones de la empresa hacia la misión y objetivos específicos. En otras palabras el plan estratégico es un proceso que reúne una serie de actividades con el fin de generar estrategias hacia el cumplimiento y logro de la misión de la organización; y es un instrumento debido a que además de ser una guía para la empresa, orienta hacia el logro de la visión.

Contreras lo resume de la siguiente manera: La determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, considerando las fuerzas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del entorno.

Este concepto resalta la importancia de la planificación estratégica como una herramienta fundamental que consiste en realizar un análisis de interno y externo las mismas que a ayuda a determinar o redefinir la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización, con el fin de orientar todas las estrategias y actividades hacia el cambio del futuro de la empresa y alcanzar el éxito que toda empresa anhela.

Todo proceso estratégico se inicia con un diagnóstico situacional que debe ser realizado minuciosamente, donde hay que destacar que dichos análisis debe cubrir todas las dimensiones del entorno. Además este permite conocer las características, condiciones y factores claves tanto interno como externo de una organización u empresa, permitiendo de esta manera tomar acciones adecuadas para ser una institución fuerte interna y externamente.

Una forma de lograr el análisis situacional es mediante la aplicación denominado el análisis FODA entendiéndose por este el conjunto iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, debido a que uno de los objetivos del análisis situacional consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen impacto potencial en la formación e implementación de estrategias. Se puede analizar la conexión existente entre el

análisis de la situación y la estrategia, las cuales están vinculadas estrechamente para lograr los objetivos establecidos por la empresa. Es importante aclarar que si se realiza un correcto análisis situacional con su respectiva síntesis, esto servirá de base para una concepción correcta y equilibrada de estrategias.

### **1.2.7. Para qué sirve el plan estratégico**

El plan estratégico es de mucha importancia porque sirve como herramienta para definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo, en que momento y hasta que tiempo se debe desarrollar las acciones logrando así alcanzar los objetivos. De esta manera se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas, permite a las organizaciones planificar sus actividades de manera detallada, ya que de esta forma se puede evitar desperdicios de los recursos y sobre todo minimizar los errores que se presentan. Esto genera coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la dirección, poniendo a la institución en relación con las necesidades del entorno y las expectativas y necesidades del mercado.

El plan estratégico sirve para gestionar eficazmente la estrategia que se diseña en una organización de tal manera que se pueda alcanzar la visión organizacional o empresarial y el comportamiento para que se alcancen las aspiraciones que se han plasmado en su plan estratégico. De la misma manera, porque se especifican políticas, reglas y líneas de actuación que permiten conseguir los objetivos a corto y largo plazo, y finalmente es temporal porque se establecen unos intervalos de tiempo; concretos y explícitos para que la organización cumpla los objetivos.

Un plan estratégico además afirma a la organización, fomentando la vinculación entre los altos directivos y diferentes grupos de trabajo en todos sus niveles, de tal manera que todos los miembros de la empresa se sientan comprometidos con la

organización. Para descubrir lo mejor de la organización, puesto que se identifican los problemas y oportunidades, que a la vez se examina si la empresa tiene futuro que construir.

En general la planeación estratégica permite y sirve para poder identificar ¿cómo estamos hoy? es decir la situación actual y sobre todo donde se quiere ir a través de la misión, objetivos y metas a largo plazo; y lo más importante como llegar a donde queremos ir, con la aplicación de estrategias, programas, proyectos y procedimientos apropiados para mejorar la gestión administrativa en este caso de la empresa Ferretería Solís que mediante un plan puede visualizar nuevos horizontes para el desarrollo empresarial.

De la misma forma el plan estratégico produce muchos beneficios relacionados con la capacidad de realizar y fomentar una organización eficiente, una gestión administrativa de calidad, asignando los recursos necesarios y pertinentes para la ejecución de las actividades, precisando responsabilidades que se deben compartir con todos los integrantes o miembros de la organización.

Otro factor importante radica en que el plan estratégico sirve para el desarrollo de proyectos y programas a corto y mediano plazo que permitirán resolver los problemas organizacionales presentes en esta institución, con el objetivo o fin último de fortalecer a esta noble institución, tomando acciones y decisiones idóneas para el desarrollo y crecimiento constante de esta gran empresa ferretera que ofrece sus servicios a este lindo rincón de la patria.

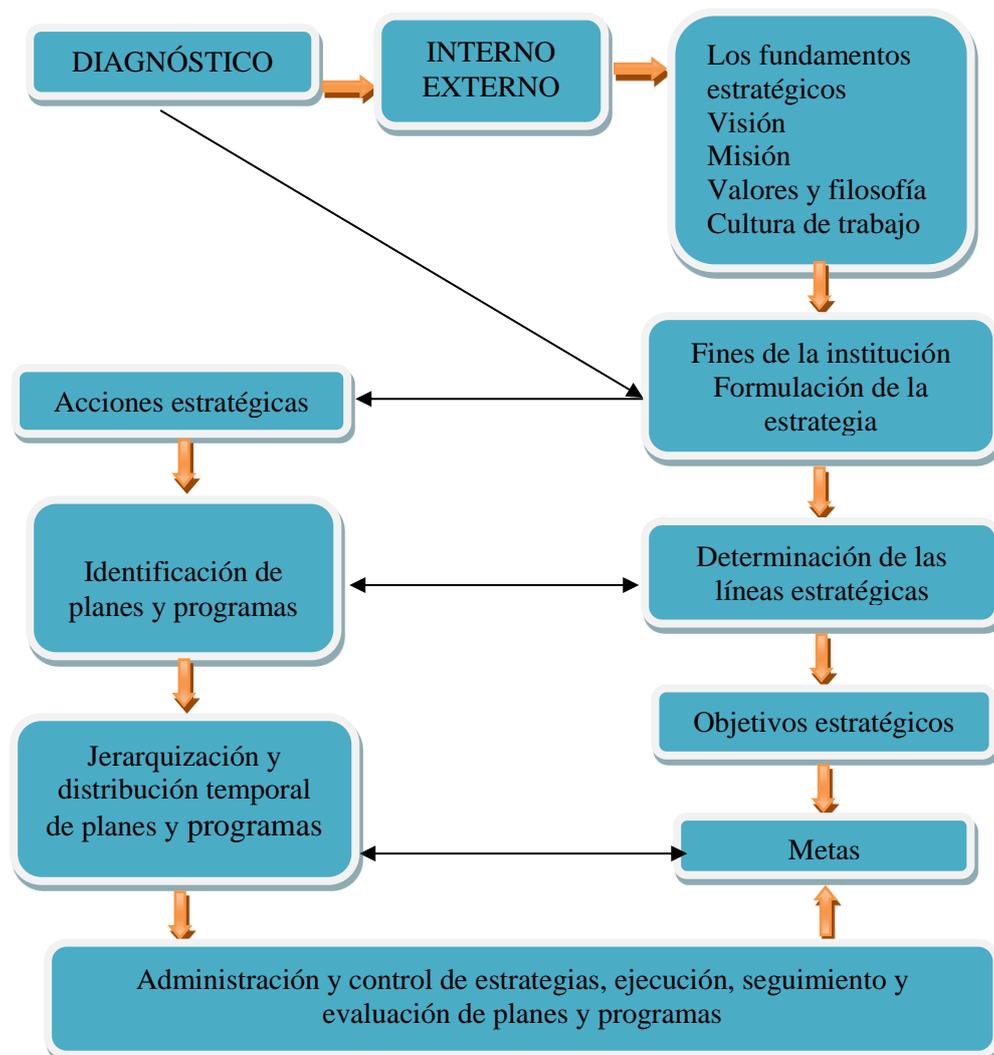
La planeación estratégica servirá para el gerente general de la Ferretería Solís, generar cambios en la organización, tomar decisiones pertinentes con el fin de lograr los objetivos planteados y lograr el éxito. Todo aquello mediante la fomentación de una buena relación laboral, un buen ambiente, compromiso con todos los que conforman la empresa y por sobre todo fomentar una unión en general para buscar el desarrollo empresarial.

### 1.2.8. Modelos y Elementos del Plan Estratégico

#### MODELOS DE PLAN ESTRATÉGICO.

Considerado fuente importante para ser aplicado en las organizaciones o empresas que desean alcanzar el éxito total, formalizándose eficientemente. El modelo de planeación estratégica SHKG (Sergio kauffman González) (2003).

**GRÁFICO N° 2 Modelo de planeación estratégica SHKG**



Fuente: Kauffman Gonzalez, S.H. (2003)  
Elaborado por: Orlin Dario Tomalá Figuero

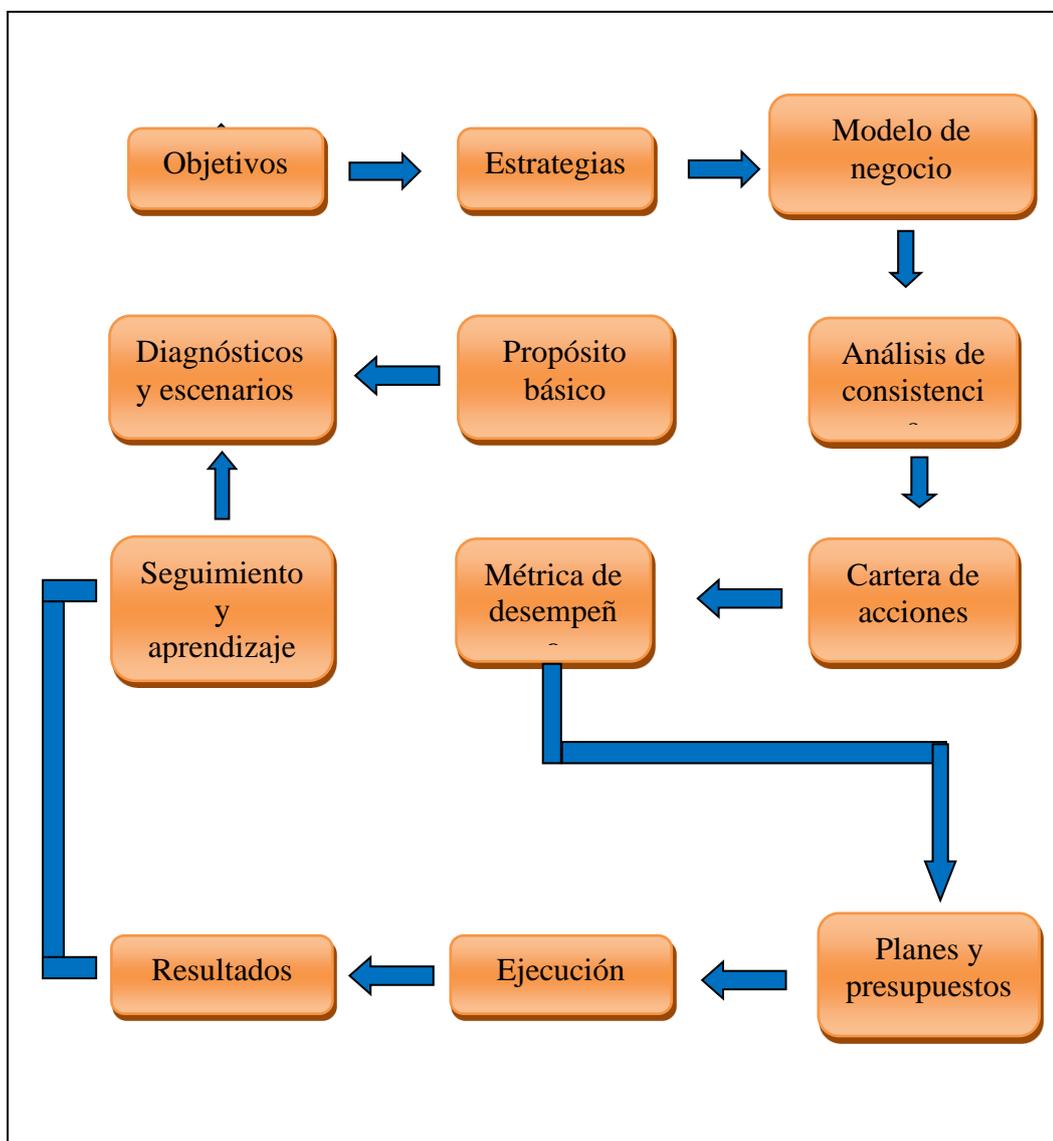
El punto de partida de la planeación estratégica es el diagnóstico tanto interno como externo, del lado derecho, como resultado de este, están situados los resultados de las reflexiones acerca de lo que se denominan los fundamentos de la planeación: visión (de la organización, la misión del mismo, los valores y la filosofía bajo los cuales se regirán las conductas individuales y colectivas, y la cultura de trabajo (métodos y procedimientos) que permitirá alcanzar los resultados esperados. Con el marco de referencia de los fundamentos, se hace necesario determinar los objetivos estratégicos generales que se persiguen, las estrategias, las líneas o puntos críticos de las estrategias, el fortalecimiento del plan estratégico, los objetivos y las metas terminales que se persiguen en un periodo determinado.

Del lado izquierdo, también a partir de los resultados del diagnóstico y ligadas a los objetivos estratégicos generales, las estrategias y líneas de estrategias, se ubican las acciones y decisiones estratégicas. El plan estratégico deberá contar con un conjunto de planes y programas que deben ser identificados, jerarquizados y distribuidos temporalmente (corto, mediano y largo plazo) de acuerdo a su importancia y necesidad, para orientarlos al cumplimiento de los objetivos y metas determinado al tiempo del periodo establecido.

Todo proceso de planeación independientemente de las decisiones previas inherentes a la necesidad de desarrollar un proyecto de planeación estratégica, requieren de un diagnóstico previo en el cual se basen las decisiones y acciones posteriores. El diagnóstico debe abarcar la situación interna y externa de la organización, con la finalidad de poder dar una orientación clara a las decisiones y acciones correspondientes. A partir del diagnóstico, es conveniente determinar el escenario o tipo de organización que se desea desarrollar o modificar, determinar la visión y misión de la organización, detectar los valores y filosofía que deben captar los miembros de la organización para ello y para sus clientes. Y por último antes de proceder a desarrollar el plan estratégico, es conveniente determinar los componentes de la cultura de trabajo que habrá de caracterizar las operaciones

normales de los miembros de la entidad. Una vez que se ha detectado lo que se pretende o se desea lograr, lo que la empresa persigue, ahora es conveniente determinar cuáles serán los objetivos estratégicos designados a cada área en la cual existe una falencia o un error.

**GRÁFICO N° 3 MODELO de Colon y Rodríguez**  
**FASE Estratégica**



**Fuente:** Colon, Renato Dimitri y Salvador Ángel Rodríguez.  
**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

El Modelo de Renato Dimitri Colon y Salvador Ángel Rodríguez, nos proporciona otra visión concreta del proceso de planeación estratégica.

El presente esquema muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, además de que es adaptable a todo tipo de organización.

El modelo de Colon y Rodríguez (2001) inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado debido a que el analizar el que es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores. (Pág. # 36).

### **1.2.9. Elementos del plan estratégico**

#### **1.2.9.1 Direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico es un instrumento mediante el cual se establecen los principales enfoques, logros esperados, indicadores, incidencia sobre el mapa estratégico organizacional y procesos responsables de la gestión de la entidad durante un año, en concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos en el plan estratégico.

Se compone de dos grandes conjuntos de tareas, la definición de la Formulación estratégica y la planeación estratégica de la organización. La primera establece los grandes Qué de la organización y los Grandes Cómo; mientras la segunda establece la Gerencia del mejoramiento través de la planeación.

El direccionamiento estratégico es el conjunto de acciones que orientan la organización hacia el futuro, constituyéndose en la brújula que deben utilizar sus directivos y socializar a sus colaboradores de manera segmentada a través de la definición de la misión, visión, objetivos, metas y valores organizacionales, que da luz a los esfuerzos y se logrará mediante la participación, colaboración y

compromiso de todos los miembros de la empresa hacia un mismo propósito y un objetivo común.

## **1. Filosofía**

Es un proceso mediante el cual la alta dirección inclina sus sistemas de valores y creencias en ésta, la forma como la van a conducir y la manera de actuar de la organización frente a la sociedad, gobierno y público en general.

La filosofía en una empresa u organización se considera la concepción, idea o pensamiento legítimo que ésta tenga para con sus asociados, pues forma parte de su auto-reflexión de su desempeño.

La filosofía empresarial analiza los principios fundamentales que subyacen en las estructuras de formación y de actividad de las organizaciones empresariales, para dar respuesta práctica a los conflictos surgidos en la naturaleza y el propósito del hecho empresarial. La filosofía resulta interesante para los directivos empresariales, pero también para el resto de trabajadores, porque aborda temas de organización, comunicación, ética y política económica organizacional.

En general la filosofía es la forma de cómo se desarrollan las actividades dentro y fuera de la organización, los valores que poseen las personas dentro de la misma, la forma de actuar en el trabajo y la manera de cómo se desenvuelven en sus actividades.

## **2. Visión**

Como sabemos la visión es lo que la empresa pretende ser o conseguir en un determinado tiempo, es una proyección que una organización se plantea de cómo será su institución más adelante. (Armijo, 2.009) La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

Es la visualización de las acciones a desarrollar en el presente pero también implica proyecciones; una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea.

Considerando esta definición se puede decir que la visión es la imagen del futuro deseado de una empresa y que se busca crear a través de esfuerzo y acciones, considerándola como una brújula que orienta a los líderes y colaboradores a que las actividades se realicen de la manera correcta observando para el efecto sentido y coherencia dentro de la organización.

Para poder desarrollar una visión se debe considerar las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué es lo que realmente queremos?
2. La visión motiva e inspira
3. Debe ser compartida
4. Debe ser clara y sencilla de fácil comunicación

### **3. Misión**

(Armijo, 2.009) “La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización que anuncia a que clientes sirve, que necesidad satisface, que tipo de producto ofrece y en general, cuales son los límites de sus actividades. Sirve como marco de referencia que orienta a las acciones, enlazar lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas para tener un crecimiento constante y una posición estratégica alta con la colaboración de todos.

Para poder desarrollar una misión con calidad se debe considerar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué hacemos?
2. ¿Para qué lo hacemos?
3. ¿Cómo lo hacemos?
4. ¿Por qué lo hacemos?

En la formulación de la misión se debe encontrar características que sean capaces de movilizar las energías institucionales hacia una causa común, maximizando la creatividad, aprovechando al máximo las oportunidades y dando delimitación a su campo de acción en la organización.

### **Importancia de la misión**

La misión es importante para toda empresa porque describe la actividad económica que ejerce la organización y a sus productos, cliente y el mercado al cual se está dirigiendo; de igual manera es importante para los miembros de la empresa debido a que todos trabajan y se dirigen en el mismo camino hacia la consecución de similares objetivos.

El plan estratégico de las empresas es un mapa que les permite orientar su accionar en todo momento, tanto a la empresa en general como a sus directivos. Dicho plan debe ser congruente con los valores organizacionales, con la filosofía y la cultura empresarial.

### **4. Objetivos**

Los objetivos empresariales proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización; en esta se define el propósito fundamental y el contexto de cual se desarrollan las actividades de la empresa,

pero necesita ser complementado con enunciados generales que indiquen los principales programas o áreas de actividades que se trabajaban a largo plazo indicando los resultados que se espera obtener.

**Los objetivos pueden ser:**

1. Individuales y colectivos
2. A corto, mediano y largo plazo
3. Principales y secundarios
4. Internos y externos
5. Verificables o cuantificables

Para establecimiento de los objetivos es importante, considerar las opiniones de todas las personas involucradas, sean internas o externas, es posible que el diagnóstico nos da la pauta hacia donde queremos llegar, o en todo caso existe la necesidad de plantearse las siguientes preguntas:

1. ¿Qué desea alcanzar?
2. ¿Cómo se pretende lograrlo que medios se van a utilizar?
3. ¿Quién debe alcanzar ese objetivo que división o departamento?
4. ¿Cuál es la finalidad?
5. ¿Cuándo debemos lograrlo?
6. ¿Dónde se debe ejecutar?

Es importante que una vez establecido el objetivo, este debe de hacérselo conocer a todos los miembros de la organización de tal manera que permita la concientización y la pertinencia en la búsqueda de su cumplimiento.

Cada vez que se modifique o cambie algo es importante que lo conozcan todos los miembros para que no exista ninguna alteración en la consecución de las metas, puesto que así, si no se lo hace conocer existirán deficiencias en la organización.

Algunos autores difieren entre el objetivo y meta, considera que el objetivo es general, en tanto que la meta connotan grados mayores de carácter específico y en consecuencia son más operativos en las actividades diarias incluyendo la toma de decisiones, ambos instrumentos o planes tienen el deber ineludible de orientar y reflejar las condiciones deseadas consideradas necesarias para el mejoramiento en el desempeño de la empresa.

Los objetivos desde diferentes ángulos cumplen la misma función y la única diferencia con los objetivos estratégicos es que estos últimos correspondan al largo plazo, los mismos que impulsan las diferentes acciones hacia el cumplimiento del logro, fijados los objetivos estratégicos a través de los procesos participativos, se deben considerar los aspectos para lograrlos.

En general los objetivos son los fines, las estrategias son los medios para alcanzarlos, que en algunos casos son considerados como líneas de acción, indispensable para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## **5. Valores**

Los valores de una empresa u organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituye el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones.

Los valores reflejan la actitud, la imagen positiva de los integrantes de una organización hacia el medio, lo cual permite abarcar mercado, ser reconocidos por la buena imagen que se proyecta mediante los valores que se demuestran a través de la honestidad, integración, respeto, sinceridad, humildad, honestidad entre otros. Es importante que se fomenten valores en una empresa, para que así todos los miembros trabajen en un ambiente armónico, con respecto y todo aquello por el bienestar de la institución.

### **Importancia de los valores en una empresa:**

1. Los valores son grandes fuerzas impulsoras del cómo se hace el trabajo.
2. Permiten posicionar una cultura empresarial.
3. Marcan patrones para la toma de decisiones
4. Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
5. Promueven un cambio de pensamiento.
6. Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
7. Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.

#### **1.2.9.2 Análisis Situacional**

Es un método que tiene por objeto examinar el Macroambiente (Medio Externo) y Microambiente (Medio Interno) empresarial, a fin de construir una matriz que permita proponer los objetivos y metas estratégicas de la empresa dirigidas a alcanzar la visión.

El análisis situacional es aquella herramienta que permite estudiar o diagnosticar el ambiente interno y externo de una organización, es decir conocer sus puntos fuertes y débiles; es también el fundamento de la definición del pensamiento estratégico, dado que mediante el mismo se produce la vinculación de la empresa con su contexto y su competencia (o de nosotros con nuestro contexto).

#### **1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. En otras palabras la matriz de factores externos evalúa las oportunidades ya amenazas que existen en el entorno en donde funciona una organización. La elaboración de una Matriz consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

**GRÁFICO N° 4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

	<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
	<b>OPORTUNIDADES</b>			
1		Asignar un peso relativo a cada factor 0,00 (no es importante) 1,0 (muy importante)	Asignar calificación a cada factor 4=respuesta superior 3=respuesta superior a la media 2=respuesta media 1=respuesta mala	
2				
3				
4				
5				
	<b>AMENAZAS</b>			
6				
7				
8				
9				
10				
	<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>

**Fuente:** Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

## **2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La matriz de evolución de factores externos (MEFI) es una herramienta que resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de gerencia, mercadeo, producción, finanzas investigación y desarrollo.

La matriz MEFI es un instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz MEFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. La elaboración de una Matriz consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). cada una de estas calificaciones deberán ser escogidas de la mejor manera posible a fin de saber la posición de la empresa.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

**GRÁFICO N° 5 Matriz de Evaluación de Factores Internos**

	<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
	<b>FORTALEZA</b>			
<b>1</b>		Asignar un peso relativo a cada factor 0,00 (no es importante) 1,0 (muy importante)	Valores de calificación 1= debilidad mayor 2= debilidad menor 3= fuerza menor 4=fuerza mayor	
<b>2</b>				
<b>3</b>				
<b>4</b>				
<b>5</b>				
	<b>DEBILIDAD</b>			
<b>6</b>				
<b>7</b>				
<b>8</b>				
<b>9</b>				
<b>10</b>				
	<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>

**Fuente:** Matriz de Evaluación de Factores Internos

**Elaborados por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

### **3. Análisis FODA**

(MAPCAL, 2009) Es un método que tiene por objeto examinar el Macroambiente (Medio Externo) y Microambiente (Medio Interno) empresarial, a fin de construir una matriz que permita proponer los objetivos estratégicos y metas estratégicas de la empresa para alcanzar la visión. (Pág. # 47).

El análisis F.O.D.A. es una herramienta en donde podemos determinar y detectar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen una empresa, mediante aquello podemos formular las estrategias oportunas las mismas que pueden ser desarrollar programas, proyectos y procedimientos que ayuden a la empresa a realizar mejores las funciones ya que involucra a todas las áreas administrativas de una empresa y ayuda a tener un mayor compromiso.

#### **Fortaleza**

Son características propias del desarrollo de la organización que se presentan como factores claves para su desarrollo superior. Elementos que hacen de la organización un ambiente propio para su desarrollo y que es imprescindible identificar para garantizar una utilización adecuada y para transformarlas en el fundamento de las decisiones estratégicas que conducen al perfeccionamiento de las políticas públicas.

#### **Oportunidades**

Son factores y/o procesos externos que, de manera directa o indirecta, contribuyen al logro de los objetivos propuestos. Las oportunidades son entendidas como “situaciones que se encuentran en el entorno y que pueden ser aprovechadas permitiendo tener una posición estratégica agresiva para facilitar el logro de los objetivos, la realización de la misión y el cumplimiento del rol propuesto por la organización en un lapso de tiempo previamente establecida. Las oportunidades se las debe aprovechar al máximo para poder conseguir los objetivos propuestos.

## Debilidades

Son características igualmente internas, pero que representan factores que dificultan el desarrollo superior de la organización. Estas condiciones hacen de la organización un ambiente desfavorable para su desarrollo y es importante conocerlas para generar estrategias que tiendan a superarlas. Las debilidades también se refieren a, todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que contribuyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

## Amenazas

Son factores, personas o situaciones que, de manera directa o indirecta, influyen negativamente a la organización y que pueden hacerla retroceder, debilitar o destruir. La amenaza es una condición que estará ocurriendo en el contexto de la organización, y que puede obstaculizar el funcionamiento de la organización o el logro de sus propósitos si es que no se ejecuta alguna acción para revertirla.

**GRÁFICO N° 6 Matriz DAFO para la formulación de estrategias**

Análisis interno			
		Fortalezas	Debilidades
Análisis del Entorno	Oportunidades	Estrategias para maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del entorno	Estrategias para minimizar las debilidades, mejorar y aprovechar las oportunidades del entorno
	Amenazas	Estrategias para maximizar las fortalezas y enfrentar las amenazas del entorno	Estrategias para minimizar las debilidades, mejorar y enfrentar las amenazas del entorno

Fuente: Fundamentos de análisis FODA

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

La matriz F.O.D.A. conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias que se pueden aplicar en la organización:

- a) La estrategia FO.- Es la estrategia más recomendada porque se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de que se aprovechen las oportunidades externas, puesto que la organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas.
- b) La estrategia FA.- trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Pero siempre hay que tener cuidado de no hacerlo de una forma directa porque podría resultar más problemático para la institución.
- c) La estrategia DA.- Su propósito es disminuir las debilidades y contrarrestar las amenazas a través de acciones de carácter defensivo. Si la organización se encuentra altamente amenazada y tiene muchas debilidades se deberá dirigir la estrategia a la sobrevivencia de la organización.
- d) La estrategia DO.- Su finalidad es mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. El entorno puede brindarle oportunidades, pero sin embargo no las puede aprovechar puesto que posee muchas debilidades.

#### **4. Análisis de Porter**

En análisis de Porter es una herramienta que determina la intensidad competitiva porque permite analizar mejor cual es el poder de negociación, las amenazas que pudieran existir en el tiempo por la aparición de productos sustitutos que reemplazan productos de una empresa y que muchas veces son más económicas. Es una herramienta muy fuerte en análisis en aspectos como clientes y proveedores para conocer el poder de negociación para con otras empresas.

Esta herramienta se basa más en las estrategias que aplican las empresas, como es el poder de negociación y de interacción en el mercado, evalúa si las estrategias se las aplican adecuadamente y la forma de llevarlo a cabo en el tiempo. Es una herramienta que utilizan las empresas como instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada esta compuesta por cinco fuerzas

La rivalidad entre las empresas que compiten suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que siguen una empresa solo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad, aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías u aumentar la publicidad.

**GRÁFICO N° 7 Las cinco Fuerzas de Porter**



**Fuente:** Las 5 Fuerzas de PORTER  
**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

### **La entrada potencial de competidores nuevos**

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentar la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializados, la falta de experiencia, la lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posición de patentes, las ubicaciones indeseables, los contraataques de empresas atrincheradas y la posible situación de mercado.

A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar en las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

### **El desarrollo potencial de productos sustitutos**

En muchas industrias, las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otros productos bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado, todo aquello gracias a la tecnología, la calidad de su producto y a la innovación que constantemente ofrecen para poder mejorar un determinado producto.

## **El poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente cara. Con frecuencia, los proveedores y los productos hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas partes interesadas.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

## **El poder de negociación de los consumidores**

Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencia. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación en los precios de ventas, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios, como consecuencia de la calidad y del precio justo.

## **5. Matriz de Perfil Competitivo**

La identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de nuestros competidores con frecuencia se considera la posición más importante del proceso de formulación de estrategias. La matriz de perfil competitivo es, por tanto una herramienta importante de entrada que resume información decisiva sobre los competidores.

Para el desarrollo de una matriz de perfil competitivo se deben usar, en lo posible, información objetiva en la selección de los factores claves, decisión sobre ponderación apropiada y asignación de calificación.

La matriz de perfil competitivo es una herramienta analítica que identifica a los principales competidores más importantes de la empresa así como también sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades.

Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Una matriz de perfil competitivo responde a las siguientes interrogantes:

1. ¿Quiénes son nuestros competidores importantes?
2. ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
3. ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la industria?

4. ¿Hasta qué punto es cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo de éxito (1 debilidad importante; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor; 4 = fortaleza importante)?

Los pasos para realizar la matriz de perfil competitivo son los siguientes:

1. Seleccionar dos competidores.
2. Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.
3. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
4. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
5. De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra nuestra empresa con respecto a sus competidores.

En general la matriz de perfil competitivo permite conocer cuáles son los principales competidores, conocer aspectos importante en la que ellos son muy fuertes como por ejemplo la participación en el mercado la calidad de los productos la satisfacción de los clientes, los precios etc., la misma que ayudará a tomar decisiones para hacer frente a la competencia y alcanzar la excelencia empresarial.

**GRÁFICO N° 8 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).**

ACTORES		NUESTRA EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO
<b>TOTALES</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>

Fuente: Matriz de Perfil Competitivo  
 Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

## 6. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)

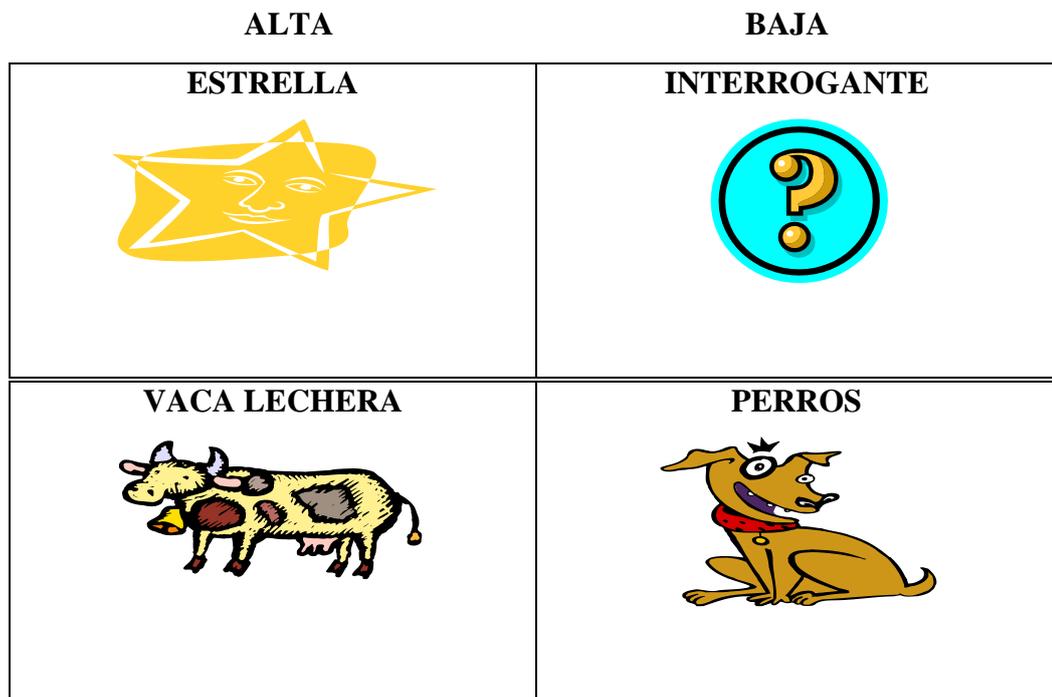
Es una matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para cada unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado entre por una figura o icono. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. En general se utiliza para carteras mucho más diversificadas o para análisis más completo.

- a) **Los interrogantes:** Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.
  
- b) **Las estrellas:** Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de estrategias de la integración hacia delante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.
  
- c) **Las vacas del dinero:** Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben

administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntrica pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

d) **Los perros:** Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

**GRÁFICO N° 9 Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)**



Fuente: Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

## 7. Matriz de Posicionamiento Estratégico

Esta matriz consta de cuatro cuadrantes en los que se indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y cuál es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas que son las fuerzas financieras (FF) y ventajas competitivas y dos dimensiones externas estabilidad del ambiente (EA) y fuerzas de la industria (FI).

Estos cuatro cuadrantes son las cuatro determinantes más importante de la posición estratégica global de la organización.

Los pasos requeridos para preparar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerzas financieras (FF), la ventajas competitivas (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza se la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X. sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y.

6. Anotar la intersección del nuevo punto  $xy$ .
7. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelara el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

El vector condicional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresiva, conservadora, defensiva o competitivas.

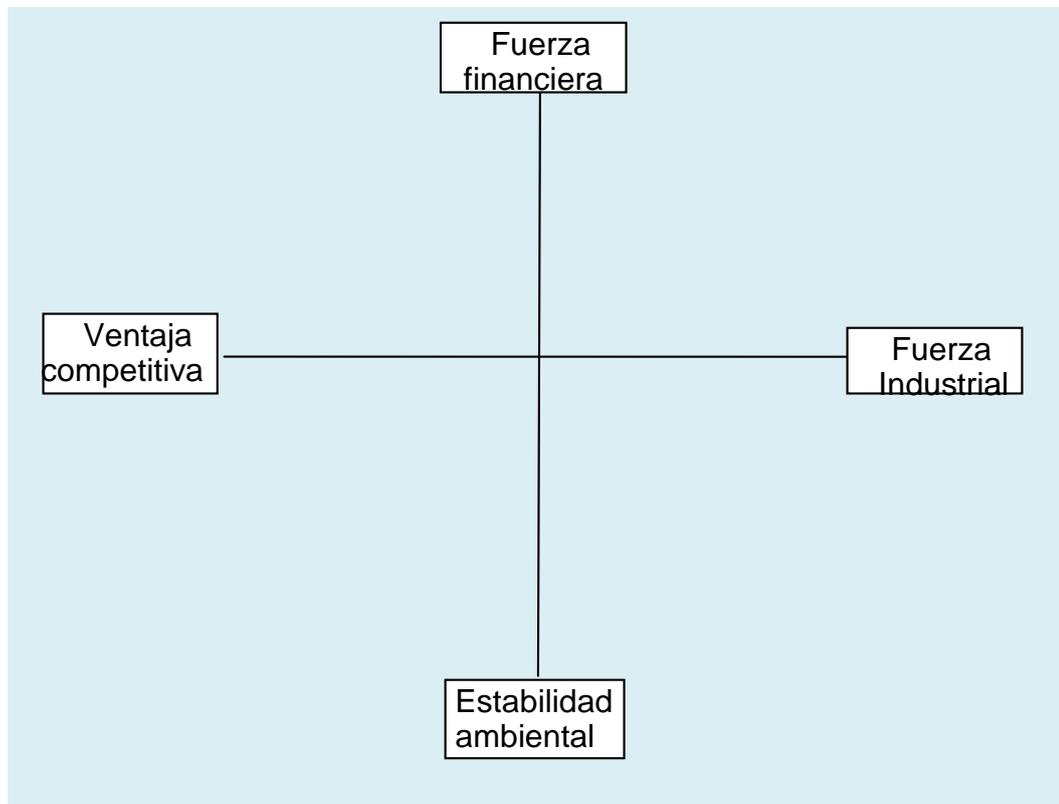
Cuando el vector condicional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición, por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica o la diversificación horizontal resultan todas viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrenta la empresa.

El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

El vector direccional puede estar situado en el cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades y en evitar las amenazas.

Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, si el vector direccional se sitúa en el cuadrante competitivo de la matriz PEYEA indica que se deben seguir estrategias como penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal.

**GRÁFICO N° 10 Matriz de Posicionamiento Estratégico**



**Fuente:** Matriz de Posicionamiento Estratégico  
**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

## **2. Cursos de Acción**

Un curso de acción es un conjunto de actuaciones, con indicaciones y etapas o acciones, responsables, fechas previstas, recursos necesarios y métodos o indicadores de seguimiento, resultante de un diagnóstico estructurado de la unidad, en el que se han detectado debilidades y fortalezas de las mismas, cuyo objetivo es la mejora continua de la unidad.

Las acciones se definen como aquellas actuaciones o conjuntos de actuaciones con la que se prevé resolver una de las áreas de mejoras determinadas en el proceso de reflexión interna de la unidad. Nos permite conocer claramente todas aquellas acciones que se debe realizar cuando se emprende o se desea ejecutar una acción para beneficio de la institución.

Un curso de acción es también un componente estratégico que solo existe mientras en el entorno estén presentes los competidores, de tal manera que la empresa tenga muchos beneficios, siendo el líder el que debe formular el pensamiento estratégico, porque diseña una visión compartida, puesto que el pensamiento estratégico es el que se posesiona en la mente de cada integrante de la empresa, para que esta pueda ser optimizada al máximo cuando desarrolle sus actividades, refiriéndose al concepto de pensamiento estratégico, que es una gimnasia mental debiendo ser ejercitada permanentemente por los ejecutivos de los más altos rangos, impulsando el desarrollo del método analítico e intuitivo presente en todo este proceso.

### **3. Políticas**

Las políticas son guías generales establecidas por la alta dirección de la empresa que se encamina a la toma de decisiones al cumplimiento de las actividades y funciones establecidas de manera que se obtenga resultados óptimos y oportunos, son medios que permiten el logro de los objetivos anuales, para que exista un orden y control en las funciones y actividades que se realizan en la empresa, son aquellas directrices que hacen que las empresas funcionen mejor.

En otras palabras una política es una norma que toma en consideración las condiciones pertinentes al tiempo en que se necesitan las acciones, permitiendo así las políticas el uso de toda la información relacionada que pueda conseguirse al momento de la decisión. Por tanto esta opinión considera, que la planificación debería utilizar los cursos de acción en el presente y las políticas, cuando la acción se requiere en el futuro.

Las políticas en una empresa son una vía para hacer operativa la estrategia, supone un compromiso con la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal, proporciona la orientación precisa para el cumplimiento de los objetivos.

### **1.2.9.3 Implementación de Estrategias**

#### **1. Programas**

Los programas son esquemas en donde se establecen: la secuencia de las actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para ejecutar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Los programas a demás son un complejo de objetivos, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, recursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción que permita poder alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

#### **2. Proyectos**

Se define a los proyectos como un conjunto de actividades, con inicio y un fin determinado, así como, con recursos necesariamente limitados por las características y ejecución del mismo, de tal manera que se pueda conseguir.

Es una planificación con flexibilidad y adaptable a varias situaciones, así las operaciones se dividen por partes separadas, con claros puntos de determinación, entonces el proyecto de una organización es una idea natural y efectiva para ser planificadas.

Un proyecto es un conjunto de actividades coordinadas que buscan alcanzar los objetivos planteados por la empresa, en un periodo de tiempo previamente definido y en base a un presupuesto, con el fin de satisfacer una necesidad, desarrollar capacidades, resolver problemas y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado. Por medio de estos proyectos direccionan a cualquier empresa a alcanzar sus objetivos y ser más fuertes en el mercado en un tiempo estimado.

### **3. Procedimientos**

Los procedimientos son planes que establecen un método habitual para el manejo de actividades futuras. Los procedimientos detallan la forma exacta bajo las cuales ciertas operaciones o actividades deben cumplirse. En esencia forman una secuencia cronológica de las acciones requeridas.

Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

En general los procedimientos establecen la secuencia lógicas de cada una de las actividades que deben realizarse en cada operación o transacción de la empresa anticipándose a todos los hechos posibles que pueden suceder en el transcurso de la misma. Es decir se debe plantear alternativas de solución frente a aquellos acontecimientos que influyen en el desarrollo normal de las actividades que desarrolla la organización.

Si en una empresa no se direcciona con políticas y procedimientos no cumplirá con el objetivo principal, ni se mantendrá el orden en sus actividades, debido a que un procedimiento promueve la eficiencia y la especialización, determina como deben ejecutarse las acciones y el tiempo en que deben desarrollarse, por eso es de suma importancia planificar los procedimientos a ejecutarse.

### **4. Seguimiento y Control**

Es el proceso mediante el cual se pretende evaluar las actividades realizadas y conocer si está operando de la forma correcta, de lo contrario se deberá realizar modificaciones para el correcto funcionamiento de las acciones. Para ello es

necesario realizar un análisis del funcionamiento de las actividades, las políticas y programas de la organización.

El control es un proceso interactivo e iterativo que requiere la implementación de mecanismos de revisión y corrección continua, deben ser sensibles, confiables y oportunos, de forma tal que ayuden al proceso estratégico a cerrar la brecha entre lo planeado y lo realizado, instaurando, entre otros mecanismos, un tablero de control, que permita monitorear los aspectos centrales de la organización en el desarrollo del proceso estratégico.

Es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por acciones de supervisión y por los ajustes al plan propuesto. Es pertinente contar con un tablero de control balanceado para evaluar si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo.

En general el seguimiento y control consiste básicamente en realizar análisis de las operaciones que ejecuta la empresa, información generada en la aplicación de los programas y proyectos, con el único fin de evaluar y analizar su funcionamiento y si existe algún error, poder corregirlo.

Es por ello la importancia en que los administradores entiendan el proceso de control permitiéndoles verificar de manera continua el cumplimiento de las metas y objetivos de una organización, y todo aquello gracias al mantener siempre un constante control y seguimientos de las actividades, y el papel que desempeñan las auditorías estratégicas que deben conocer la complejidad de los sistemas de información y la forma como pueda ayudar al seguimiento y control estratégico.

De manera general el control y seguimiento como su nombre lo indica permite hacer un seguimiento a todas y cada una de las actividades sean estos programas y proyectos que la empresa desee implementar con el fin último de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

### **1.2.9.5 Planeación Operativa**

#### **1. Plan Operativo Anual (POA)**

El plan operativo es una programación donde se describen actividades seleccionadas para ejecutarse en el corto plazo (un año), además detalla cuáles serán las necesidades de la empresa para que esta pueda desempeñarse exitosamente.

Es el despliegue de la planificación estratégica en programas de acción y actividades que tienen énfasis en el día a día de la organización, para la consecución de los objetivos establecidos.

La planeación operativa cuenta con planes de corto plazo, comprende las diferentes especificaciones para los equipos de trabajo de las unidades operativas, se orienta a la ejecución de objetivos anuales, puesto que el encargado de la gerencia en la organización debe de preparar, diseñar, realizar y analizar detalladamente los planes en un tiempo determinado, de tal manera que se verifique si se cumplen como se espera, o al menos den el resultado en beneficio de la organización. Rodríguez J. (2005) manifiesta que la planificación operativa consiste:

Hacer compromisos específicos, para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas por la planeación estratégica, puesto que es un proceso de planeación que maneja objetivos, y actividades a corto plazo, siendo necesario este tipo de planeación, para traducir los planes operativos en términos más específicos, es decir, financieros o numéricos, sin embargo algunos planes no pueden ni deben ser traducidos en términos financieros: Por ejemplo el plan de diseñar y poner en marcha un programa de auditoría de calidad o un plan para mejorar la relación de la empresa con la comunidad de tal manera que al dar a un plan el carácter de mediano o de corto plazo, depende hasta cierto punto, de si el plan considerado como de corto plazo es parte de un plan más amplio. (Pág. # 120).

Con este tipo de planeación se respalda adecuadamente los planes estratégicos y tácticos desarrollados que permiten ampliar la cobertura de las funciones de la planeación de una forma integral en la empresa u organización de todo lo relacionado a la propuesta y el diseño lo largo de su trayectoria empresarial y lo que se requiere en los planes estratégicos, pero hay que especificar claramente los planes a corto plazo, debido a que son planes que muy necesariamente deben ser detallados, ordenados, revisados, de tal manera que se pueda evaluar los resultados a favor de la organización y sus beneficios esperados, que son objetivos trazados durante un tiempo determinado a fin de obtener el éxito deseado.

## **2. Cronograma**

Es el esquema básico donde se distribuye y organiza en forma de secuencia temporal el conjunto de experiencias y actividades diseñadas a lo largo de un curso. El cronograma plasma y distribuye en el tiempo, las actividades claves que se requiere en el proceso de investigación.

En otras palabras el cronograma es la interpretación en una gráfica de tiempo la cronología de un hecho o trabajo que se presenta en un par de ejes coordenadas, el eje de las abscisas se divide en fracciones de tiempo, por ejemplo, los días, semanas, meses, años, y el eje de las coordenadas se describen la tarea a realizada marcando el tiempo.

En general el cronograma es aquella representación gráfica que nos indica de manera consecutiva o cronológica las actividades que se han de desarrollar, el tiempo indicado para ejecutar una acción y llevar así un orden de las actividades. Servirá de mucha ayuda en los proyectos y programas que se desarrollan en una empresa ya que mediante al cronograma la empresa sabrá que programa se desarrollara en cada año y el tiempo que llevara ejecutarlos para luego pasar a otra acción la misma que está plasmado en el cronograma de actividades. Permite de esta manera llevar un orden a seguir por el bienestar y porvenir de la empresa.

### **3. Presupuesto**

El presupuesto como parte de la planificación estratégica, es la forma que adopta la planeación anual de la empresa tiene una gran importancia para el desempeño empresarial, es el documento donde se cuantifican y garantizan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y estrategias a más largo plazo.

El presupuesto estratégico es el verdadero plan estratégico ya que de nada vale realizar y elaborar planes, sino se cuenta con los recursos necesarios para llevar a efecto dichos programas, proyecto y estrategias. En otras palabras el presupuesto es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos, es el valor que indica la cantidad de recurso que se necesita para desarrollar los planes desarrollados y propuestos.

### **4. Planeación Financiera**

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronóstico y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tiene y los que se requieren para lograrlo.

La planeación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estratégica alternativas de producción y mercadotecnia, así como también de los recursos necesarios

Se puede decir que la planeación financiera son aquellas proyecciones o pronósticos financieros que una empresa se plantea conseguir en un tiempo determinado. En los casos de una empresa se realizan proyecciones de ventas cuanto desean vender en determinado periodo contable, las compras que se van a realizar en un periodo, mediante aquello se puede hacer proyecciones de los ingresos y utilidades que se va a obtener en dicho año contable.

### **1.3 LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA FERRETERÍA SOLÍS UBICADA EN EL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

#### **1.3.1 Definición de la Gestión Administrativa**

La gestión administrativa consiste en un examen integral de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejoras, cuyo objeto es diagnosticar que exista una relación entre las funciones administrativas. Según Henri Fayol la gestión administrativa consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry explica que: la gestión administración en un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Mediante la definición de estos dos autores puedo decir que la gestión administrativa consiste en planificar, organizar, ejecutar y controlar para llevar un orden de todas las actividades que se desarrollen dentro de la organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Existen cuatro elementos importantes dentro de la gestiona administrativa las cuales son: la planeación, organización, ejecución y el control.

#### **1. Planeación**

La planeación implica que los gerentes piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método plan o lógica y no en corazonadas; los planes presentan los objetivos de la empresa.

## **2. Organización**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" Isaac Guzmán V.

## **3. Dirección**

La dirección implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. Lerner y Baker.

## **4. Control**

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes para el desarrollo de una institución. el control en otras palabras como su nombre lo indica permite mantener un control de todas las actividades o procedimientos que se ejecutan dentro como fuera de la institución para mantener un orden en el alma mater.

### **1.3.2 Elementos Constitutivos**

#### **1. Historicidad**

Ferretería Solís S.A. es una empresa que desarrolla sus actividades en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena y está ubicada en la vía principal a Salinas (Av. Eleodoro Solórzano y Alfonso Cobos), en el barrio Abdón Calderón junto a la maderera Tungurahua. La constitución de esta sociedad anónima de nombre comercial Ferretería Solís se la realizó el 19 de mayo de 1998, quedando como principales accionistas los señores Celso Solís, Iván Solís, Carmen Marilú Solís Montalvo y Martha Vicenta abril. El administrador principal fue el señor Celso Solís quien estuvo al frente de la administración durante 10 años, en la actualidad la administración está en manos del señor Iván Solís, la gerencia en la señora Carmen Solís, y la asistente administrativo es la señora Martha abril, logrando desde entonces que sus actividades se expandan en forma constante.

Ferretería Solís es una empresa de carácter familiar que paulatinamente y en el transcurso de los años fue creciendo y formando parte de la cotidianidad de la sociedad en especial en el Cantón La Libertad

Al principio el negocio era una simple ferretería y que con el paso del tiempo, el negocio se amplía, diversificándose y haciéndose cargo de un mercado emergente como es el caso de la comercialización de productos de ferretería en general satisfaciendo así las necesidades de este segmento de mercado.

Inició con una pequeña local ubicada en la vía principal a salinas. En un principio se atendía solo la línea de ferretería, a la fecha cuenta con una gran variedad de artículos relacionados a pinturas, herramientas eléctricas, plomerías, ferretería, jardinería, hogar, mecánica, herrería, etc. también en la actualidad tiene la necesidad de diversificar un poco más en sus artículos debido a la gran acogida que tiene por los clientes y de toda la población en general.

Durante los 20 años de existencia en el mercado, la empresa ha ejecutado como actividad principal la venta al por mayor y menor de artículos de ferretería como pinturas, hierro, tubos, serruchos, clavos, codos, etc.

En la actualidad Ferretería Solís ha diversificado sus actividades en un gran número de líneas, manteniéndose como base la comercialización de los artículos de ferretería en general pero incrementando las líneas de materiales eléctricos, herramientas eléctricas (compresoras taladros, etc.) y herramientas manuales; tiene en su nómina a 18 trabajadores que combinan sus habilidades para brindar una variada cartera de productos y un mejor servicio a sus clientes. Además posee una buena infraestructura la misma que les permite tener un mejor desarrollo de sus actividades diarias.

## **2. Constitución**

La empresa “Ferretería Solís” está legalmente constituida en la cámara de comercio con matricula # 225-2004, el 25 de julio del 2004, actor principal la Señora Carmen Marilú Solís Montalvo como representante legal, la actividad mercantil que desarrollara será la de vender artículos de ferretería al por mayor y menor. Está ubicado en el Cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, calle Eleodoro Solórzano intersección Alfonso Cobos. El comercio girará con la denominación de “Ferretería Solís”.

## **Razón Social**

La razón social de la empresa Ferretería Solís es ofrecer al público en general artículos de ferretería, la misma que está ubicada en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena. Está ubicada en la vía principal a Salinas Av. Eleodoro Solórzano y Alfonso Cobos, es una zona muy transcurrida por las personas y está a la vista de todos los visitantes que llegan a visitar a este lindo cantón de la Provincia de Santa Elena.

## **Nombre de la Empresa**

El nombre comercial de la empresa se denominará Ferretería Solís, siendo su representante legal la Señora Carmen Marilú Solís Montalvo, para su mejor funcionamiento.

## **Registro Único de Contribuyente (RUC).**

El Registro Único de Contribuyente (RUC) de la empresa es 0909329807001, persona natural obligada a llevar contabilidad, iniciando su actividad económica el 19 de mayo de 1998.

El representante legal de la empresa solicitará por medio del Servicio de Rentas Internas, entregando todos los requisitos, para obtener el Registro Único Contribuyente, por lo que es de suma importancia para realizar las debidas declaraciones de impuestos y cumpliendo las leyes tributarias.

## **Capital**

El capital en giro que se ha destinado para ello es de \$ 1.000 Americanos. Este es el capital con el que comenzó a funcionar la empresa para su debida constitución.

## **3. Actividades**

El cantón La Libertad ofrece una importante oferta de actividades productivas, por lo que la necesidad de capacitar y entrenar las destreza de todos los miembros de la empresa son diferentes, tanto que la gestión del conocimiento para mejorar la actividad de comercialización, venta de materiales y artículos de ferretería, es progresista, tanto que en el cantón gran parte de la población ejerce esta actividad, pero carecen de conocimientos para poder desarrollar mejor sus actividades y ser empresas competitiva en el mercado ferretero; como se puede observar su

actividad principal es la comercialización de productos de ferretería y acabados de construcción, siendo su objetivo principal la generación de ganancias.

### **1.3.3 Productos**

La empresa Ferretería Solís comercializa y vende productos de ferretería y acabados de construcción a toda la población en general que requiera de sus artículos y sus servicios. Los artículos que ofrece son de muy buena calidad y de marcas reconocidas a nivel mundial, ofrece una gran variedad de artículos, las mismas que tienen precios considerables y están al alcance de todas las personas.

Entre las marcas que encuentran están: STANLEY, PVC, PLASTIGAMA, POLIMEX, UNIDAS, entre otras que son marcas de alto renombre y de muy buena calidad. Algunos de los artículos o productos que comercializa están:

- a) Pinturas
- b) Alambre
- c) Clavos
- d) Tubos
- e) Hierro
- f) Brochas
- g) Mascarilla
- h) Casco
- i) Cadenas.
- j) Diluyente
- k) Brocas
- l) Serrucho
- m) Hachas
- n) Palas
- o) Carretas.
- p) Desarmador

### **1.3.4 Servicios**

El servicio que ofrece la empresa Ferretería Solís son las ventas de artículos de ferretería, y la atención a los clientes, tanto personal como vía telefónica, siendo estas funciones los principales servicios que la organización ofrece a los clientes.

El servicio de atención al cliente personalizada se la desarrolla en el establecimiento, donde el cliente o el consumidor final se acerca a adquirir los artículos de ferretería, mientras tanto en la atención al cliente vía telefónica, el cliente llama a la empresa para realizar los pedidos y en un tiempo estimado, el cliente procede a retirar la mercadería solicitada. De la misma forma, los clientes llaman a la empresa o envían el listado de la mercadería que ellos necesitan vía fax pidiendo las cotizaciones o proformas según sea el caso cuya información quedan almacenadas en la base de datos.

### **1.3.5 Recursos**

Los recursos con los que cuenta la empresa Ferretería Solís son los siguientes

1. Recursos humanos
2. Recursos materiales
3. Recursos tecnológicos
4. Recursos técnicos

#### **1. Recursos Humanos**

Recurso Humano son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar el nivel jerárquico o su tarea, los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en nivel institucional de la organización (Dirección), en nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros juntos con los supervisores de la primera línea).

El recurso humano con el que cuenta la empresa Ferretería Solís es el suficiente y adecuado para que la empresa funcione de la mejor manera posible, las cuales se detallan a continuación:

**CUADRO N° 3 Recurso Humano de la Empresa Ferretería Solís**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Administrador</b>	1
<b>Gerente</b>	1
<b>Asistente Administrativo</b>	1
<b>Jefe del Departamento de Créditos y Cobranzas</b>	1
<b>Jefes del Departamento de Contabilidad</b>	1
<b>Jefes del Departamento de Finanzas</b>	1
<b>Secretaria</b>	2
<b>Bodeguero</b>	2
<b>Vendedores</b>	4
<b>Cajeras</b>	1
<b>Entrega</b>	1
<b>Chofer</b>	2
<b>Total</b>	<b>18</b>

Fuente: Ferretería Solís

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

## **2. Recursos Materiales**

Los recursos materiales son los recursos necesarios para la operación básica de la organización ya sea de dar servicios especializados o producir bienes y servicios. Los recursos materiales están constituidos por el espacio físico, los locales, edificio y terrenos, el proceso productivo la tecnología que lo orienta, los métodos y proceso de trabajo orientados a la producción de los bienes y de los servicios producidos por la organización.

El recurso material con el que cuenta la empresa Ferretería Solís, empieza por la buena infraestructura de su local, en donde sus trabajadores ejercen la actividad económica, se ubican adecuadamente las máquinas para atender al cliente que actualmente son 3 pero que deberían ser 5 y no demorar el tiempo en la atención al público, se utilizan las máquinas para cortar alambre, cables las mismas que son pragmáticas y muy fácil de manejo, es decir que cuenta con un espacio físico acogedor y adecuado para ejercer estas actividades, y para complementar el control de sus existencias y de los diferentes procesos administrativos se utiliza un programa que le facilita llevar un control del inventario y de los estados financieros inclusive otras funciones que este programa ofrece para el mejor desarrollo de sus operaciones.

### **3. Recursos técnicos**

Los recursos técnicos con los que cuenta la Ferretería Solís lo constituyen los equipos de computación, muebles y enseres que existe en cada departamento las mismas que permiten que las funciones se desarrollen de manera adecuada.

En otras palabras comprende todos los procedimientos, métodos y organigrama que la empresa desarrolla para que el personal cumpla de la mejor forma sus funciones y responsabilidades encomendadas.

### **4. Tecnológicos**

Los recursos tecnológicos son los que ayudan a crear un productos o servicio, evolucionan las técnicas y mejorar las formas de administrar y comunicarse, sirve para optimizar los procesos, tiempo, recursos humanos.

El recurso tecnológico que tiene la empresa Ferretería Solís es solo el software que compró para brindar una mejor atención al cliente. El programa se llama Sistema de Control Integrado (S.C.I), el mismo que le permite llevar el control de los estados financieros, el control del inventario, realizar ingresos de bodega es

decir ingresos de mercadería, llevar un control de la cartera de los clientes, realizar anulaciones de factura, etc.

### **1.3.6 Impacto Ambiental**

#### **1. Responsabilidad Social**

La empresa Ferretería Solís ejerce sus actividades en armonía con la sociedad y el medio ambiente, reflejados en los principios responsabilidad social que aplica, generando oportunidades de progreso y dando oportunidad de trabajo para la gente del cantón La Libertad y de toda la provincia en general. Una de las actividades de responsabilidad social efectuada por esta empresa es dar donaciones a las instituciones que vienen a pedir su colaboración sea esto económicamente o de alguna otra forma, de la misma forma la empresa da oportunidad a los estudiantes de los colegios a que ellos realicen sus pasantías o practicas estudiantiles en los diferentes departamento de la organización.

Aparte de estas situaciones la empresa tiene como responsabilidad ofrecer a los clientes productos de alta calidad, ser responsables con los productos que comercializa, con los clientes.

#### **2. Aporte al Buen Vivir**

El aporte al buen vivir, la empresa desarrolla o ejerce esta actividad económica para el desarrollo del cantón La Libertad, de la provincia de Santa Elena y del país, brindando oportunidades de empleo, justicia y el mismo trato a todas las personas que trabajan dentro de la organización, siendo así una empresa que se preocupa por el progreso de la gente y de su desarrollo, cumpliendo todos los estándares para el progreso de la institución,, cumple con todas sus obligaciones tributarias como es el pago de los impuestos al SRI, al municipio, al cuerpo de bomberos, en general Ferretería Solís mediante aquello busca el aporte al buen vivir de las personas ya que mediante a lo antes mencionado se realizar obras.

### **3. Estudio Ambiental o Recursos Naturales**

Las personas que integran y que trabajan en la empresa Ferretería Solís están comprometidas con el ambiente, a cuidarlo, a conservarlo, aplicando siempre los mejores estándares de calidad para conservar la naturaleza y el entorno, es una empresa comprometida con el medio ambiente cuidando siempre su espacio.

#### **1.4 MARCO SITUACIONAL**

La provincia de Santa Elena, está ubicada en la costa Ecuatoriana, creada recientemente el 7 de noviembre del 2007, siendo la provincia más joven de todas las 24 actuales. Su capital es la ciudad de Santa Elena. En esta provincia se concentra una gran infraestructura hotelera, una refinería de petróleo, aeropuerto y puertos marítimos. Es conocida a nivel internacional por sus lindas playas, siendo uno de los lugares que alberga gran cantidad de turistas. La provincia de Santa Elena consta con 3 cantones o municipios: La Libertad, Salinas y Santa Elena. La ubicación geográfica de la provincia comprende al norte la provincia de Manabí, Guayas al este y sur, y el Océano Pacífico al oeste, particularmente la península con su mismo nombre, Santa Elena.

La Libertad es una ciudad ecuatoriana perteneciente a la provincia de Santa Elena; es una ciudad densamente poblada ubicada en el litoral ecuatoriano, al occidente del país. Forma parte del conglomerado urbano de la puntilla de Santa Elena, junto con Salinas, Santa Elena, José Luis Tamayo y Ballenita. El cantón La Libertad es considerado el centro económico de la provincia de Santa Elena, esto se debe por la gran cantidad de comercio que se desarrolla dentro de la misma, debido a que existen organismos culturales, financieros y administrativos. La empresa “Ferretería Solís” es una empresa ecuatoriana, localizada en el Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena, (av. Eleodoro Solórzano y Alfonso Cobos). El mercado ferretero es una de las actividades comerciales que se ha venido desarrollando hace mucho tiempo atrás en el Cantón La Libertad y en la Provincia. El sector ferretero se ha constituido uno de los más dinámicos del

comercio en la provincia, siendo muy favorecido con el comportamiento sostenido que adquirió el sector de la construcción en los últimos diez años. Además, la construcción demanda mano de obra en abundancia y un significativo número de actividades, desde Albañilería, carpintería, electricidad, plomería, transporte, hasta servicios y componentes muy sofisticados.

## **1.5 MARCO LEGAL**

### **LEY DE COMPAÑÍAS SECCIÓN VI DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA**

Una empresa Comercial se rige por normativas legales como la ley de compañías que en su Art. 143 indica que: “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas. En el Art 150 al 159 menciona los requisitos para la constitución mediante su escritura pública, y en Art 160 refiere a su registro mercantil como sociedad anónima, cuya inscripción se desarrolló el días 25 de Junio del 2004, bajo el número 225-2004 A favor de la Señora Carmen Marilú Solís Montalvo; que antecede de folio N° 24 vt; con el N° 18 del registro mercantil y anotado bajo el N° 588 del repertorio, la libertad a los veinticuatro días del mes de junio del dos mil cuatro.

#### **Plan Nacional de Desarrollo**

##### **Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.**

- 1.** Orientar la dirección estratégica del desarrollo económico y social del país en base a un gran acuerdo nacional para construir la justicia social y la equidad, desarrollar la competitividad y garantizar la gobernabilidad.
- 2.** Diseñar estrategias y políticas en base a una visión compartida de país de largo plazo, con amplia base de legitimidad social.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño del estudio en función de la metodología constituye la investigación cualitativa debido a que es la que produce datos descriptivos, con lenguaje propio y observando la conducta de las variables estudiadas.

El presente diseño de investigación se desarrolló considerando la investigación cualitativa por su flexibilidad de ajustes, aprovechando al máximo la recolección de la información a fin de obtener un trabajo con una estructura fundamental en donde se detalla la naturaleza global de la intervención de un grupo de personas, en un ambiente natural y amigable, para obtener respuestas a interrogantes o comprobación de hipótesis planteada.

#### **2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad que se utilizó en el trabajo de investigación, es el de proyecto factible o de intervención, que está inmerso en la empresa a través de la planeación estratégica con una propuesta de plan estratégico para la Ferretería Solís, donde laboran un grupo de personas trabajadoras con vocación de servicio, y dispuesto a que con su trabajo se saque adelante a la organización, y que derive en mejores condiciones laborales y personales para cada uno de ellos, proyectando condicionamientos interrelacionados con la política del buen vivir y del accionar en la organización.

Este modalidad comprende la elaboración y desarrollo de la propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones; por medio de la formulación de políticas programas,

tecnologías, métodos o procesos que ayuden a la institución a cumplir sus objetivos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental o de campo.

## **2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Entre los diferentes tipos de investigación se definieron los que a continuación se detallan, como base para poder determinar aspectos muy importantes de la empresa Ferretería Solís que es nuestro objeto de estudio.

### **2.3.1 Por el propósito**

**Investigación Aplicada:** Es la utilización de los conocimientos en la práctica para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad.

La investigación aplicada también conocida como práctica o empírica, busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, al mismo tiempo que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en la investigación efectuada; el uso del conocimiento y los resultados de investigación da una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad, es decir que los resultados dependen de los avances y de los resultados de la investigación básica, aquí lo que le interesa al investigador son las consecuencias prácticas,

Por medio de este tipo de investigación, el área administrativa de la “Ferretería Solís” podrá aplicar herramientas administrativas consideradas efectivas en el campo empresarial, se pone en práctica los conocimientos destinados a direccionar las funciones dentro de esta estructura empresarial, facilitando o reduciendo las dificultades que se presenten en el camino para el logro de los objetivos y metas propuestas a corto, mediano y a largo plazo.

### 2.3.2. Por el Nivel

**Investigación Descriptiva.-** Wilson Paredes Garcés (2011). Científicamente describe a la investigación descriptiva de la siguiente manera.

En un estudio descriptivo se relaciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga, refleja lo que aparece, tanto en el ambiente natural, como social, la descripción puede ser con información primario o secundaria. (pág. 27).

Considerando el concepto de este autor, considero que la investigación es descriptiva, porque se trata de observar y describir lo que se investiga, hechos actuales o pasados, que aclaren la manera de cómo aparecen, cómo son, como sucedió, y así fundamentar lo investigado dando origen al planteamiento una solución al problema.

En la Ferretería Solís que constituye el objeto de estudio de este trabajo, la investigación descriptiva sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Trata de obtener información acerca de un fenómeno o proceso para describir sus implicaciones, sin interesarse mucho (o muy poco) en conocer el origen o causa de la situación, Fundamentalmente está dirigida a dar una visión de cómo opera y cuáles son sus características.

Esta investigación permite conocer detalladamente las características del problema de estudio con datos inherentes con origen, desarrollo y proyección, permitiendo describir el problema en circunstancia tiempo- espacial.

Esta investigación también nos permite identificar las características demográficas de las unidades a investigarse tales como: comportamientos, motivación, el ambiente laboral frente al trabajo y toma de decisiones. En general la investigación descriptiva describir todas las características o situaciones que fluyen dentro de la unidad u organización y su entorno en donde funciona.

### 2.3.3. Por el lugar

El investigador no solo identifica las características que se estudian sino que las controla, con el fin de observar los resultados al tiempo que procura evitar que otros factores intervengan en la entrevista y en la encuesta.

**Investigación Bibliográfica.-** Consiste en el desarrollo de la investigación mediante utilización de fuentes primarias y secundarias. Paredes W. (2011) manifiesta:

Consiste en el desarrollo de la investigación mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias, tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos libros o publicaciones que abarquen mayor información que permita ampliar y profundizar la investigación. (Pág. # 32).

Entonces se deduce que la investigación bibliográfica es aquella investigación que permite obtener información en libros, periódicos, trabajos de investigación y páginas web de internet relacionados con el tema de estudio o de investigación, con la finalidad de brindar una ilustración científica y clara de la realidad del sujeto a investigar, proporcionando una respuesta a las diferentes indagaciones producto de la investigación.

En este trabajo de grado se consultó libros sobre planeación estratégica, proceso estratégico, plan estratégico, estrategias y principios de la planeación estratégica, administración estratégica, investigación, metodología de la investigación, investigación en acción, pasos para realizar una tesis; páginas webs, biblioteca virtual, cuyos autores están inmerso en los temas para la elaboración del presente plan estratégico que sirva como herramienta indispensable para la toma de decisiones en la organización ejecutando programas , procedimientos y proyectos que ayuden a la empresa a desarrollarse.

**Investigación De Campo.-** Considerada como una de los tipos de investigación, que permite el estudio sistemático del problema en el lugar de los acontecimientos. Paredes W. (2011), manifiesta:

Que se reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos, ya sea que estos ocurran de manera ajena al investigador o éste los provoque con un adecuado control de las variables que intervienen. La información clave en la que se basan las conclusiones es tomada de la realidad es decir del campo donde se ubican los informantes, no en documentos escritos. (pág. 32).

Del análisis de esta definición se puede considerar que este tipo de investigación permite recopilar información en el lugar o tiempo en que ocurren las cosas o una situación, es decir en el lugar donde se presenta el fenómeno estudiado. Esta información debe tener relación al tema de investigación o trabajo que se está desarrollando y que sirva de ayuda para el tema de estudio.

Se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con la finalidad de describir el modo o la forma, e decir porque causas, motivos o circunstancias se produce una situación o acontecimiento particular. En este sentido la modalidad de investigación de campo, se aplicó a través de las las encuestas a la población del Cantón La Libertad y las entrevistas a los Directivos y trabajadores de la empresa, cabe señalar que la observación directa también formó parte del proceso que caracteriza a la investigación campo, porque precisamente se efectuó en las instalaciones donde desarrolla sus operaciones el recurso humano de esta institución.

#### **2.3.4. Por la Dimensión**

**Investigación Transversal.-** Es aquella investigación que permite obtener información relevante para el desarrollo de la investigación en un solo momento, es decir permite recopilar información en un solo instante. Wilson Paredes Garcés

(2011) la define.

.El diseño transversal es el más utilizado en la investigación por encuesta, los datos se recogen sobre los grupos de sujetos, en un solo momento temporal: se trata del estudio en un determinado corte puntual en el tiempo. (pág. 33).

La investigación transversal implica la recogida de datos una vez durante una cantidad de tiempo limitada, suele ser descriptiva más que experimental. Estos tipos de estudios son útiles para describir un efecto particular en una población específicamente en un momento determinado en el tiempo.

Esto implica que este trabajo también tiene este carácter puesto que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es descubrir variables y analizar su incidencia en un momento dado.

## **2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Wilson Gonzalo Paredes Garcés (2011), El método es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, se conoce también como el camino o sendero que se debe seguir para alcanzar un fin propuesto de antemano. (pág. 60).

### **2.4.1. Método inductivo**

Al momento de llevar a cabo una determinada investigación, para este caso la metodología a utilizar en el proyecto permite tener datos relevantes y formalizar la obtención de información mediante: métodos inductivos y método analítico.

El método inductivo también es un método que permite inducir abarcar todas las características relevantes de la investigación permitiendo realizar un análisis más profundo de tema en estudio. Para el estudio se utilizó el método inductivo, que de acuerdo al autor Bernal C. (2006)., manifiesta que el método inductivo se caracteriza porque:

Es a largo plazo, enfocando a la empresa como un todo, los administradores se preguntan así mismo qué debe hacerse en el largo plazo, para lograr los objetivos organizacionales. El largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro, por tanto los administradores en la planeación estratégica estarán tratando de determinar lo que su organización deberá hacer, para tener éxito en un periodo de cinco años hacia el futuro. (Pág. # 98).

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría..

Analizando el concepto con el que aporta este autor, se puede comprender la importancia que tiene este método de investigación para la realización del trabajo en curso, debido a que incita a utilizar el razonamiento para la generación de conclusiones reales que se obtengan del problema, tomando al mismo como un todo para estudiarlo y obtener conclusiones generales con el fin de establecer una teoría o hipótesis en la investigación.

A través de este método se estudiaron casos particulares como la administración y el accionar de la directiva de la Ferretería Solís, el desarrollo y los resultados obtenidos durante los 20 años de existencia en el mercado, características, trabajo, comunicación, desempeño laboral, planificación, liderazgo, cumplimiento de los objetivos, lo cual permite extraer información relevante para el presente trabajo de investigación.

#### **2.4.2. Método Analítico**

En el método analítico se extraen partes de un todo por lo cual deben separarse para ser analizados, además de relacionarse entre sí, forma una síntesis sobre la base de los resultados previos del análisis. Paredes W. (2011) manifiesta:

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La física, la química, la biología, utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las parte de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver por ejemplo las relaciones entre las mismas. (Pág. # 62).

Según lo indicado en la definición de este autor, se considera que con este método se analiza cada una de las características importantes de lo que se está investigando, se basa en un supuesto que da origen al conocimiento y explicación de las características de cada una de sus partes y las relaciones que existen entre sí.

En el presente trabajo se realizó un análisis de cada uno de los puntos o características del tema que se está investigando y que explican y dan una conclusión de cada parte sin dejar de lado ninguna de ellas. El empleo de este método es imprescindible en este trabajo debido a que por medio de la aplicación se logrará descubrir las principales relaciones de causalidad que existe entre los sucesos o variables de la realidad que se investiga, es decir nos permite conocer las causas y efectos que producen dichas situaciones.

En el caso de la empresa Ferretería Solís, se analiza la organización en general, como por ejemplo la administración, su estructura administrativa, separando partes muy importante y que son interpretadas de forma que permita llegar a conclusiones para el desarrollo del trabajo de investigación y culminación del plan estratégico. En este sentido:

Bernal C. (2006). Manifiesta sobre el método analítico. Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Pág. #56).

Considerando la definición de este autor se concluye que el método analítico permite descomponer en segmentos cada una de las variables y sub-variables del

objeto de estudio, para hallar pequeños indicadores que luego se unirán en un solo resumen denominado síntesis de la investigación, es decir permite analizar todas aquellas partes más importante de la investigación.

## **2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

Las técnicas de investigación son instrumentos a través de los cuales se recopila información, facilitando el procesamiento de los datos más relevante y necesarios obtenidos de su aplicación y que se requiere conocer para un eficiente desarrollo del trabajo efectuado, y así concretar el trabajo de investigación, con datos fidedignos y oportunos.

Las técnicas de investigación que se aplicaron en el presente trabajo son la encuesta y la entrevista con las que hallaron resultados que posteriormente fueron objeto de un análisis minucioso a fin de establecer las conclusiones necesarias para el desarrollo del tema.

### **2.5.1. La Entrevista**

Son utilizadas cuando se pretende alcanzar un nivel de profundidad más amplio que el alcanzado con la encuesta, estas entrevistas se realizan a personas que otorgan información y conocimientos sobre el problema investigado, de manera que contribuya a la definición mejor del estudio.

Según Corbetta (2007) define. La entrevista en una conversación provocada por el entrevistador; realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación ; en un número considerable, que tiene como finalidad de tipo cognitivo guiada por el entrevistador con un esquema de preguntas flexibles y no estandarizada

La entrevista es una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer

la producción de un discurso conversacional, continuo y con cierta línea argumental, no fragmentando, segmentando, pre-codificando y cerrado por un cuestionario previo del entrevistado sobre un tema de estudio definido en el marco de la investigación. La entrevista es pues una narración conversacional, creada conjuntamente por el entrevistador y el entrevistado, que contiene un conjunto interrelacionado de estructura que la definen como objeto de estudio.

Analizando este concepto se considera que la entrevista es la técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes de la misma.

Para recopilar información, se ha utilizado la técnica de la entrevista con el objetivo de obtener información de forma directa sobre la problemática y así conocer la situación en la que se encuentra la empresa, mediante la utilización de un guión de entrevista. En el caso de la Ferretería Solís las entrevistas se las aplicó a los directivos de la empresa, administrador, gerente como también a sus trabajadores que prestan sus servicios en dicha organización.

### **2.5.2. La Encuesta**

La encuesta es una técnica de investigación a través de la que se recopilan datos que interesan al investigador permitiéndole continuar el proceso respectivo de investigación; se la realiza mediante formulación de preguntas dirigidas a personas identificadas por medio de un análisis previo y escogidas mediante la metodología que utilice el investigador y que asegure que la recolección de información sea verás, objetiva e importante para alcanzar los objetivos que se ha propuesto para realizar la encuesta. Las preguntas en la encuesta pueden ser abiertas o cerradas pero se recomienda más las preguntas cerradas debido a que facilita la tabulación de los resultados. Paredes W. (2011). Manifiesta:

Es una técnica de recopilación de datos a través de un listado de preguntas formuladas sobre las variables de nuestra investigación; dicha recopilación puede obtenerse por medio de un cuestionario escrito o por medio de una guía de entrevista, en este último caso las preguntas son las mismas que el cuestionario, pero las responde por escrito el investigador y no el encuestado, además de que hay más libertad para aclarar dudas sobre las preguntas formuladas. . (Pág. # 36).

La encuesta es una técnica de recopilación de información la misma que se realiza a través de un cuestionario de pregunta previamente elaborado por el investigador, la opinión o valoración del sujeto seleccionado. La encuesta es una muestra sobre un asunto dado, a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación.

En el caso de la empresa Ferretería Solís las encuestas se las aplicó a la población del cantón La Libertad para conocer sus opiniones que sirvieron de mucha ayuda para el planteamiento de posibles soluciones a los problemas de la organización.

## **2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Se entiende, al conjunto de reglas de sistematización, mejoramiento, facilitación y seguridad en el trabajo o como el conjunto de mecanismos para recolectar, conservar, transmitir datos y reelaborar información.

### **2.6.1. Guía de Entrevista**

Cerezal M, (2004): Antes de utilizar una entrevista es necesario que el investigador elabore una guía para relacionar los aspectos principales a tratar durante su desarrollo, los que están en dependencia de los objetivos que se desea alcanzar. El investigador con cierta experiencia no sigue un esquema riguroso o guía determinado para la entrevista, sino que adapta su procedimiento a las características y personalidad del entrevistado o del grupo, ya sea una entrevista personal o grupal (Pág. # 22)

La guía de entrevista es una forma de conocer más a fondo sobre el tema de estudio o de investigación, y se la realiza mediante una serie de pregunta, según la información que se desee obtener de una persona.

El guión de entrevista es una serie de preguntas previamente formuladas y detalladas que se las formula al entrevistado, donde él pueda dar su opinión referente al tema de estudio o de lo que se le está preguntando. Este instrumento permite a orientar eficazmente la entrevista a realizarse a los 15 trabajadores y 3 socios de la empresa Ferretería Solís.

### **2.6.2 Cuestionario**

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa. Paredes W. (2011).  
Considera:

Es una herramienta de la encuesta, para elaborar un cuestionario debemos basarnos en la teoría, las hipótesis, si las hay, y los objetivos de nuestra investigación, las preguntas de que consta un cuestionario pueden ser cerradas y/o abiertas.

Considerando la definición de este autor se deduce que el cuestionario es la técnica que nos permite tener información a través de varios tipos de preguntas que tienen por características estar bien estructuradas y bien formuladas para evitar inconveniente al momento de su aplicación.

Este instrumento que se aplicó con la finalidad de dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación, recogiendo información directa y relevante para el desarrollo del plan estratégico aplicado a la empresa Ferretería Solís, se diseñó las preguntas con escala de Likert para que la cuantificación y la cualificación sea

precisa y objetiva con relativa facilidad para contestar, debido a que el encuestado se limita a escoger a una de las cinco opciones presentadas.

## **2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.7.1. Población**

La población es el total de habitantes de un área específica en un determinado momento.

Wilson Gonzalo Paredes Garcés (2009). Menciona que la población es la totalidad de unidad de análisis a investigar, que por su similitud de características son miembros de un grupo de particular, no siempre es posible recoger datos a todos los elementos del universo, en este caso debemos acudir a una parte de ella, la misma que debe ser representativa, es decir que en lo posible reúne todas las características de la población, a esta fracción de la conoce como muestra. (Pág. # 53.)

Considerando el concepto de este autor es evidente que la población la constituyen el conjunto de todos los elementos que conforman el objeto de estudio que se va a investigar, pero no es necesario que se aplique el proceso investigativo a todos aquellos, se debe escoger una muestra que tiene como principal característica ser representativa y que reúna las características necesarias y posibles de la población.

La población de interés para la presente investigación es la del Cantón La Libertad, que según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Censo INEC 2010, tiene una población total es de 95.942

### **2.7.2 Muestra**

.Paredes W (2011). Toda muestra lleva implícito un error muestra, esta es inversamente proporcional al tamaño de la muestra. Es decir, aun tamaño muestral mayor, el error muestral será menor. (Pág. # 53).

La muestra es una parte de la población o universo de estudio que debe ser representativa para poder efectuar generalizaciones, para su establecimiento requiere de técnicas estadísticas superiores, pero resulta sorprendente como, con muestras notablemente pequeñas, se pueden obtener resultados claros y precisos.

Para determinar la muestra se aplicó la fórmula de la muestra estadística estratificada el cual de detalla a continuación:

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N - 1) (e/K) + p \cdot q}$$

Aplicación de la Formula

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N - 1) (e/K) + p \cdot q}$$

$$n = \frac{95.942 (0,5 \cdot 0,5)}{(95.942 - 1)(0,05/2) + 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{23.985.5}{59,96 + 0.25}$$

$$n = \frac{23.985.5}{60,21}$$

$$n = 398$$

El total de encuestas que se aplicó a la población del cantón La Libertad, fue de 398, pequeña en relación al número de habitantes según datos del último censo efectuado, pero representativa para cumplir los objetivos de investigación planteados.

## **2.8 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

El procedimiento es la acción (cualquiera que sea), que se ejecuta, en este caso sobre los datos, y que logra en ellos una transformación.

En el presente trabajo de investigación, para poder obtener información referente a la empresa, de sus problemas e inconvenientes, se desarrolló tomando en cuenta el siguiente procedimiento:

1. Buscar información en la empresa: Esta información se la obtuvo mediante un diálogo con el gerente y el administrador de la empresa para conocer más de cerca sus problemas.
2. Identificación del problema: una vez que se obtuvo información de la empresa y sus problemas, se pasó a identificar cuáles eran en realidad las falencias que impiden el crecimiento y desarrollo de la misma.
3. Análisis de los problemas: se pasó a realizar el respectivo análisis de los problemas para poder definir cuál de los problemas es el más prioritario e importante.
4. Selección del problema: luego del análisis, se escogió y seleccionó el problema de investigación.
5. Justificación del problema: se pasó a justificar el problema, para darle un enfoque más al problema de investigación mediante la justificación teórica, metodológica y práctica que avalen el problema de estudio.
6. Planteamiento de objetivos e hipótesis y Operacionalización de las variables: se planteó para el desarrollo del trabajo de investigación, un objetivo general que consiste en realizar un plan estratégico para la Ferretería Solís, de la misma manera se planteó los objetivos específicos que ayudaran a cumplir el objetivo general.
7. Mediante la ayuda de los objetivos, hipótesis, se desarrolló el cuadro de Operacionalización de las variables independiente como dependiente, en el cual se detallan lo que se va a desarrollar en el marco teórico.

8. Formulación de técnicas e instrumento de investigación: esto nos ayudó a recopilar información fidedigna referente al tema de estudio o de investigación, se aplicó las técnicas de la entrevista y encuesta, esto mediante la aplicación de sus instrumentos como son el guion de entrevista y el cuestionario.
9. Construcción del marco teórico: el marco teórico se detalla tanto la variable dependiente e independiente, gracias al cuadro de operacionalización.
10. Diseño de la modalidad: la modalidad que se aplicó es el de proyecto factible dado que es necesario aplicar este trabajo a la empresa.
11. Aplicación de instrumentos y recopilación de la información: los instrumentos ayudaron a recopilar información para posteriormente poder interpretar sus resultados facilitando la formulación conclusiones y recomendaciones.
12. Procedimiento y procesamiento de la información.
13. Análisis y discusión de resultados tanto de la entrevistas y encuestas.
14. Conclusiones y recomendaciones para la Ferretería Solís.
15. Formulación de la propuesta.
16. Realización de la propuesta.
17. Preparación y redacción del informa final.
18. Conclusiones y recomendaciones de la propuesta
19. Implementación

Los procesos que se ejecutaron en el trabajo de investigación, cuenta con diferentes estrategias y métodos característicos de la investigación científica que facilitaron del normal desarrollo de la labor investigativa cuyo objetivo fue presentar los resultados obtenidos directamente de las personas involucradas en forma clara y sencilla, de tal manera que la persona que esté visualizando o leyendo el documento comprenda los datos y determine por sí mismo la validez y confiabilidad de las conclusiones y recomendaciones de la información. Estos datos son susceptibles de ser analizados nuevamente con la intención de mejorar la presente propuesta que desde ya es la base o el punto de partida para la implementación de herramientas similares.

## **2.9. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

Es la técnica que consiste en la recolección de los datos primarios de entrada, que son evaluados y ordenados, para obtener información útil, que luego serán analizados por el usuario final, para que pueda tomar las decisiones o realizar las acciones que estimen conveniente.

La información se procesó en función de los instrumentos y técnicas de utilizadas en la investigación, para de esta manera obtener mayor información confidencial y relevante y así poder cumplir con los objetivos deseados para la realización del plan estratégico.

El procesamiento se desarrolló siguiendo los siguientes parámetros:

1. Ordenamiento de los datos.
2. Tabulación o codificación: en lo que respecta a tabulación, se utilizó el programa estadístico puesto que permite establecer, la tendencia central, disposición, representación gráfica o determinar el grado de concentración de las variables en estudio
3. Elaboración de tablas o cuadros estadísticos.
4. Análisis e interpretación de los datos: el análisis se la realizo relacionando los diferentes aspectos del problema y de los resultados.
5. Comprobación de la hipótesis.
6. Conclusiones y recomendaciones:
7. Diseño de la propuesta: se diseñó la propuesta del plan estratégico que se debe aplicar en la Empresa Ferretería Solís, Conforme a sus necesidades, requerimientos y disponibilidad de recursos.
8. Elaboración y entrega del informe final: Consiste en entregar el trabajo de investigación a las personas adecuadas e idóneas para que pongan en prácticas las estrategias, programas y proyectos que se encuentran plasmadas en dicho trabajo.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En la presente investigación se desarrollaron 18 entrevistas dirigidas a los directivos de la empresa y al personal que labora en la institución, también se aplicó 398 encuestas a la población del cantón La Libertad, debido a que son los que más demandan los artículos de ferretería.

Luego de la recopilación de la información mediante la entrevista y la encuesta, se realizó la respectiva tabulación de cada pregunta, para en lo posterior efectuar el análisis y la interpretación correspondiente. Estos resultados se interpretaron y mostraron a través de gráficos estadísticos en barra para las preguntas de la entrevista y en diagrama de pastel para las encuestas, los cuales se realizaron en Excel uno de los programas informáticos más utilizado para estas actividades.

Las entrevistas tuvieron la finalidad de conocer la opinión de los directivos de la empresa en la aplicación de un plan estratégico para la organización, conocer cuáles son sus falencias en que ellos están fallando para tomar medidas correctivas con la aplicación del plan estratégico. Con el desarrollo de las preguntas se pudo apreciar el propósito de la empresa que es tomar decisiones, establecer políticas, reglas, estrategias, trabajar en proyectos y programas para mejorar la gestión administrativa de la empresa como para captar nuevos clientes y ser una empresa competitiva en el mercado.

Las encuestas realizadas a la población del Cantón La Libertad, permitió conocer las necesidades que ellos tienen, en cuanto al servicio de atención al cliente, además de la necesidad de capacitar al personal de la empresa para su mejor funcionamiento, los precios competitivos de los artículos, la calidad de administración, etc., todos esto aquellos en busca del desarrollo institucional.

### 3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cuenta la empresa con un **Direccionamiento Estratégicos** bien formulado, donde se detalle cual es la **Misión, Visión y Objetivos** de la empresa?

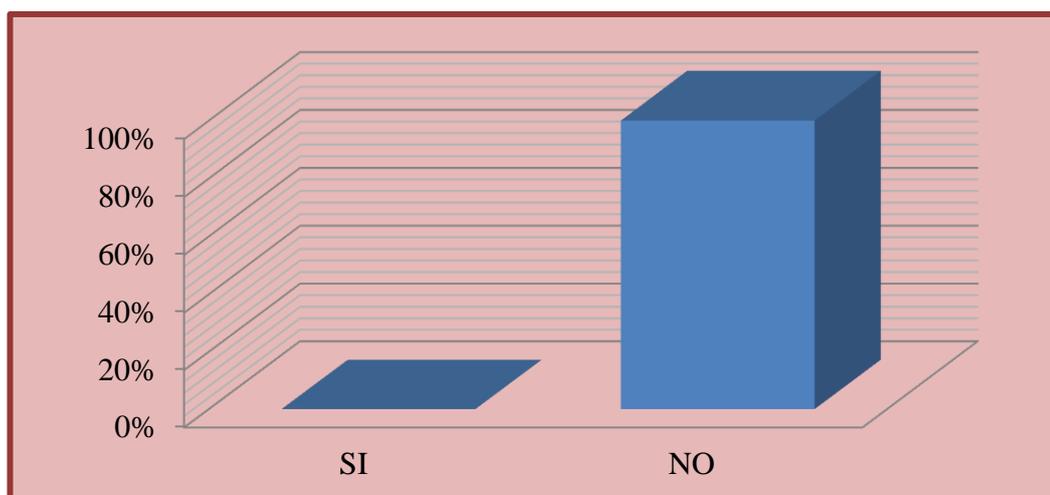
**CUADRO N° 4** Direccionamiento estratégico de la empresa Ferretería Solís

INDICADOR	NUMERO	%
SI	0	0%
NO	18	100%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Fuente:** Directivos y Empleados de la Ferretería Solís

**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 11** Direccionamiento estratégico de la empresa Ferretería Solís



**Fuente:** Directivos y Empleados de la Ferretería Solís

**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa

Acerca de que si la empresa cuenta con un direccionamiento estratégico bien planteado donde se detalle la misión, visión, objetivos y valores institucionales, todos los entrevistados manifestaron que no, la empresa no cuenta con esta herramienta importante, debido a que nunca se ha desarrollado este trabajo, los mismos que manifestaron que es de suma importancia que se desarrolle y se diseñe un plan estratégico para la empresa detallando la misión, visión y objetivos para el eficiente funcionamiento de la organización.

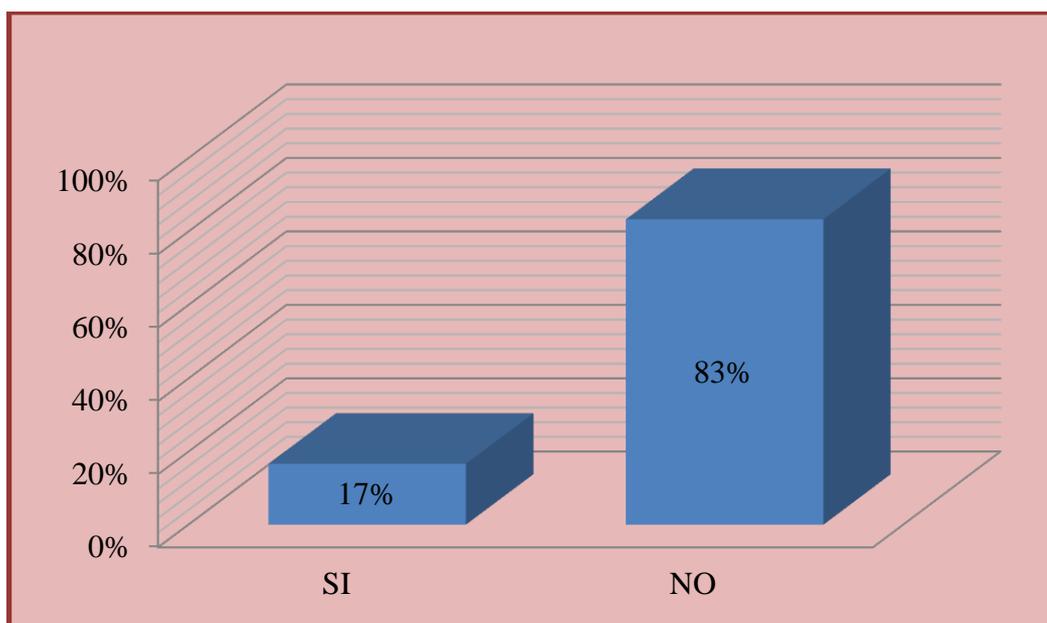
## 2. ¿Se ha realizado un Análisis Interno y Externo en la organización?

**CUADRO N° 5 Análisis Interno y Externo de la Empresa Ferretería Solís**

INDICADOR	NUMERO	%
SI	3	17%
NO	15	83%
TOTAL	18	100%

Fuente: Directivos y Trabajadores de la Ferretería Solís  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 12 Análisis Interno y Externo de la Empresa Ferretería Solís**



Fuente: Directivos y Trabajadores de la Ferretería Solís  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

En lo que se refiere a que si en la empresa se ha realizado un análisis interno y externo, la mayor parte de los entrevistados mencionó que no; que en la empresa nunca se ha desarrollado un análisis FODA para determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución y así tomar decisiones y acciones oportunas que ayuden a la empresa en su desarrollo, mientras que una pequeña parte de los entrevistados mencionó que sí, que si se ha desarrollado un análisis y que saben cuáles son los puntos fuertes y débiles.

**3. ¿Aplican estrategias adecuadas que induzcan al cliente a adquirir sus artículos y así poder aumentar el volumen de ventas?**

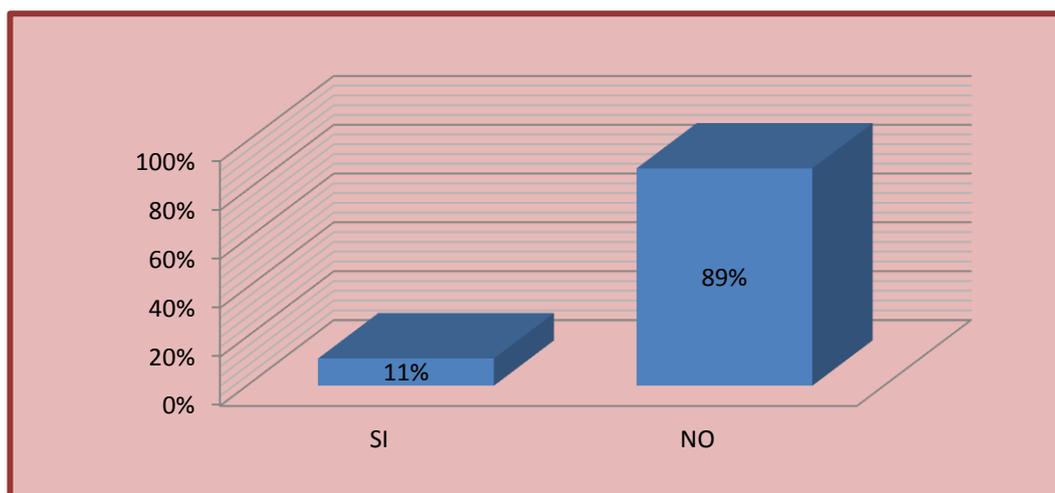
**CUADRO N° 6 Aplicación de estrategias**

INDICADOR	NUMERO	%
SI	2	11%
NO	16	89%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Directivos y Trabajadores de la Ferretería Solís.

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 13 Aplicación de estrategias**



Fuente: Directivos y Trabajadores de la Ferretería Solís

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

En lo que respecta a estrategias, la mayoría de los entrevistados mencionó que no, que la empresa Ferretería Solís no aplica estrategias que induzcan al cliente a adquirir sus productos y así poder aumentar el volumen de ventas y ganancias, mientras que pocas personas opinaron que sí, la empresa aplica descuentos como estrategias. Existe poco conocimiento por parte de los directivos en que estrategias aplicar y la manera de cómo aplicar estrategias por falta de preparación en estos temas que den un cambio importante en la institución.

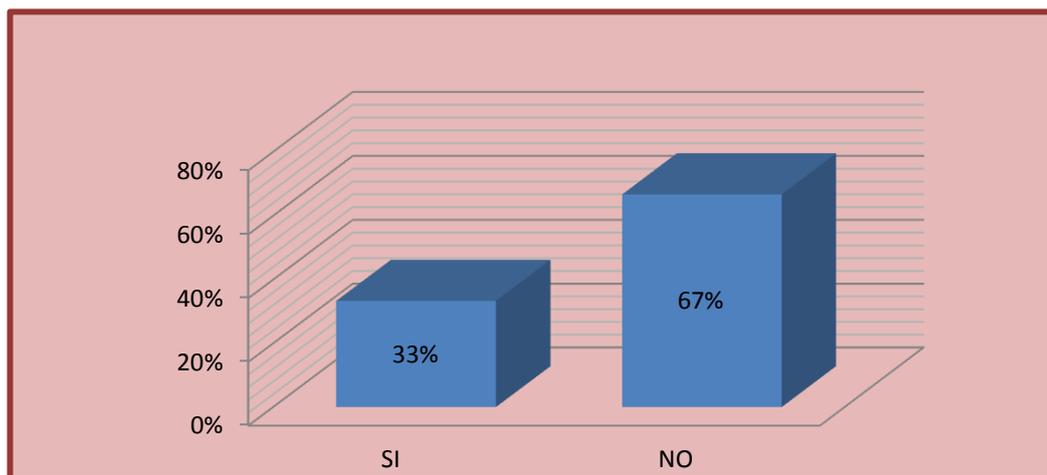
#### 4. ¿Cree usted que existe una buena comunicación entre Directivos y Empleados?

**CUADRO N° 7 Comunicación entre directivos y empleados en la empresa Ferretería Solís**

INDICADOR	NUMERO	%
SI	6	33%
NO	12	67%
TOTAL	18	100%

Fuente: Directivos y Trabajadores de la Ferretería Solís  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 14 Comunicación entre directivos y empleados en la empresa Ferretería Solís**



Fuente: Directivos y Trabajadores de la Ferretería Solís  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

En relación a que si en la empresa existe o no un buena comunicación, la mayor parte de los entrevistados manifestaron que no, en la empresa no existe una buena comunicación entre directivos y empleados porque ellos no tienen suficiente tiempo para escuchar sus opiniones y sugerencias debido a que siempre están ocupados resolviendo problemas que se presentan en la institución provocando esto que ellos se sientan marginados y cohibidos dentro del ambiente laboral desarrollado dentro de la empresa, mientras que una pequeña parte opinó que sí, existe una buena comunicación entre jefe y empleado.

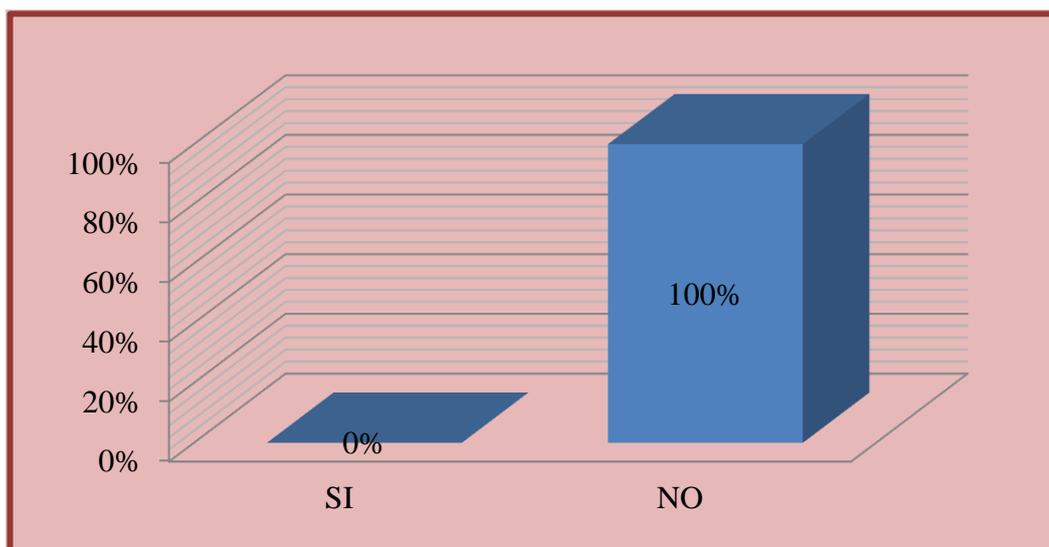
**5. ¿Existen herramientas de control de las actividades que se desarrollan los empleados dentro de la organización?**

**CUADRO N° 8 Herramienta de control de actividades**

INDICADOR	NUMERO	%
SI	0	0%
NO	18	100%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Directivos y Empleados de la Ferrería Solís  
**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 15 Herramienta de control de actividades**



**Fuente:** Directivos y Empleados de la Ferrería Solís  
**Elaboración:** Orlin Darío Tomalá Figueroa

En lo que respecta si en la empresa existe alguna herramienta de control de las actividades que desarrollan los trabajadores, todos los entrevistados opinó que no, porque durante los años de funcionamiento nunca nadie ha desarrollado e implementado alguna herramienta que permita controlar al personal en sus funcionamiento y actividades ejecutadas diariamente. Esto se da por el desconocimiento de cómo aplicar dichas herramientas, por la inadecuada estructura administrativa, al no definir bien los puestos de trabajo, indicando sus funciones, deberes y obligaciones.

## 6. ¿Conoce usted cuales son los objetivos que persigue la empresa?

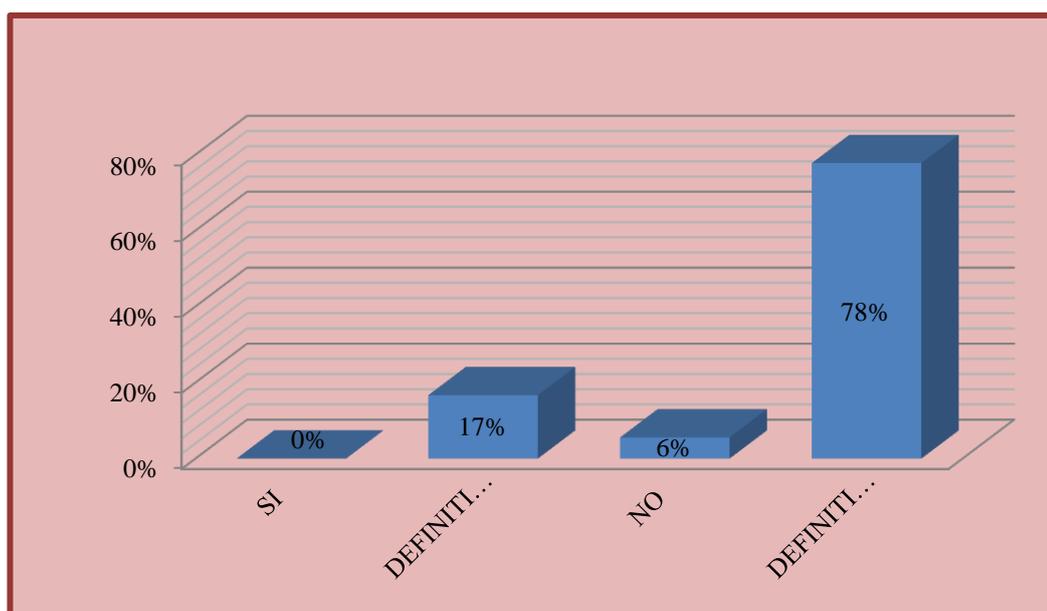
**CUADRO N° 9 Objetivos que persigue la empresa**

INDICADOR	NUMERO	%
SI	0	0%
DEFINITIVAMENTE SI	3	17%
NO	1	6%
DEFINITIVAMENTE NO	14	78%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Directivos y Empleados de la Ferretería Solís

**Elaboración:** Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 16 Objetivos que persigue la empresa**



**Fuente:** Directivos y Empleados de la Ferretería Solís

**Elaboración:** Orlin Darío Tomalá Figueroa

En relación a los objetivos, la mayor parte de los entrevistados opinaron que definitivamente no conocen cuales son los objetivos que persigue la empresa debido a que los directivos de la institución, no dan a conocer los fines y metas que se ha planteado, mientras que una pequeña parte de los entrevistados mencionó que no conocen los objetivos de la organización debido a que nunca les han dado a conocer.

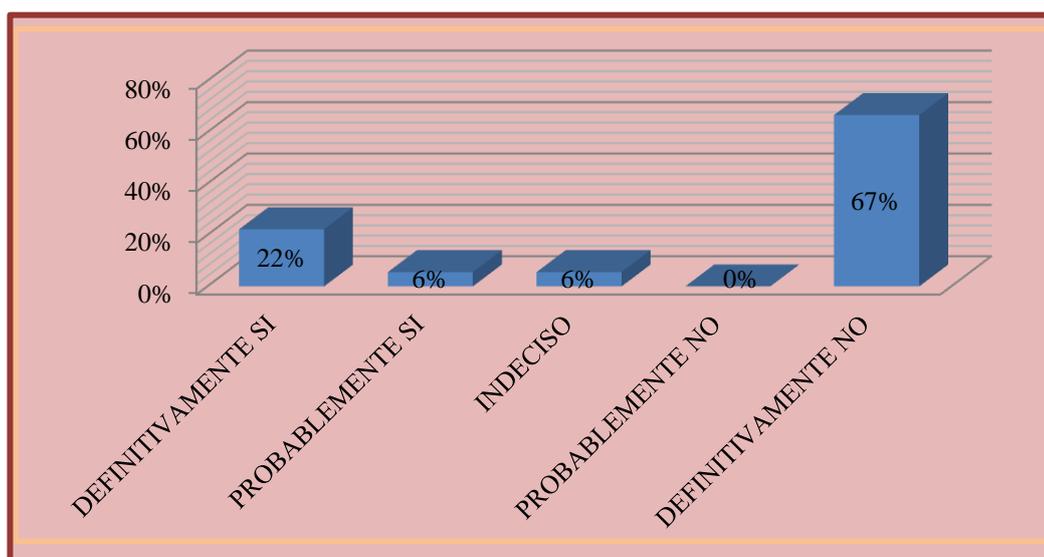
**7. ¿Considera usted que la empresa cuenta con todos los recursos necesarios para desarrollar bien sus actividades?**

**CUADRO N° 10 Recursos con lo que cuenta la empresa Ferretería Solís**

INDICADOR	NUMERO	%
DEFINITIVAMENTE SI	4	22%
PROBABLEMENTE SI	1	6%
INDECISO	1	6%
PROBABLEMENTE NO	0	0%
DEFINITIVAMENTE NO	12	67%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Directivos y Empleados de la Ferretería Solís  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 17 Recursos con lo que cuenta la empresa Ferretería Solís**



Fuente: Directivos y Empleados de la Ferretería Solís  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

En lo que se refiere a que si la empresa cuenta con todos los recursos necesarios para desarrollar de la mejor manera las actividades, la mayor parte de los entrevistados opinó que definitivamente no cuenta con los suficientes recursos debido a que les hace más maquinarias y equipos actualizados para el desarrollo de las funciones, mientras que una parte pequeña de los entrevistados, opinaron que es definitivamente si la empresa cuenta con todos los recursos necesarios.

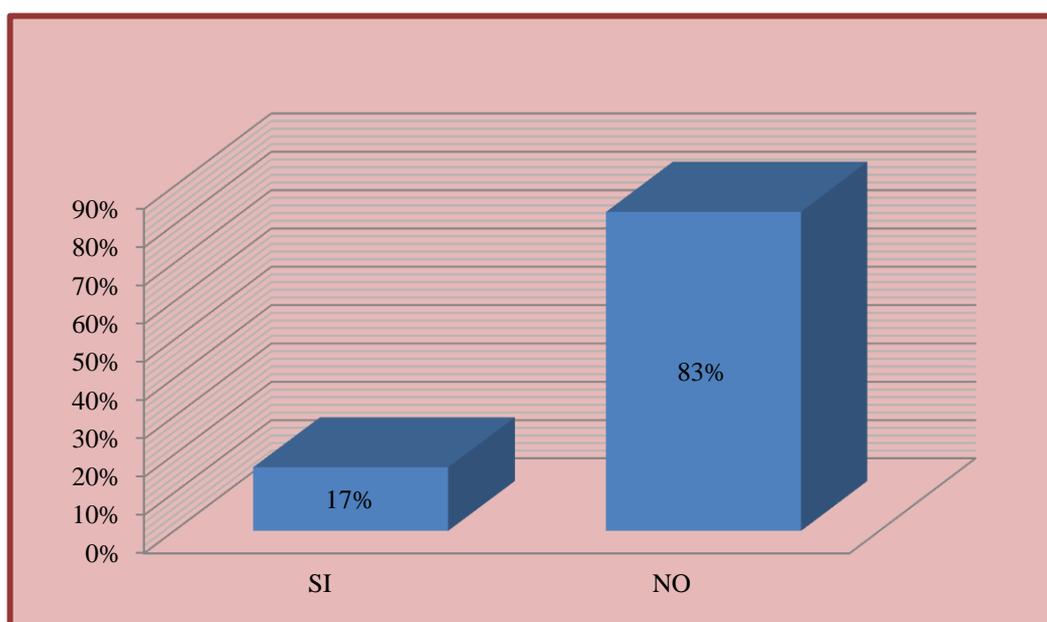
**8. ¿Considera usted que existe trabajo en equipo entre Directivos y Empleados y todos los que forman parte de la organización?**

**CUADRO N° 11 Trabajo en Equipo**

INDICADOR	NUMERO	%
SI	3	17%
NO	15	83%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Directivos y Empleados de la Ferretería Solís  
**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 18 Trabajo en Equipo**



**Fuente:** Directivos y Empleados de la Ferretería Solís  
**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa

En lo que respecta de que si existe trabajo en equipo en la empresa Ferretería Solís, la mayor parte de los entrevistados opinó que no, en la empresa no existe trabajo en equipo porque cada cual realiza sus trabajo por sí solo; no existe cooperación entre todos los miembros de la organización, debido a que cada cual trabaja por su cuenta sin considerar las opiniones de los demás, no existe un objetivo en común; mientras que una pequeña parte de los entrevistados opino que si existe trabajo en equipo con todos los miembros de la institución.

**9. ¿La administración actual ejerce un liderazgo con todos los miembros de la empresa?**

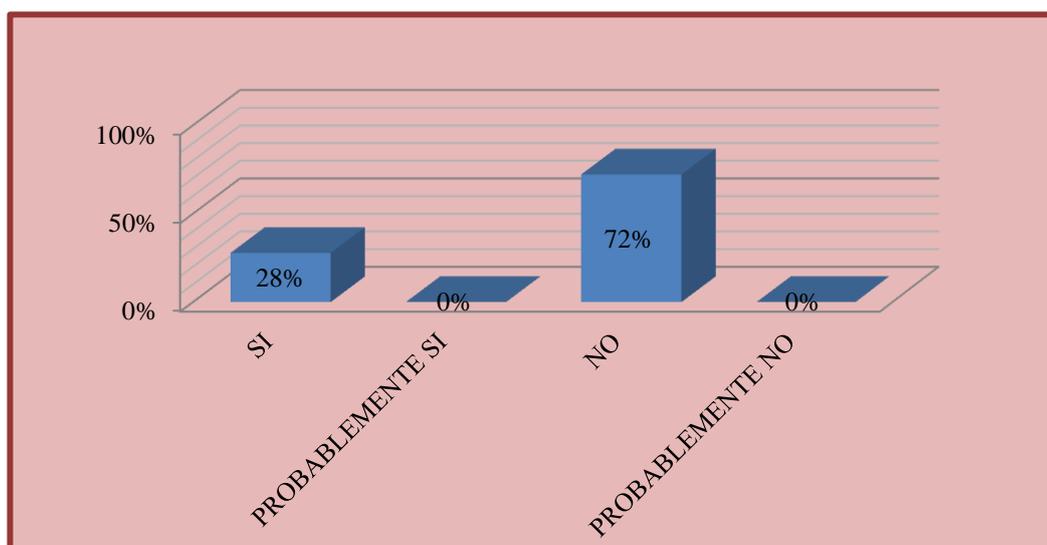
**CUADRO N° 12 Liderazgo que existe con todos los miembros de la empresa  
Ferretería Solís**

INDICADOR	NUMERO	%
SI	5	28%
PROBABLEMENTE SI	0	0%
NO	13	72%
PROBABLEMENTE NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Directivos y Empleados de la Ferretería Solís

**Elaborado:** Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 19 Liderazgo que existe con todos los miembros de la empresa  
Ferretería Solís**



**Fuente:** Directivos y Empleados de la Ferretería Solís

**Elaborado:** Orlin Darío Tomalá Figueroa

En relación al liderazgo implementado por la empresa, la mayor parte de los entrevistados opinó que no, que la administración actual no ejecuta un liderazgo efectivo y práctico, debido a que no capacitan ni motivan al personal, de tal manera que estos desarrollen de la mejor forma sus funciones, mientras que una pequeña parte mencionó que si existe un buen liderazgo en la administración actual con todos los miembros de la institución.

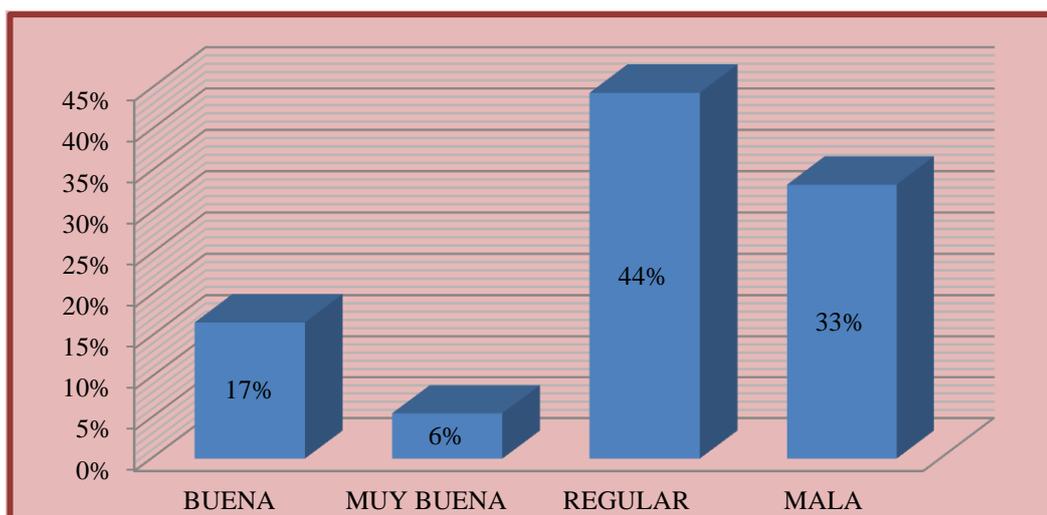
## 10. ¿Cómo califica usted la Administración actual de la empresa?

**CUADRO N° 13 Administración actual de la empresa Ferretería Solís**

INDICADOR	NUMERO	%
BUENA	3	17%
MUY BUENA	1	6%
REGULAR	8	44%
MALA	6	33%
TOTAL	18	100%

**Fuente:** Directivos y Empleados de la Ferretería Solís  
**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 20 Administración actual de la empresa Ferretería Solís**



**Fuente:** Directivos y Empleados de la Ferretería Solís  
**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa

En temas administrativos, la mayor parte de los entrevistados opinó que la administración actual es regular debido a que no ha existido ningún cambio impactante en la empresa, durante los últimos años, la administración se ha manejado de misma forma sin existir cambios importantes que beneficien al personal y a la empresa misma, mientras que una pequeña parte mencionó que es mala la administración actual por no saber utilizar bien los recursos de la empresa, no aprovechar las oportunidades que el mercado brinda, y por la falta de compromiso con todos los miembros de la empresa.

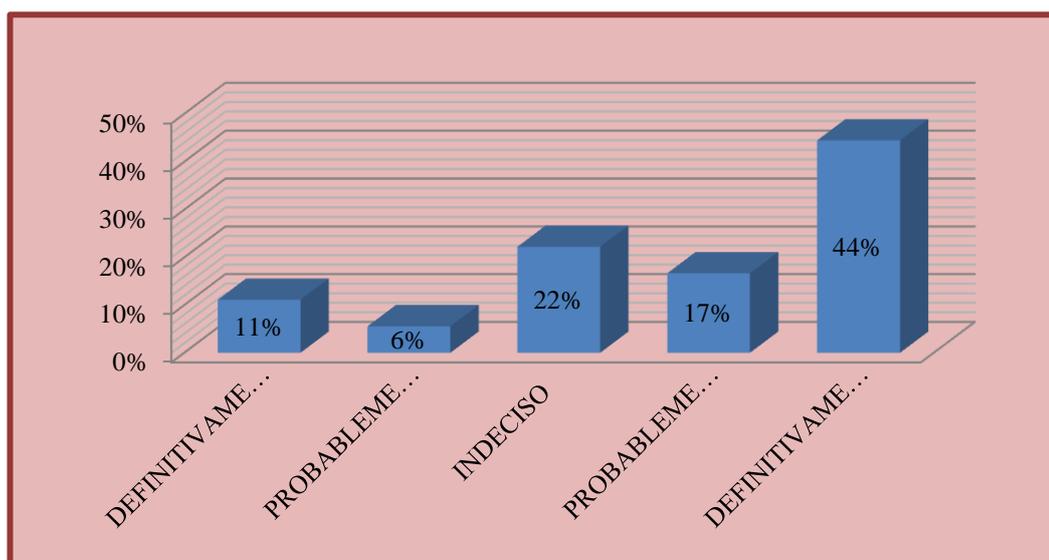
## 11. ¿Cree usted que la estructura Administrativa es la adecuada?

**CUADRO N° 14 Estructura administrativa de la empresa Ferretería Solís**

INDICADOR	NUMERO	%
DEFINITIVAMENTE SI	2	11%
PROBABLEMENTE SI	1	6%
INDECISO	4	22%
PROBABLEMENTE NO	3	17%
DEFINITIVAMENTE NO	8	44%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

Fuente: Directivos y Empleados de la Ferretería Solís  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 21 Estructura administrativa de la empresa Ferretería Solís**



Fuente: Directivos y Empleados de la Ferretería Solís  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

En relación a la estructura administrativa, la mayor parte de los entrevistados opinaron que definitivamente no, que la estructura administrativa de la empresa no es la adecuada por no estar bien establecidos los puesto, cargos, funciones y responsabilidades que deben tener cada uno de las personas que laboran dentro de la organización, mientras que una parte pequeña de los entrevistados manifestó que la estructura administrativa de la empresa Ferretería Solís, si es la adecuada para ejercer bien las funciones y buscar el desarrollo de la organización.

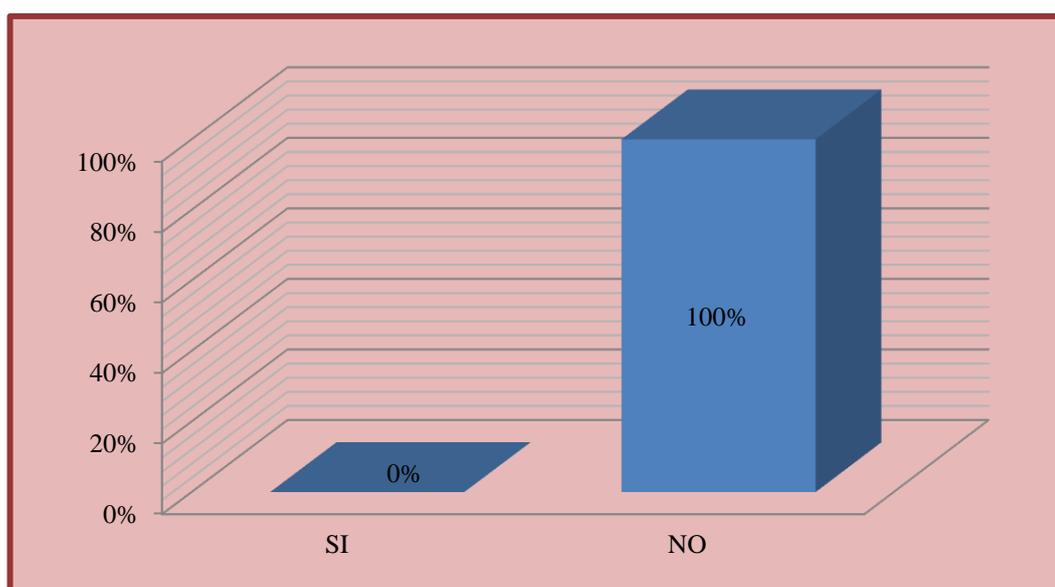
**12. ¿La empresa realiza monitores para medir el nivel de satisfacción de los clientes?**

**CUADRO N° 15 Monitoreo de control para medir el nivel de satisfacción de los clientes**

INDICADOR	NUMERO	%
SI	0	0%
NO	18	100%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Directivos y Empleados de la Ferretería Solís  
**Elaborado:** Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 22 Monitoreo de control para medir el nivel de satisfacción de los clientes**



**Fuente:** Directivos y Empleados de la Ferretería Solís  
**Elaborado:** Orlin Darío Tomalá Figueroa

En lo corresponde a que si la empresa aplica un monitoreo de control para medir el nivel de satisfacción de los clientes, todo los entrevistados opinaron que la empresa no realiza y nunca ha realizado un monitoreo a los clientes para medir el nivel de satisfacción y el servicio de atención que le brindaron, puesto que los directivos no tiene conocimiento de cómo emprender dicha acción y la forma de cómo aplicar dicha herramienta importante en la organización.

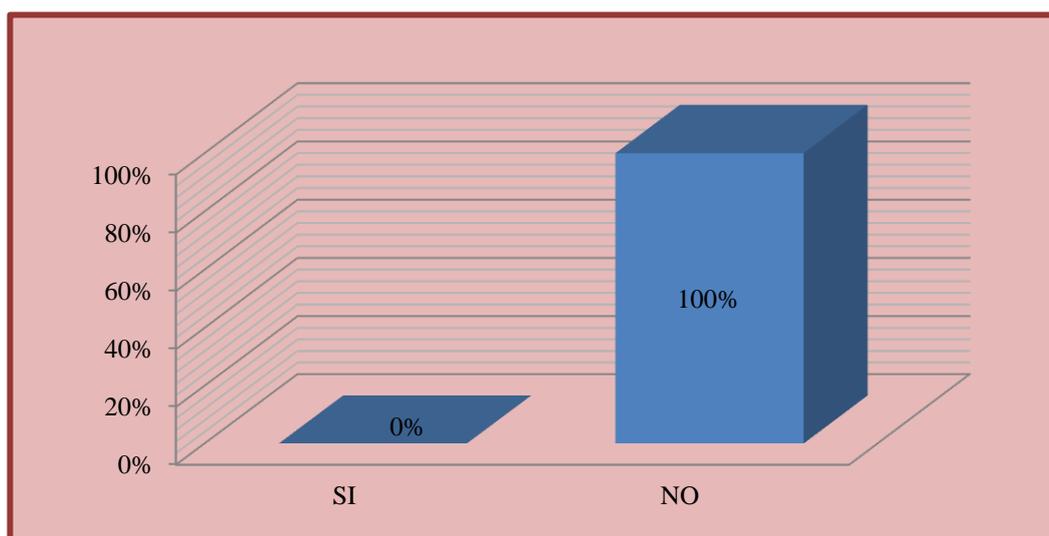
**13. ¿Está usted de acuerdo con que se realice un Plan Estratégico para la empresa?**

**CUADRO N° 16 Plan Estratégico para la empresa Ferretería Solís**

INDICADOR	NUMERO	%
SI	0	0%
NO	18	100%
TOTAL	18	100%

**Fuente:** Directivos y Empleados de la Ferretería Solís  
**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 23 Plan Estratégico para la empresa Ferretería Solís**



**Fuente:** Directivos y Empleados de la Ferretería Solís  
**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa

En relación a la aplicación de un plan estratégico, todos los entrevistados opinaron que si está de acuerdo, que se realice y diseñe un plan estratégico para la empresa Ferretería Solís, porque es una herramienta indispensable e importante que ayudará a tomar decisiones, y que gracias a aquello la empresa tendrá una misión, visión, objetivos, valores como también estrategias programas y proyectos que ayuden a la institución a desarrollarse en forma competitiva en el mercado, logrando la excelencia en la satisfacción las necesidades de los clientes, teniendo una posición estratégica muy fuerte al de la competencia.

### 3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS

#### 1. ¿Conoce usted a la Ferretería Solís?

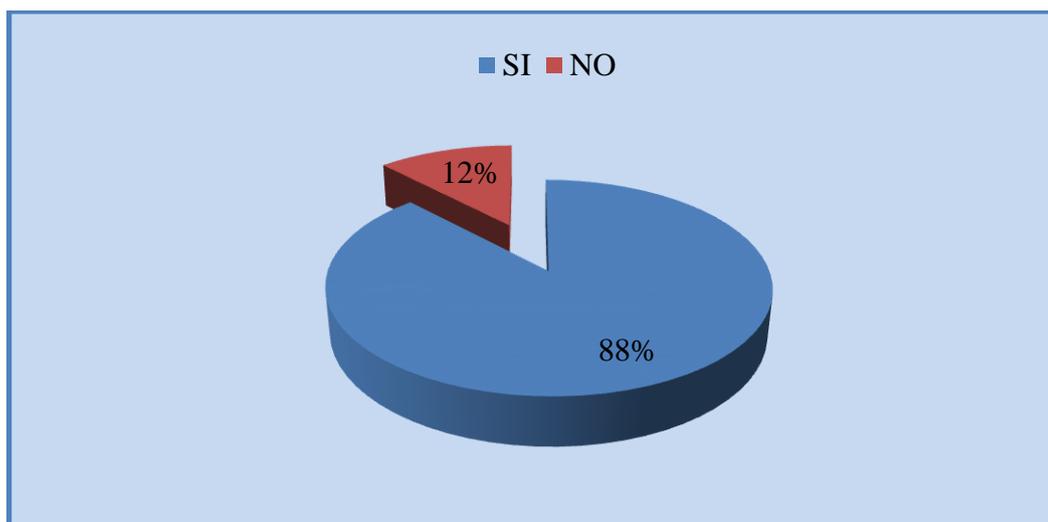
**CUADRO N° 17 Índice de Reconocimiento de la empresa Ferretería Solís**

INDICADOR	NUMERO	%
SI	350	88%
NO	48	12%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

Fuente: Directivos y Empleados de la Ferretería Solís

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 24 Índice de Reconocimiento de la empresa Ferretería Solís**



Fuente: Directivos y Empleados de la Ferretería Solís

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

Del total de los encuestados, la mayor parte de aquella mencionó que si conocen a la empresa Ferretería Solís debido a que es una de las ferreterías más grandes que existe en el cantón y por estar ubicadas en un lugar muy concurridos por las personas, mientras que una parte muy pequeña opinó que no conocen a la empresa. La empresa es reconocida pero debe mejorar su posicionamiento en la mente de sus consumidores en su totalidad, mediante publicidad con el fin de abarcar a todo el cantón La Libertad y ser una empresa de gran prestigio no solo en la provincia sino a nivel nacional.

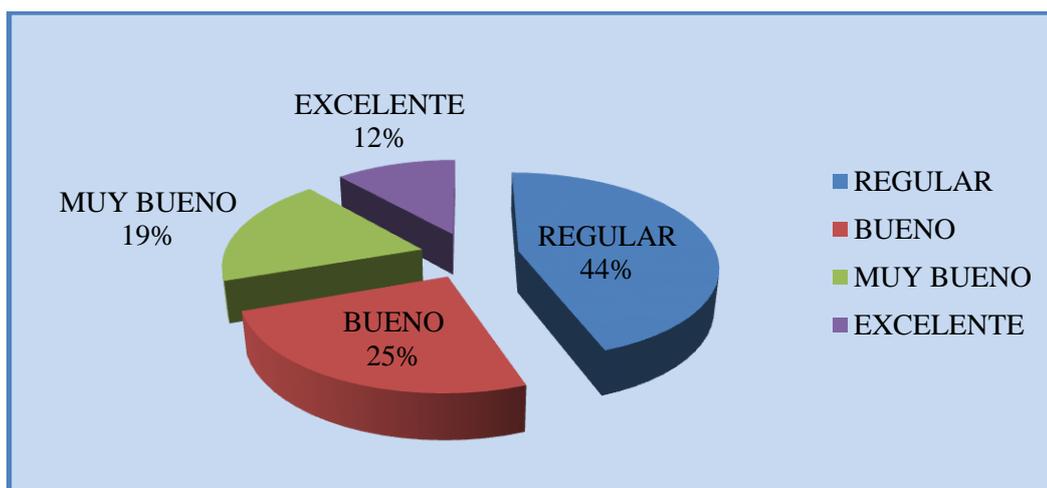
## 2. ¿Cómo califica usted la atención que brindan los empleados?

**CUADRO N° 18 Atención al Cliente que brindan los empleados de la Ferretería Solís**

INDICADOR	NUMERO	%
REGULAR	177	44%
BUENO	100	25%
MUY BUENO	75	19%
EXCELENTE	46	12%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Investigación  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 25 Atención al Cliente que brindan los empleados de la Ferretería**



Fuente: Instrumento de Investigación  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

Del total de los encuestados en lo que respecta atención al cliente, la mayor parte de aquella opinó que la atención que brindan los empleados o trabajadores de la empresa Ferretería Solís es regular puesto que nunca han recibido una excelente atención, otra parte importante opinó que es bueno, otra parte menciona que es muy bueno, y mientras que una parte muy pequeña opinó que es excelente la atención que brinda los trabajadores de la organización. La empresa debe mejorar su sistema de atención al cliente en busca de brindar un servicio excelente a todos los clientes de la empresa, mejorando si su imagen organizacional.

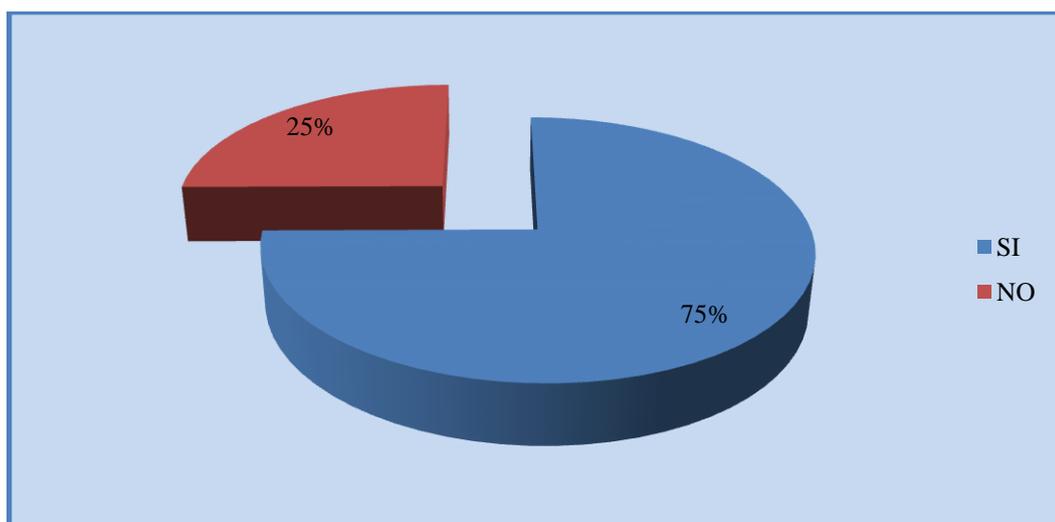
### 3. ¿Recomendarías a otras personas a comprar en la Ferretería Solís?

**CUADRO N° 19 Nivel de recomendación de las personas hacia otros posibles consumidores**

INDICADOR	NUMERO	%
SI	298	75%
NO	100	25%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Investigación  
Elaborado: Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 26 Nivel de recomendación de las personas hacia otros posibles consumidores**



Fuente: Instrumento de Investigación  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

Del total de los encuestados, la mayor parte de los encuestados opinó que si recomendarían a otras personas a que adquieran y compren artículos en la Ferretería Solís por la gran variedad de artículos que puedes encontrar en el local, mientras que otra parte de aquella opinó que no recomendarían a las personas a comprar cualquier tipo de herramienta. Las personas tienen un alto índice de aceptación, es decir que si recomendarían a otras personas a adquirir artículos de la empresa, por diversas situaciones entre ellas por la variedad de artículos que ofrece

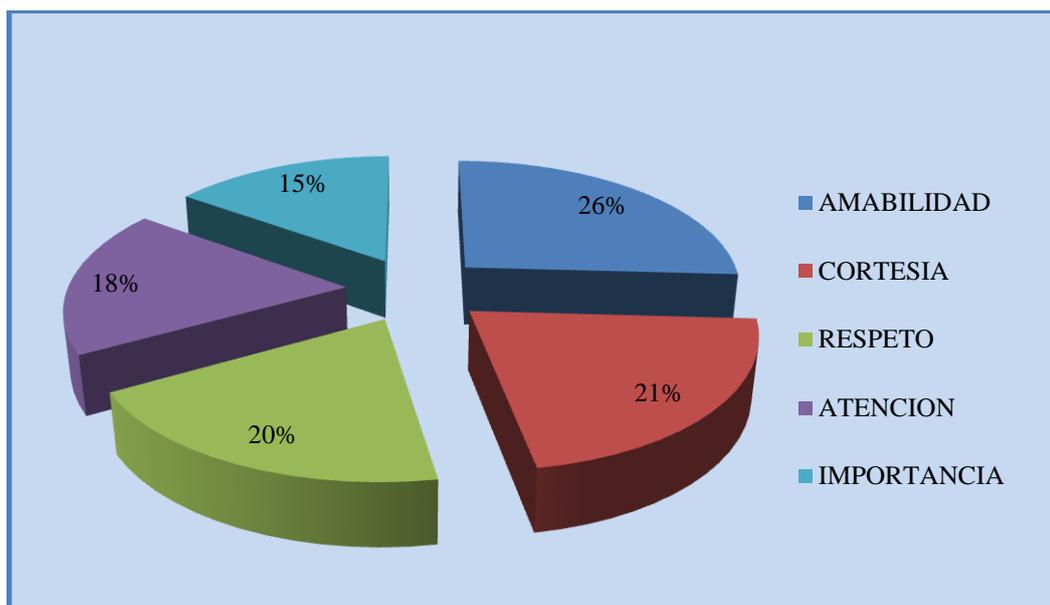
#### 4. ¿Con que tipo de trato considera usted que debería ser atendido?

**Cuadro N° 20 Tipo de trato**

INDICADOR	NUMERO	%
AMABILIDAD	103	26%
CORTESIA	85	21%
RESPETO	78	20%
ATENCION	72	18%
IMPORTANCIA	60	15%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Investigación  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 27 Tipo de trato**



Fuente: Instrumento de Investigación  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

En lo que respecta al tipo de trato que les gustaría ser atendido, del total de los encuestados, la mayor parte de aquellos opinó que le gustaría ser atendido con un trato amable, con cortesía y mucho respeto por parte de los trabajadores de la empresa, y mientras que una pequeña parte de los encuestados opinó que le gustaría ser atendido con mucha atención y mucha importancia que las haga sentir importante y parte de la empresa.

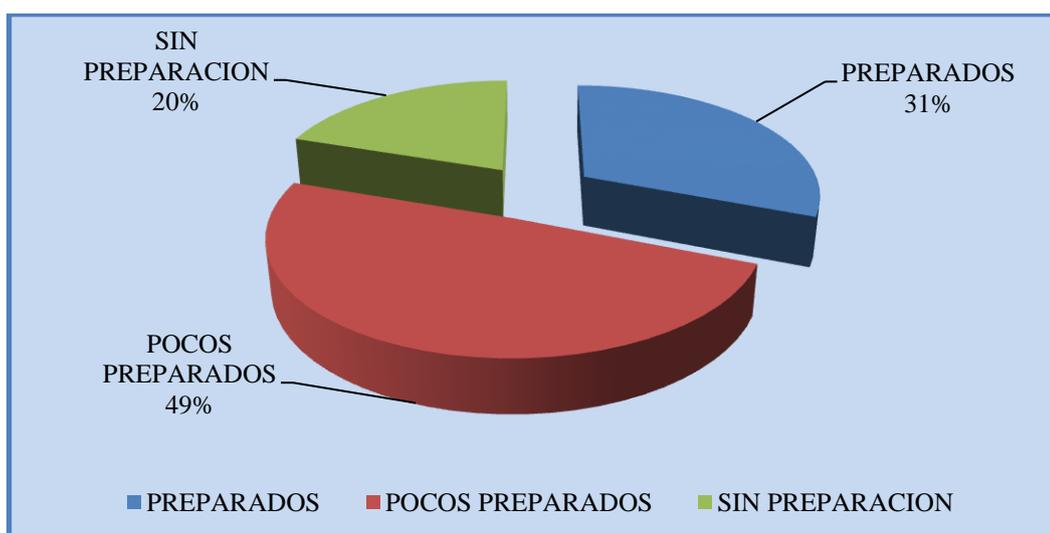
**5. ¿Considera usted que el personal que maneja la empresa está?**

**CUADRO N° 21 Capacidad del personal que maneja la empresa**

INDICADOR	NUMERO	%
PREPARADOS	123	31%
POCOS PREPARADOS	196	49%
SIN PREPARACION	79	20%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Investigación  
Elaborado: Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 28 Capacidad del personal que maneja la empresa**



Fuente: Instrumento de Investigación  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

Del total de los encuestados, la mayor parte de aquellos opinaron que el personal de la empresa están pocos preparados debido a que no se aprovechan bien los recursos, también porque no ha existido un cambio impactante en la empresa, otra parte importante opino que el personal de la empresa si está preparado, y mientras que una pequeña parte de los encuestados, manifestó que los directivos no tienen la preparación adecuada para transmitir otros conocimientos, se puede considerar cursos de capacitación a los trabajadores de la empresa con el fin de mantener un personal altamente capacitado a fin de cumplir con los objetivos de la empresa.

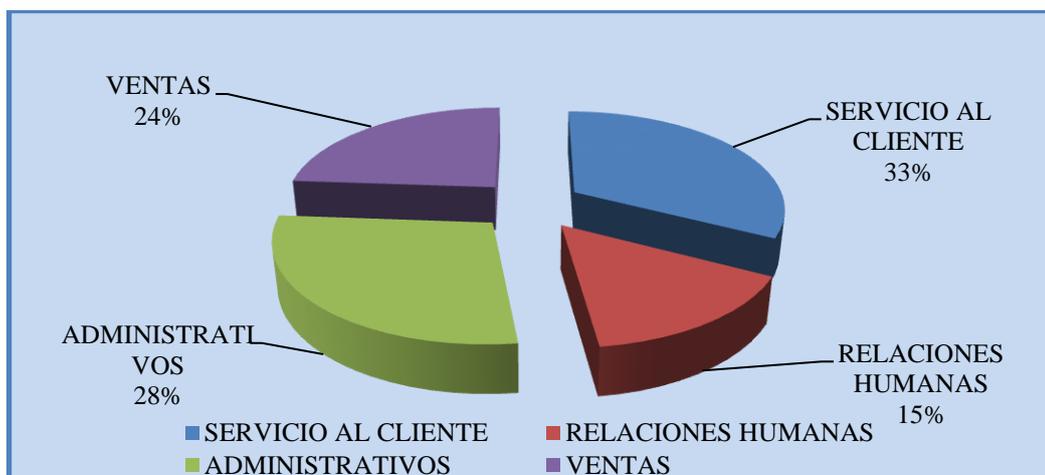
**6. ¿En qué aspecto considera usted que el personal debe ser capacitado?**

**CUADRO N° 22 Temas en que deben ser capacitados el personal de la empresa.**

INDICADOR	NUMERO	%
SERVICIO AL CLIENTE	130	33%
RELACIONES HUMANAS	61	15%
ADMINISTRATIVOS	112	28%
VENTAS	95	24%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Investigación  
 Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 29 Temas en que deben ser capacitado el personal de la empresa**



Fuente: Instrumento de Investigación  
 Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

Del total de los encuestados, la mayor parte opinó que el personal de la empresa debe ser capacitado en tema de servicios y atención al cliente, con el fin de mejorar el proceso de ventas y de atención al consumidor, otra parte importante considera que se debe capacitado en temas administrativos, otra parte representativa considera que debe ser capacitada en temas de ventas, y mientras que una parte muy pequeña considera que debe ser especializado en temas de relaciones humanas.

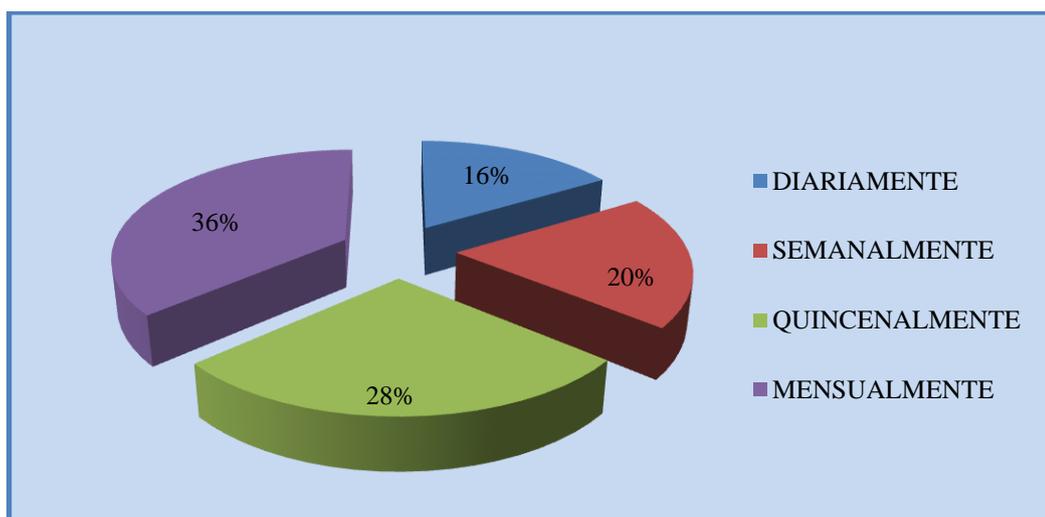
**7. ¿Con que frecuencia adquiere usted producto de Ferretería y acabados de construcción?**

**CUADRO N° 23 Frecuencia de compra de artículos-producto de ferretería**

INDICADOR	NUMERO	%
DIARIAMENTE	65	16%
SEMANALMENTE	78	20%
QUINCENALMENTE	110	28%
MENSUALMENTE	145	36%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Investigación  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 30 Frecuencia de compra de artículos-producto de ferretería**



Fuente: Instrumento de Investigación  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

Del total de los encuestados, la mayor parte de aquella opinó que ellos adquieren o compran artículos de ferretería o materiales para acabado de construcción mensualmente y quincenalmente, y mientras que otra parte representativa de la población opino que adquieren estos tipos de materiales y artículos semanal y diariamente. Todos estos porcentajes dependen del sueldo o de los ingresos que ellos tienen para poder comprar los artículos. Como se puede apreciar las personas o clientes adquieren productos de ferretería de forma mensual y quincenalmente.

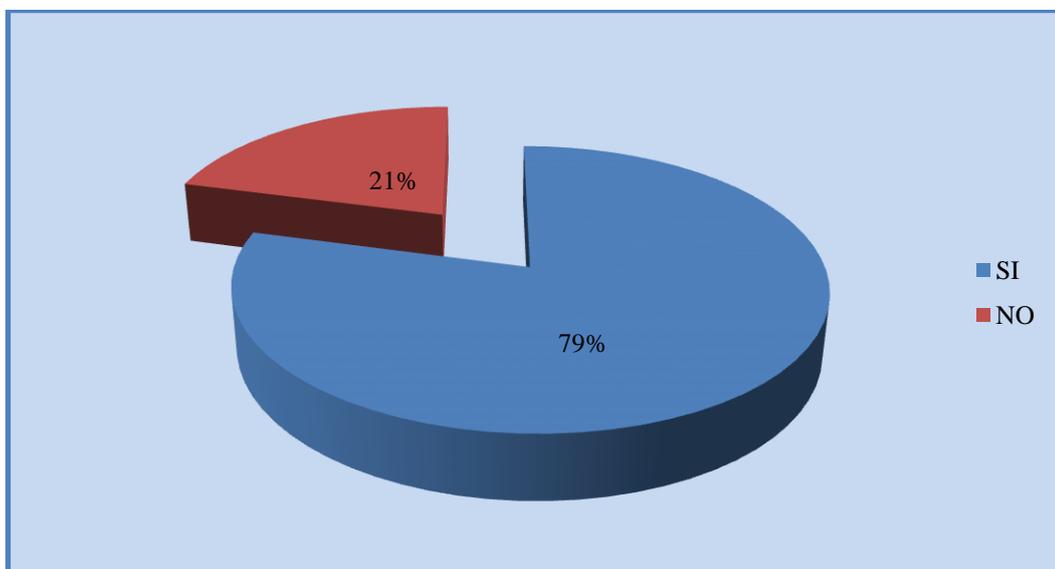
## 8. ¿Los productos/artículos que brinda la empresa satisface sus necesidades?

**CUADRO N° 24 Nivel de satisfacción al cliente**

INDICADOR	NUMERO	%
SI	315	79%
NO	83	21%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Investigación  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 31 Nivel de satisfacción al cliente**



Fuente: Instrumento de Investigación  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

Del total de los encuestados, la mayor parte de aquellos opinó que la empresa si satisface sus necesidades, debido a que encuentran en la empresa todos los que ellos necesitan para desarrollar sus labores diarias, y porque existe una gran variedad de artículos, mientras que una pequeña parte de los encuestados opinó que la empresa no satisface sus necesidades y expectativas. Como podemos darnos cuenta el nivel de satisfacción es alto puesto que los clientes consiguen todo lo que ellos necesitan en la empresa, pero es de suma importancia que la empresa que logre satisfacer al cliente en su totalidad, diversificando más sus artículos, implementando nuevos materiales y aplicando estrategias de ventas.

## 9. ¿Usted adquiere nuestros productos/artículos por?

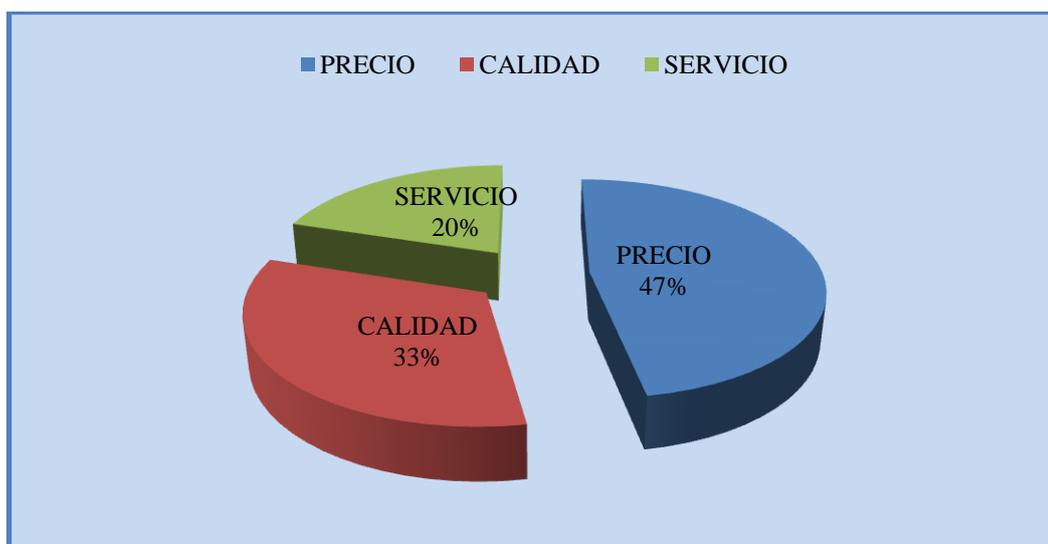
**CUADRO N° 25 Parámetros sobre la tendencia de compra**

INDICADOR	NUMERO	%
PRECIO	188	47%
CALIDAD	130	33%
SERVICIO	80	20%
TOTAL	398	100%

Fuente: Instrumento de Investigación

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 32 Parámetros sobre la tendencia de compra**



Fuente: Instrumento de Investigación

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

Del total de los encuestados, la mayor parte de los encuestados opinaron que ellos adquieren o compran los artículos de ferretería por el precio que tienen los materiales/artículos, otra parte importante opinó que compran por la calidad que los productos debido a que son de marcas reconocidas a nivel mundial, y mientras que una pequeña parte mencionó que adquieren los artículos por el servicio que prestan dentro de las empresas. Como se puede observar la mayoría de los clientes y personas acude a comprar artículos de ferretería no por servicio y calidad de los productos sino más bien por el precio que tienen los artículos.

## 10. ¿Está usted de acuerdo que existan promociones en sus compras?

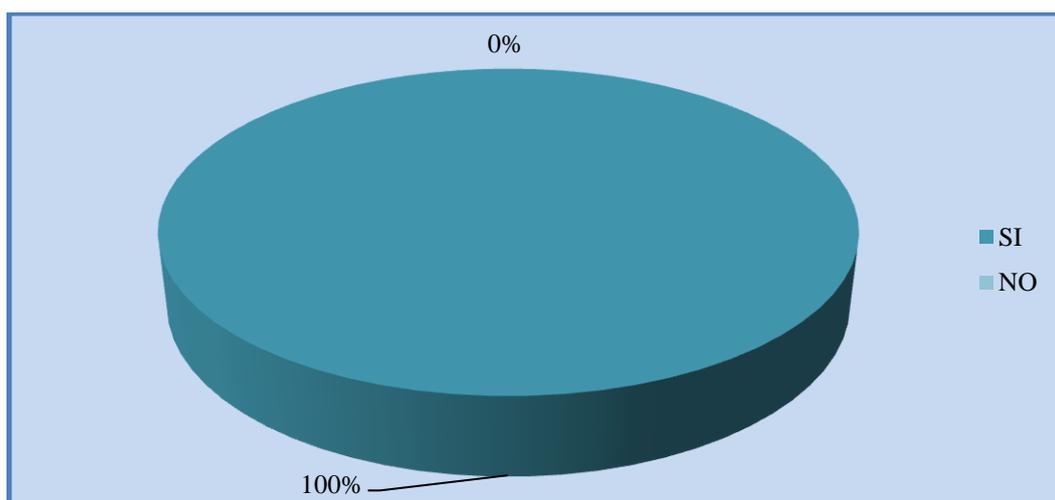
**CUADRO N° 26 Promociones en compras de artículos o productos de ferretería**

INDICADOR	NUMERO	%
SI	398	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Investigación

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 33 Promociones en compras de artículos o productos de ferretería**



Fuente: Instrumento de Investigación

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

Del total de los encuestados, la totalidad de la población encuestada opinó que si están de acuerdo que deben existir promociones en las compras debido a que de una u otra manera atraería a los clientes a que compren los artículos y de esta manera generar aumento en el volumen de ventas y como consecuencia mayor nivel de ingresos. No solo deben aplicar promociones sino aplicar descuentos especiales, haciendo publicidad en los medios de comunicación para que así los clientes estén enterados de lo que desarrolla la empresa especialmente de las promociones que se ejecutan.

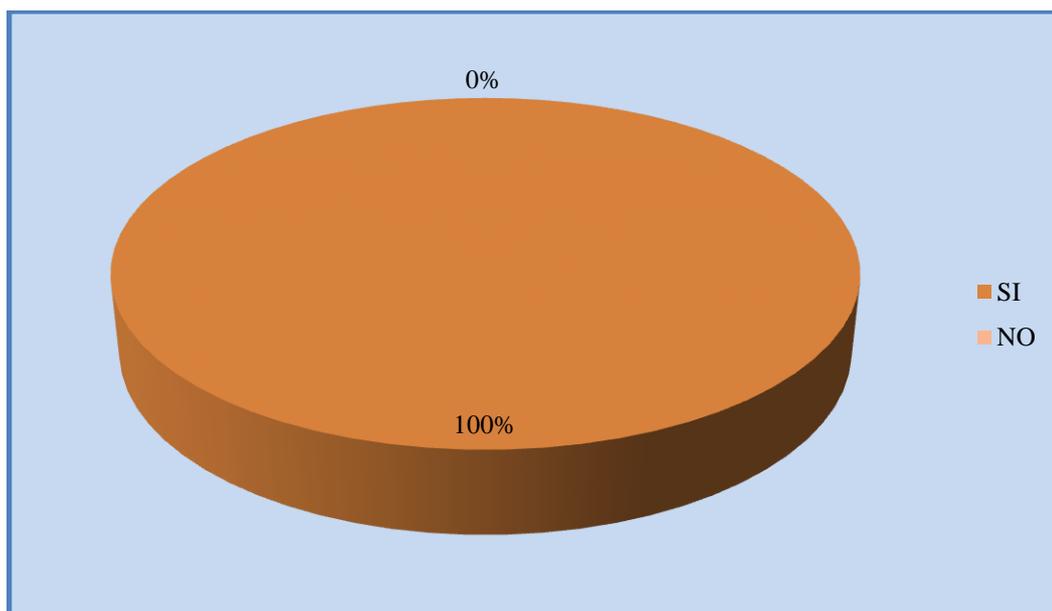
**11. ¿Cree usted que la aplicación de nuevas estrategias de ventas incrementa el volumen de ventas?**

**CUADRO N° 27 Estrategias de ventas para incrementar ingresos y ganancias**

INDICADOR	NUMERO	%
SI	398	100%
NO	0	0%
TOTAL	398	100%

Fuente: Instrumento de Investigación  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 34 Estrategias de ventas para incrementar ingresos y ganancias**



Fuente: Instrumento de Investigación  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

Del total de los encuestados, todas las personas en su totalidad opinaron que si, al aplicar nuevas estrategias de ventas, el volumen de ventas incrementaría mucho y que obviamente si las ventas incrementan, los ingresos y utilidades también incrementarían. Las estrategias ayudarían a la empresa a sobresalir en el entorno y ser competitivos en el mercado con el objetivo de que la organización alcance la excelencia y se desarrolle completamente logrando así alcanzar los objetivos.

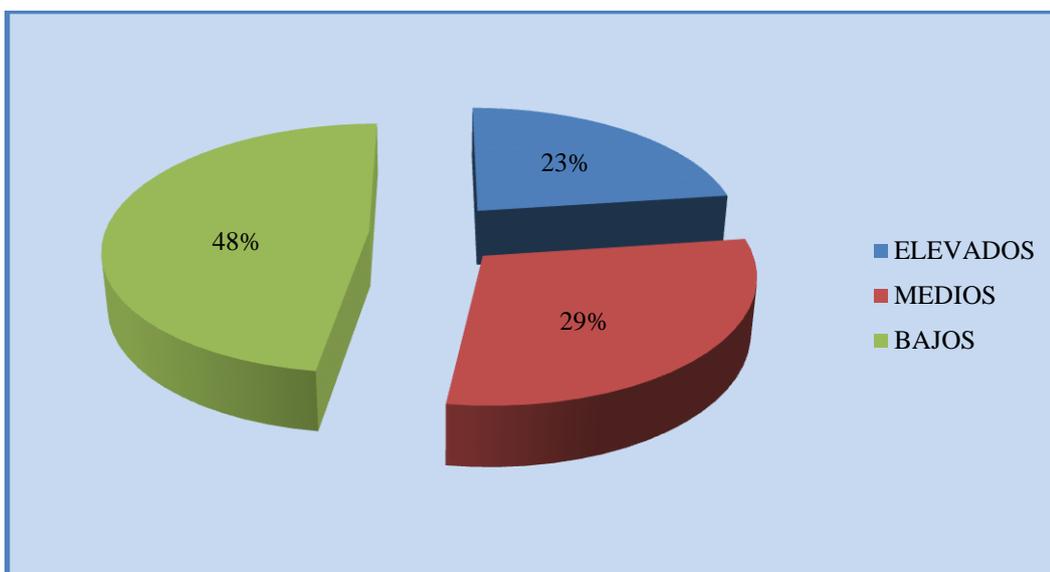
## 12. ¿Considera usted que los precios de nuestros productos/artículos son?

**CUADRO N° 28 Percepción de precios manejados por la empresa**

INDICADOR	NUMERO	%
ELEVADOS	91	23%
MEDIOS	117	29%
BAJOS	190	48%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Investigación  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 35 Percepción de precios manejados por la empresa**



Fuente: Instrumento de Investigación  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

Del número total de los encuestados, la mayor parte de aquella manifestó que la empresa Ferretería Solís tiene productos de calidad a precios muy bajos y que son accesibles a los clientes, otra aparte de aquella opinó que los precios que maneja la empresa son medios es decir que considera que los precios no son tan elevados pero tampoco son los más bajos es decir existe un equilibrio en los precios con relación a la competencia; mientras que cierta parte de los encuestados opinó que los precios que maneja la empresa son muy elevados, es decir que ellos consideran que los precios de los artículos o materiales están muy caros.

**13. ¿De estos servicios cuales les gustaría que le brinde la empresa?**

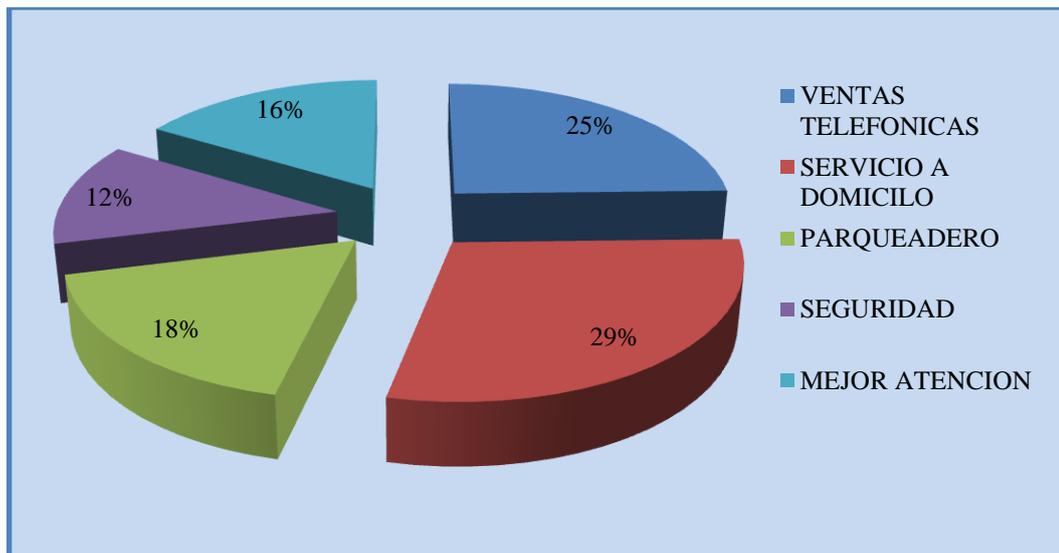
**CUADRO N° 29 Servicios a Implementar**

INDICADOR	NUMERO	%
VENTAS TELEFONICAS	98	25%
SERVICIO A DOMICILO	115	29%
PARQUEADERO	70	18%
SEGURIDAD	50	13%
MEJOR ATENCION	65	16%
<b>TOTAL</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de Investigación

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

**GRÁFICO N° 36 Servicios a Implementar**



Fuente: Instrumento de Investigación

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

De los resultados obtenidos en el instrumento de investigación, la mayor parte de los encuestados opinó que les gustaría que la empresa de brinde el servicio a domicilio y el de ventas vía telefónicas, mientras que otra parte de los encuestados manifestó que les brinde el servicio de parqueadero, mejor atención, y mayor seguridad en las compras con el fin de mejorar su servicio y lograr los objetivos planteados.

### **3.3 COMPARACIÓN DE RESULTADOS**

En lo que respecta en la comparación de los resultados tanto de la encuesta como de la entrevista, se tienen datos importantes desde varias perspectivas debido a que han participado en su desarrollo los directivos, trabajadores de la empresa, y una muestra representativa de la población del Cantón La Libertad.

Dentro de aquello es evidente que la empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico, como la misión, visión y objetivos que coadyuven a la empresa en su desarrollo y que exista un compromiso mutuo con todos los miembros de la organización, de la misma manera se manifestó que ellos desearían que la empresa desarrolle un plan estratégico que sirva de guía para generar cambios en la empresa, cambios que ayuden a la organización a ser más fuertes interna y externamente.

Dentro de los instrumentos de investigación, en los resultados que se obtuvieron es que a las personas les gustaría que la empresa mejore el servicio de atención al cliente, dar un mejor trato, que aplique promociones para que incrementen las ventas y a su vez el margen de utilidad.

Los recursos con los que cuenta la empresa no son suficiente se debe intervenir en ese aspecto a fin de mejorar los procesos y procedimientos que se ejecutan en la organización.

La relación laboral entre directivos y empleados no es buena debido a que no existe una efectiva comunicación ni un acercamiento que les permita dar a conocer sus opiniones, esto por el poco tiempo que los directivos tienen en escuchar; el liderazgo que ejercen no es el correcto porque no saben dirigir a un grupo de personas, ni incentivarlos para ejecuten bien sus funciones y responsabilidades, de manera general los instrumentos de investigación son de tan importancia porque se puede conocer de cerca los verdaderos problemas.

### 3.4 CONCLUSIONES

1. La empresa Ferretería Solís carece de una estructura administrativa idónea que se encargue de ejercer funciones específicas debido a que no existen herramientas de control que se requiere para mejorar su funcionamiento, en cuanto a gestionar los recursos, liderar al grupo de personas, en motivarlos a fin de que desarrollen eficientemente sus funciones en aras de lograr los objetivos de la organización.
2. La administración actual carece de liderazgo, la administración ha demostrado ser poco eficiente, puesto que no existe como se mencionó anteriormente una inefectiva comunicación con todos los miembros de la empresa; además no aplica el principio de trabajo en equipo en ninguno de los niveles de la empresa y más aún no existe un objetivo y un compromiso mutuo con todos los integrantes de la empresa.
3. El personal que integra la empresa no está debidamente capacitado ni preparado debido al escaso conocimiento y preparación y por el poco interés que demuestra la empresa en preparar a su personal en temas específicos para el correcto funcionamiento de la organización.
4. Los recursos con los que cuenta la empresa no es suficiente para poder ejercer bien la funciones y actividades, los pocos recursos con las que cuenta no son bien utilizados.
5. En general se concluye que la empresa carece de un plan estratégico donde conste cual es la misión, visión y objetivos que persigue, no existe un compromiso mutuo con todos los que la integran debido a la inexistencias de motivación, mecanismos de incentivos, comunicación, lo que genera que la empresa tenga un mal ambiente laboral.

### **3.5 RECOMENDACIONES**

1. Crear una estructura administrativa adecuada y efectiva para que la organización tenga un desempeño eficiente en las funciones administrativas, financieras, servicio al cliente y ventas que son de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
2. Mejorar la administración actual, planteando objetivos y metas en conjunción con todos los miembros de la empresa, mejorando el sistema de comunicación, planteando como principio institucional el trabajo en equipo, a fin que se mejore la efectividad en la operatividad de esta unidad empresarial.
3. Es recomendable que la empresa integre unidades procesales como un sistema de atención al cliente, un sistema de manejo de inventario y de precios, transformando la matriz económica en que se fundamenta esta estructura administrativa del área ferretera.
4. Es importante que la empresa también adquiera el recurso material y humano necesario a fin de contribuir al mejoramiento de la productividad en estas áreas de trabajo, todo esto complementado con programas de capacitación permanente y continúa especialmente en las áreas que denoten debilidad organizativa.
5. Finalmente se recomienda a la empresa Ferretería Solís implementar un plan estratégico, puesto que está comprobado que es una herramienta eficiente de tipo gerencial y de carácter holístico que contribuye al logro de los objetivos institucionales y por ende al eficiente y efectivo desarrollo organizacional, que seguramente su aplicación eliminaría y en el peor de los casos reduciría el impacto de los aspectos conflictivos que han sido objeto de análisis en esta investigación, todo aquella debido a que en un plan estratégico se desarrollan programas, proyectos que permiten desarrollar a la organización.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA SOLÍS UBICADA EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2014-2018”**

#### **4.1 PRESENTACIÓN**

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

Un plan estratégico es primordial y de suma importancia en todas las organizaciones porque permite guiarse hacia los objetivos y fines propuestos por la empresa, respaldándose en estrategias a seguir participativa y comprometidamente por todos quienes integran el capital humano de la empresa Ferretería Solís, considerándose menester que cuente con este tipo de herramienta que le sirva de base para el direccionamiento de sus acciones y decisiones claro está que debe estar adaptada a la realidad circundante de esta organización.

## **4.2. JUSTIFICACIÓN**

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

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

Es por esto que se considera necesario la elaboración y ejecución de un plan estratégico, el cual será de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa, así como satisfacer las necesidades de los clientes externos como interno, a fin de brindar un mejor servicio a los usuarios y procurar satisfacer sus expectativas. Se pretende con las acciones propuestas reducir los inconvenientes de la empresa como mejorar la gestión administrativa mejorar la comunicación, con el único fin de convertir a la empresa en una organización innovadora y competitiva en el mercado

### **4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**Ferretería Solís S.A.** es una empresa comercial que cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercado ferretero. Está ubicada en la calle; av. Eleodoro Solórzano y Alfonso Cobos, Cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, siendo su actividad económica la venta al por mayor y menor de artículos de Ferrería y materiales de acabado de construcción. La empresa Ferrería Solís cuenta con un total de 18 empleados, personal idóneo y suficiente para el desarrollo y desempeño de actividades encomendadas, cuenta con una infraestructura adecuada con espacios necesarios para el buen desempeño de las actividades. Actualmente cuenta con dos locales en donde comercializa productos o artículos de ferretería en general.

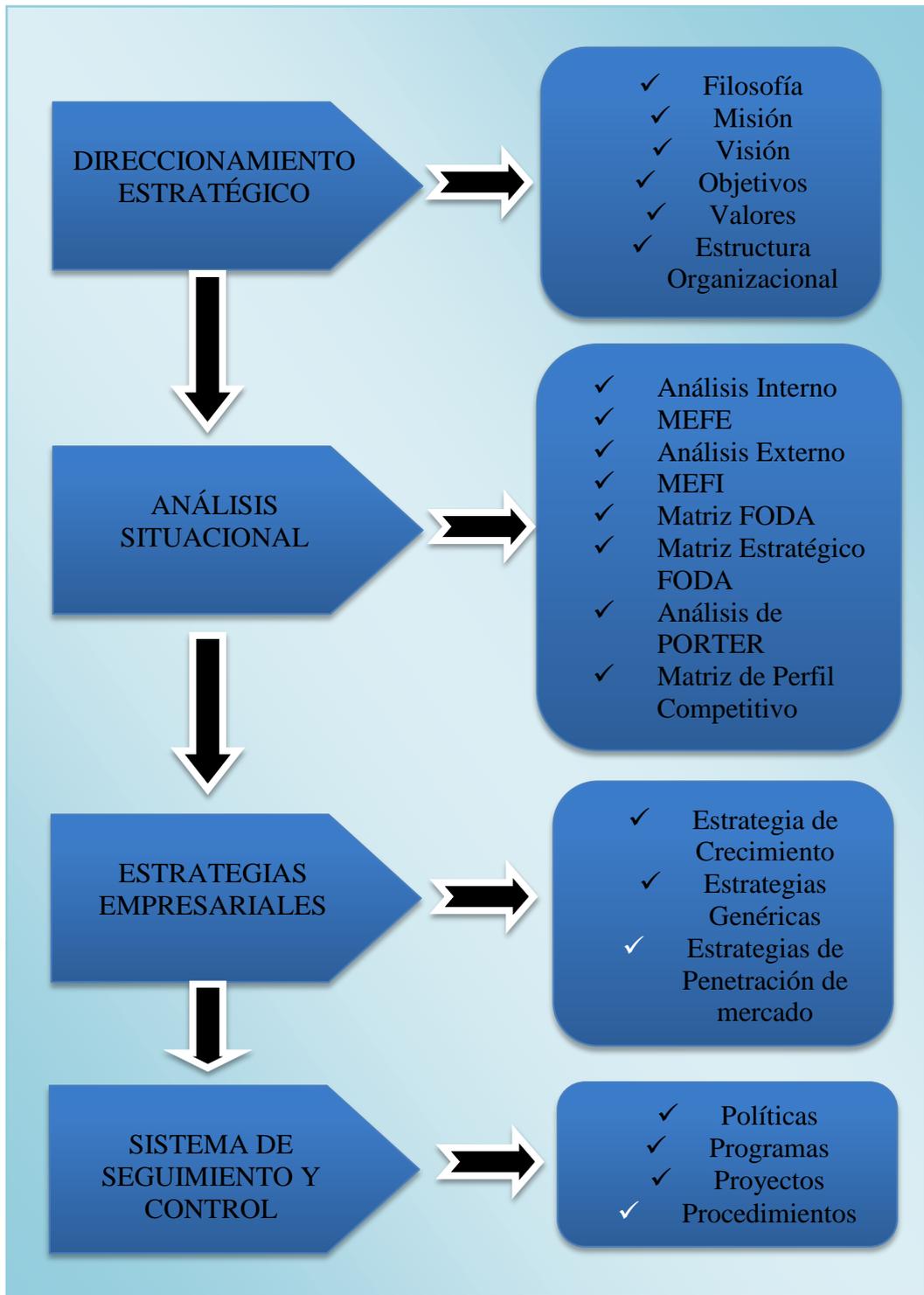
La empresa cuenta con una gran variedad de artículos de ferretería una gran gama de artículos de alta calidad y de marcas muy reconocidas. En la actualidad la empresa presenta algunas falencias en la administración debido a que la empresa en los últimos años no ha tenido un cambio significativo e impactante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

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

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

#### 4.4 MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO

GRÁFICO N° 37 Modelo de planificación estratégica para Ferretería Solís



Fuente: Kauffman Gonzalez , S.H. (2003); Modelo de Colon y Rodríguez

Elaborado por : Orlin Dario Tomalá Figueroa.

## **4.5 COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO**

### **4.5.1. Direccionamiento Estratégico**

A continuación se detalla el direccionamiento estratégico para la ferretería Solís, es decir la Filosofía, Misión, Visión, objetivos y valores.

#### **4.5.1.1. Filosofía**

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

#### **4.5.1.2. Visión**

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

#### **4.5.1.3. Misión**

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

#### **4.5.1.4. Objetivos**

##### **4.5.1.4.1 Objetivo General**

Incrementar la comercialización de los artículos y materiales de ferretería en general, a través de la aplicación de estrategias empresariales adecuadas, para incrementar las ventas y la cartera de clientes consiguiendo de esta manera obtener una margen de utilidad que garantice la solidez financiera y el crecimiento sostenible.

##### **4.5.1.4.2. Objetivos Específicos**

Mejorar el canal de distribución o comercialización de los artículos de ferretería, mediante un estudio y análisis de los diferentes tipos de canales de distribución para seleccionar la mejor opción que se adapte al medio al cual está sirviendo.

Implementar estrategias que ayuden a la empresa a incrementar el volumen de ventas y ganancias, mediante la implementación de promociones y descuentos a los clientes, brindando nuevos servicios a fin de buscar la satisfacción total del cliente.

Desarrollar programas y proyectos que ayuden a la empresa a hacer frente a la competencia y al mercado, con el fin de captar más clientes y generar más ingresos y rentabilidad para la empresa logrando de esta manera tener un alta participación en el mercado.

Promover el desarrollo personal e institucional de cada empleado de la empresa destacando su motivación y afecto hacia los fines de la organización, mediante cursos de capacitación en las diferentes áreas de la organización para mejorar el servicio y atención a los clientes o usuarios generando de esta una buena imagen empresarial y ser una institución modelo para las demás empresas ferreteras.

#### **4.5.1.5 Valores**

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

##### **Responsabilidad**

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

##### **Servicio al Cliente**

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

##### **Compromiso**

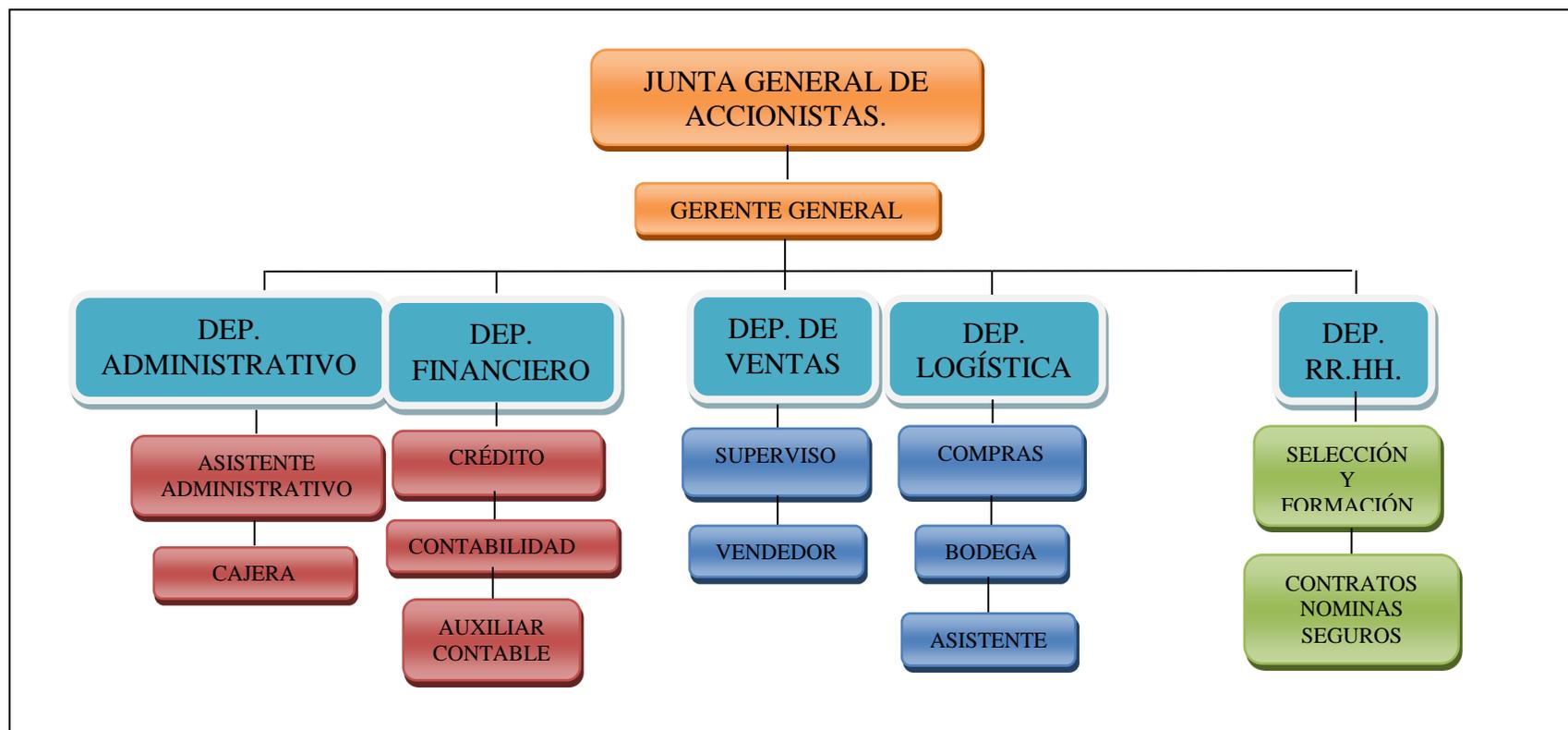
Los trabajadores de la empresa Ferretería Solís se sienten comprometidos con la misión, visión y objetivos, trabajando siempre en equipo, haciendo siempre lo necesario para mantenerse unidos y lograr los resultados y metas que la empresa se ha planteado y lograr así alcanzar el direccionamiento estratégico.

##### **Innovación**

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

#### 4.5.2 Estructura Organizacional

GRÁFICO N° 38 Estructura Organizacional de la Ferretería Solís



Fuente: Ferretería Solís.

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

#### **4.5.2.1 Órgano Funcional de Ferretería Solís.**

##### **Junta General de Accionistas**

##### **Accionistas:**

Elji Iván Solís

Carmen Marilú Solís Montalvo

Martha Vicenta Abril Vallejo

##### **Funciones**

Nombrar al gerente y otras autoridades de la empresa, renovarlos para causas justificadas y tomar las resoluciones si fueran necesarias.

Analizar la información financiera y administrativa de la empresa

Conocer y resolver sobre la distribución de utilidades de acuerdo a los propuestos por el Gerente General.

Acordar el aumento, disminución o reintegro del capital social autorizado.

Disponer que se establezcan acciones contra los administradores, en caso de que esto sea necesario.

Realizar la inversión para el desarrollo de la empresa

Realizar sesiones ordinarias y extraordinarias de la junta general para tratar asuntos de importancia para la empresa.

Disponer investigaciones y autoridades especiales.

## **Gerente General**

### **Perfil**

Título universitario en administración de empresas

Capacidad de gestionar y resolver problemas

Capacidad de liderazgo y organización

Capacidad para la toma de decisiones

### **Funciones**

Preparar y suscribir los informes, balances, inventarios y más cuentas que deberán ser puestas en marcha a consideración de la Junta general de Accionistas

Establecer los precios de los servicios y productos y aprobar los pedidos, requisición de materiales

Garantizar que las normas, políticas y estándares financieros, operativos y administrativos se cumplan.

Analiza y emite criterios sobre los proyectos de inversión para conocimiento de la junta general.

Promover a la junta directiva para aprobación, planes de desarrollo a corto mediano y largo plazo.

Realizar ingresos y egresos de los materiales, así como también ajustar los precios de los artículos

## **Departamento Administrativo**

### **Asistente Administrativo – Secretaria**

Título Universitario de Administración de empresas

Desenvolvimiento y buena trata al personal

Capacidad de adaptación a los cambios

Criterio propio para actuar oportunamente

Buena presencia

Saber dirigir a un grupo de personas

### **Funciones**

Preparar y desarrollar los presupuestos mensuales

Redacción de menos ordenes de compras, referencial personales

Elaboración de roles de sueldos al personal de la empresa

Cancelar a los proveedores

Supervisar las recepciones riesgos y envío de documentos

Controlar el suministro de materiales gastables y de oficina

Informar al gerente sobre los asuntos pendientes de resolver y ejercitarse.

## **Cajera**

### **Perfil**

Bachiller en Contabilidad Mercantil

Técnicas para el manejo de las máquinas registradoras, sumadoras y calculadoras.

Trato de manera amable y cortes al público en general

Técnicas modernas y actualizadas de manejo de caja

Reconocimiento dinero, cheques y valores falsos.

### **Funciones**

Realizar cobros de facturas al contado y a créditos

Llenar el control de los egresos

Enviar por email el reporte de ventas a los directivos de la empresa

Proceder al cuadre diario de caja

Ordena y archiva facturas, nota de ventas

Realizar notas de crédito, devoluciones y anulaciones de ventas en el sistema de la empresa.

Depositar el valor total de las ventas diarias, así como también cancelar facturas a crédito o algunos otros ingresos de dinero.

## **Departamento Financiero**

### **Oficial de Crédito**

#### **Perfil**

Egresado de la universidad en Administración de empresas, Economía.

Manejo de cobranzas vía telefónica y personalmente.

Manejo y soluciones de conflicto

#### **Funciones**

Recepción de solicitud de crédito

Análisis de la solicitud de apertura del crédito

Aprobación de la solicitud de crédito

Seguimiento a cartera vencida

Cobrar a los clientes las facturas ya vencidas

Enviar semanalmente un reporte de la cartera vencida de los clientes a los directivos principales de la organización

Realizar llamadas telefónicas y enviar reporte de las facturas vencidas.

Pedir a los clientes que se acerque a pagar debido a que si no lo hacen, el valor de la planilla se incrementará mucho más.

## **Departamento de Ventas**

### **Supervisor**

#### **Perfil**

Egresado de la universidad en mercado, investigación de mercado o marketing

Conocimiento de estrategias de ventas

Habilidades de negociación

Lenguaje básico para que todos entiendan su mensaje

#### **Funciones**

Investigar, sugerir y elaborar planes de promoción para diversos años

Observar a los competidores, a evaluar y desarrollar estrategias para competir en el mercado.

Motivar al equipo de ventas

Realizar pedidos de compras con los proveedores

Calcular la demanda y pronósticos de ventas

Desarrollar estrategias de ventas, objetivos y planes.

Preparar planes y presupuestos de ventas

## **Vendedores**

### **Perfil**

Título de bachiller en mecánica, electricidad, contable

Brindar paciencia y excelente calidad del servicio al cliente

Determinar las necesidades y deseos de los clientes

Buena presencia y excelente calidad en el servicio

### **Funciones**

Realizar ventas internas

Asesorar al cliente en la compra de los artículos de ferretería en general, acerca de las características de la herramienta, y funcionan los materiales a fin de satisfacer las necesidades.

Brindar siempre una buena atención al cliente

Captar nuevos clientes

Brindar el servicio post venta

Elaborar proformas, ofreciendo descuentos y promoción

Dar a conocer a los clientes las variaciones de los artículos

## **Departamento de logística**

### **Jefe de bodega**

#### **Perfil**

Estudios universitarios por lo menos 2 años

Cursos o conocimientos en manejo del control de inventarios

Familiarización con el sistema de controlar el inventario

#### **Funciones**

Revisión y almacenamiento de la mercadería

Controlar el stock de mercadería

Supervisar el material ingrese a bodega, observar que el articulo este en buenas condiciones.

Reportar devoluciones de materiales a los proveedores del departamento directivo

Coordinar con el asistente de compras sobre el envío de la requisición de materiales

Realizar inventarios permanentes para que no existan inconvenientes más adelante

Resisar la requisición de los materiales de acuerdo con el inventario histórico de cada artículo.

## **Auxiliar de bodega**

### **Perfil**

Título de bachiller en macacina y electricidad

Trabajo en equipo

Aprendizaje y mejoramiento continuo

Manejo de sistema de inventario

Orientarlo al servicio

Obtención de los resultados

### **Funciones**

Perchara la mercadería necesaria para la venta de acuerdo a su orden y espacio específico

Despachar la mercadería a los clientes

Reportar y separar la mercadería averiada o en malas condiciones para su respectiva devolución

Recepción de los materiales controlando concordancia entre el orden de compra o con la guía de remisión

Tener siempre en buenas condiciones la bodega, aseando y organizando el área de bodega, brindando siempre una imagen impecable.

## **Asistente de compras**

### **Perfil**

Estudios universitarios

Alta autoestima

Liderazgo

Comunicación

Manejo de programas informáticos básicos y avanzados

### **Funciones**

Revisar siempre las requisiciones de materiales de acuerdo al inventario histórico de cada artículo.

Realizar las requisiciones de compras solicitadas por el proveedor

Solicitar vía email a los proveedores la cantidad adecuada de materiales según el stock de mercadería

Preparar a la gerencia programas mensual de compras e infórmelo de su ejecución.

Realizar un reporte de los materiales que se encuentran faltando o sobrando en la bodega y dárselo a conocer al gerente de la empresa para realizar el ingreso o egreso de bodega, así como también ver si existe un faltante de mercadería y dárselo a conocer a la persona indicada.

## **Departamento de Recursos Humanos**

### **Jefe de Recurso Humano**

#### **Perfil**

Estudios universitarios en administración de empresas

Manejo de personal

Conocimientos en administración gerencial

Habilidad para resolver problemas

#### **Funciones**

Elaborar los contratos de trabajo

Coordinar de manera conjunta con el departamento de administrativo el pago oportuno de la remuneración

Organizar, planificar y selecciona el personal adecuado para cada área o departamento.

Elección del mejor candidato y contratación e integración al trabajo

Establece las políticas y normas para el correcto funcionamiento de la empresa

Otorga incentivo por el logro de los objetivos

Llevar el registro de asistencia del personal que labora en la empresa.

### 4.5.3. Análisis Situacional

#### 4.5.3.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

CUADRO N° 30 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
	<b>FORTALEZAS</b>			
1	Buenas relaciones con los proveedores	0,07	4	0,28
2	Calidad en los productos	0,07	4	0,28
3	Buena infraestructura	0,05	3	0,15
4	Buena relación con los clientes	0,06	4	0,24
5	Está ubicada en la vía principal	0,04	3	0,12
6	Cuenta con suficiente mercadería	0,05	3	0,15
7	Diversificación de productos	0,06	4	0,24
8	Precios competitivos	0,07	4	0,28
	<b>DEBILIDADES</b>			
9	No aplica estrategias adecuadas para incrementar las ventas	0,08	1	0,08
8	No existe un buena comunicación	0,04	2	0,08
9	No existe herramientas de control	0,04	2	0,08
10	No realiza investigación de mercados	0,07	1	0,07
11	No existe trabajo en equipo	0,06	1	0,06
12	La administración es regular	0,07	1	0,07
13	La estructura administrativa no es la adecuada	0,07	1	0,07
14	Falta de recurso humano con capacitación	0,05	2	0,07
15	No existen capacitación	0,05	2	0,10
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,42</b>

Fuente: Empresa Ferretería Solís

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

La matriz MEFI evalúa las principales fortalezas y debilidades que tiene la empresa en los diferentes departamentos de la misma, para tomar medidas correctivas, estrategias que direccionen a la empresa a cumplir con los objetivos.

Como se puede observar en la matriz MEFI las fortalezas más importantes que tiene la empresa internamente son: la buena relación con los proveedores, la calidad en los artículos o productos que comercializa a los clientes, la buena relación con los consumidores y la gran cantidad de artículos y los precios que tienen las mismas son considerables, mientras que las fortalezas menos importante son: la infraestructura, la ubicación, la diversificación de los artículos, tiene suficiente mercadería en inventarios.

En las debilidades más importantes que tiene la organización están: la no aplicación de estrategias adecuadas para poder incrementar las ventas y los márgenes de utilidades de le empresa, no realiza investigación de mercado para conocer más las necesidades que tienen los clientes, no existe trabajo en equipo, la administración es regular y la estructura administrativa no es la adecuada, mientras que las debilidades menos importante son: la comunicación, los mecanismos o herramientas de control de las actividades, la falta de recurso humano capacitado y la no existencia de programas de capacitación por parte de los directivos de la empresa para el correcto funcionamiento de las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la misma.

El total ponderado que se obtuvo fue de **2,42** el mismo que nos indica que la empresa es muy débil internamente. Esto debido a que no existen planificaciones, objetivos claros que direccionen a la empresa y a los trabajadores a ejercer correctamente sus funciones, por ello en necesario la aplicación de un plan estratégico que detalle la misión, visión valores, objetivos y estrategias con el fin de convertir a la empresa en una organización fuerte internamente y ser una empresa competitiva en el mercado aprovechando todos sus recursos y las oportunidades que les brinda el entorno.

#### 4.5.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

**CUADRO N° 31 Matriz de Evaluación de Factores Externos**

<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Crecimiento del mercado	0,10	4	0,40
Adquisición de nueva tecnología	0,08	3	0,24
Acceso a créditos en instituciones financieras	0,06	3	0,18
Diversificar sus productos	0,06	3	0,18
Captar nuevos clientes	0,07	4	0,28
Incrementar las ventas y Utilidades	0,07	4	0,28
Establecer alianzas estratégicas con los proveedores	0,08	3	0,24
Ampliar el mercado	0,08	4	0,32
<b>ANEMAZAS</b>			
Incremento de la competencia	0,09	1	0,09
Inestabilidad política	0,09	1	0,09
Competencia que manejan un buen plan de marketing	0,07	2	0,14
Presencia de mejores servicios y productos nuevos	0,07	2	0,17
Creciente poder de negociación de los clientes	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,69</b>

Fuente: Empresa Ferretería Solís

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

Para el desarrollo de la matriz EFE se ha procedido a determinar las diversas oportunidades y amenazas en base al análisis del ambiente externo y aun consenso con el gerente general, el jefe del departamento financiero, el jefe de contabilidad.

El total ponderado para la empresa Ferretería Solís es de **2,69** lo cual indica la posición estratégica de la empresa se encuentra por encima de la media del promedio ponderado, esto significa que la empresa está esforzándose mucho en aprovechar al máximo las oportunidades existentes las cuales les brinda el mercado en donde se desenvuelve, tratando de minimizar los peligros que conllevan las amenazas.

En esta matriz podemos observar y darnos cuenta que las oportunidades más importante y de alta relevancia son: El crecimiento del mercado ferretero con un peso de **0,10** La empresa trata de beneficiarse de esta oportunidad buscando formas de incursionar, entrar a nuevos mercados con la intención de captar más clientes y ser competitiva.

Podemos observar en la matriz MEFE que las oportunidades más importantes que presenta la industria es el crecimiento constante del mercado, captar nuevos clientes, oportunidad de incrementar las ventas y márgenes de utilidades para la empresa, mientras que las oportunidades menos importante son la adaptación de nuevas tecnologías, acceso a créditos en instituciones financieras, diversificación de producto y establecer alianzas estratégicas con los proveedores.

La amenaza más impactante que se presenta en la industria es el incremento de competidores con un peso de **0,09** ya que constantemente ingresan nuevos competidores, nuevos negocios hacer competencia; y las políticas con un peso igual de **0,09** mientras que las amenazas menos importantes son: competidores que manejan un buen marketing y la presencia de productos nuevos. En general la empresa debe de mejorar su gestión administrativa aplicando estrategias, acciones adecuadas proyectos y programas idóneos para el crecimiento de la organización.

### 4.5.3.3. Matriz FODA

El análisis FODA para la empresa Ferretería Solís, está diseñada para ayudar a la estrategia encontrar mejor adaptación entre las tendencias del medio; las oportunidades, amenazas y las capacidades internas como las fortalezas y debilidades de la organización el mismo que permitirá a la empresa Ferretería Solís formular estrategias para aprovechar sus fuerzas, prevenir el efecto de sus probabilidades a utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse a las posibles amenazas.

**CUADRO N° 32 Matriz FODA**

<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Buenas relaciones con los proveedores Calidad en los productos. Buena infraestructura Buena relación con los clientes Está ubicada en la vía principal Cuenta con suficiente mercadería Diversificación de productos Precios competitivos	No aplica estrategias adecuadas para incrementar las ventas No existe un buena comunicación No existe herramientas de control No realiza investigación de mercados No existe trabajo en equipo La administración es regular La estructura administrativa no es la adecuada Falta de recurso humano con capacitación No existen capacitación
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Crecimiento del mercado Adquisición de nueva tecnología Acceso a créditos en instituciones financieras Diversificar sus productos Incrementar las ventas y Utilidades Establecer alianzas estratégicas con los proveedores. Ampliar el mercado	Incremento de la competencia Inestabilidad política Competencia que manejan un buen plan de marketing. Presencia de mejores servicios y productos nuevos. Creciente poder de negociación de los clientes.

**Fuente:** Empresa Ferretería Solís

**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

#### 4.5.3.3.1 Análisis de la Matriz FODA Estratégico

CUADRO N° 33 Matriz Estratégico FODA

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>INTERNO</b>  <b>EXTERNO</b>	<b>F1.</b> Buenas relaciones con los proveedores <b>F2.</b> Calidad en los productos. <b>F3.</b> Buena infraestructura <b>F4.</b> Buena relación con los clientes <b>F5.</b> Está ubicada en la vía principal <b>F6.</b> Cuenta con suficiente mercadería <b>F7.</b> Diversificación de productos <b>F8.</b> Precios competitivos	<b>D1.</b> No aplica estrategias adecuadas para incrementar las ventas <b>D2.</b> No existe una buena comunicación <b>D3.</b> No realiza investigación de mercados <b>D4.</b> No existe trabajo en equipo <b>D5.</b> La administración es regular <b>D6.</b> La estructura administrativa no es la adecuada <b>D7.</b> No existen capacitación
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<b>O1.</b> Crecimiento del mercado <b>O2.</b> Adquisición de nueva tecnología <b>O3.</b> Acceso a créditos en instituciones financieras <b>O4.</b> Diversificar sus productos <b>O5.</b> Incrementar las ventas y Utilidades <b>O6.</b> Establecer alianzas estratégicas con los proveedores. <b>O7.</b> Ampliar el mercado	<b>1.-</b> Brindar artículos de ferretería de calidad para poder incrementar las ventas y utilidades en la organización. <b>(F2; O5).</b> <b>2.-</b> Mantener buena relación con los clientes y proveedores, permite ampliar el mercado con el objetivo de captar nuevos clientes. <b>(F1, F4; O7).</b> <b>3.-</b> Implementar nuevas líneas de productos de construcción aplicando alianzas estratégicas con los proveedores, para que nos provean los artículos o materiales y ampliar el mercado. <b>(F1; O7)</b>	<b>1.-</b> Aplicar estrategias adecuadas e idóneas para poder ampliar el mercado e incrementar las ventas y los márgenes de ganancias. <b>(D1; O1, O5).</b> <b>2.-</b> Realizar investigaciones de mercados, para poder tomar decisiones y aplicar alianzas estratégicas con los proveedores. <b>(D3; O6).</b> <b>3.-</b> Brindar talleres de capacitación al personal administrativo y operativo, con el fin de mejorar el funcionamiento de la organización y mejorar la gestión administrativa de la misma. <b>(D7; O2).</b>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<b>A1.</b> Incremento de la competencia <b>A2.</b> Inestabilidad política <b>A3.</b> Competencia que manejan un buen marketing. <b>A4.</b> Presencia de mejores servicios y productos nuevos. <b>A5.</b> Creciente poder de negociación de los clientes.	<b>1.-</b> El mantenimiento de una buena relación los clientes y proveedores, permitirá reducir el poder de negociación de nuestros clientes con la competencia. <b>(F1, F4; A5.)</b> <b>2.-</b> mantener siempre una gran variedad de los artículos para hacer frente a la competencia. <b>(F7; A1)</b>	<b>1.-</b> Diseñar la estructura administrativa de la empresa con cargos, funciones y responsabilidades, para realizar un buen plan de marketing que ayude a que crezca la empresa. <b>(D6; A3).</b> <b>2.-</b> Aplicar un buen plan de marketing, publicidad, para incrementar las ventas y captar nuevos clientes, e incrementar las ventas <b>(D1; A3).</b>

Fuente: Ferretería Solís.

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

#### **4.5.3.4. Análisis de PORTER**

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** la empresa Ferretería Solís, ejerce su actividad comercial en un sector muy competitivo, donde las barreras de entrada para nuevos competidores son de una tendencia muy fuerte pero que la empresa pueda mantenerse el mercado, mejorar la gestión administrativa por lo tanto requiere aplicar ventajas competitivas pero el efecto se debe formular las estrategias competitivas.

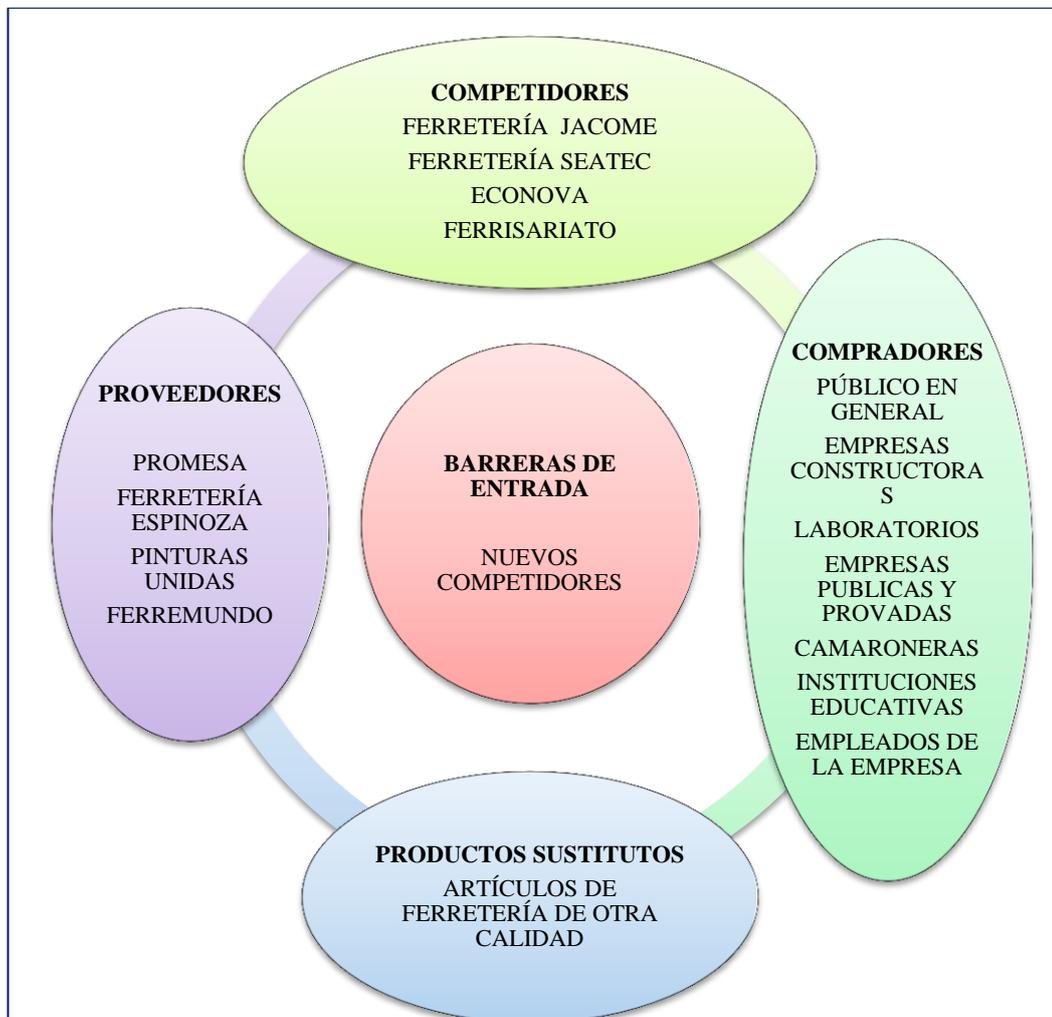
**Poder de negociación con los proveedores:** Entre los principales proveedores que tiene la empresa están: promesa, ferretería Espinoza, pinturas unidas, cada una de ellas ofrece distintas líneas de productos o artículos de ferretería, lo cual es una oportunidad de alto impacto al contar con varios artículos a la hora de elegir y realizar los pedidos.

**Poder de negociación con los clientes:** Los clientes de Ferretería Solís están identificados como el público en general, empresas constructoras, arquitectos, albañiles, obreros y gremios, camaroneras, laboratorios constituciones públicas y privadas, empleados de la empresa, instituciones educativas, etc., quienes realizan compras al contado y a crédito de 30 días.

**Amenazas de ingreso de productos sustitutos:** En lo que se refiere a productos sustitutos, para la empresa Ferretería Solís se caracterizan como producto o herramientas que realizan y ejercen la misma función para el mismo segmento de clientes. En la actualidad la empresa posee gran cantidad de productos de origen americano, por tanto se puede decir que la calidad de los artículos es buena debido que son productos de marcas reconocidas de alto renombre, y son reconocidas a nivel nacional e internacional quedándose las marcas en la mente de los clientes, mientras que en la competencia directa la mayor parte de los productos son de marcas de otra calidad degenerando al mercado y dando pasos a una guerra por precios en los artículos.

La rivalidad entre competidores: La empresa Ferretería Solís localizada en el Cantón la libertad Av. Eleodoro Solórzano, donde se encuentra situada el local principal, existe un alto índice de competencia, por la existencia de muchos negocios o microempresas que se dedican a ejercer esta actividad, lo que repercute en precio, calidad, servicio y la variedad de artículos. Por lo se considera como competidores directos a Ferretería Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”, Ferretería Mejía, Ferretería Seatec, Econova y Ferrisariato.

**GRÁFICO N° 39 Análisis de PORTER**



Fuente: Ferretería Solís.

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa..

#### 4.5.3.5. Matriz De Perfil Competitivo

**CUADRO N° 34 Matriz de Perfil Competitivo (M.P.C.)**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO						
	FERRETERÍA SOLÍS			SEATEC		MEJIA	
	PESO/PONDERACION	CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
	N	N	PONDERADO	N	PONDERADO	N	PONDERADO
			O		O		O
1,- Participación en el mercado	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
2,- Precios	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
3,- Posición financiera	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60
4,-Calidad de los productos/artículos	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
5,- Lealtad de los clientes	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
6,-Investigación de mercados y desarrollo	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05
7,- Servicio al cliente	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10
8, -Infraestructura	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,40</b>		<b>3,30</b>		<b>3,35</b>

Fuente: Ferretería Solís.

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

Para el desarrollo de la matriz de perfil competitivo se ha tomado en consideración a los principales competidores de la empresa como son: “Ferretería Seatec S.A.” y “Ferretería Jácome S.A.” debido a la labor que han venido desarrollando en los últimos años en el cantón La Libertad.

Los factores claves de éxito que se consideraron para el desarrollo de la matriz de perfil competitivo (MPC) fueron:

<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>
Participación en el mercado
Precios
Posición financiera
Calidad de los productos o artículos
Lealtad de los clientes
Investigación de mercado y desarrollo
Servicio al cliente
Infraestructura

**Fuente:** Factores claves de éxito

**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

En referencia de la “Ferretería Seatec S.A.” se tiene que es una empresa que ha venido realizando dicha actividad desde hace varios años en el cantón La Libertad, se inició como una empresa pequeña, pero poco a poco y debido a las exigencias del mercado inicio una transformación radical y moderna con equipos y maquinarias especializadas, así como también fue adquiriendo gran variedad de artículos de ferretería lo cual le permitió posicionarse en el mercado logrando una integración total. En la actualidad cuenta con una buena infraestructura está bien posicionada y los productos que comercializa los distribuidas en toda la provincia.

Por otro lado tenemos a la empresa “Ferretería Jácome S.A” es una empresa que incursiono su actividad desde hace varios años, ofreciendo al público en general artículos de ferretería, satisfaciendo así las necesidades del mercado.

Actualmente cuenta con algunas sucursales que funcionan en la provincia, tiene una alta participación en el mercado, productos de alta calidad de marcas reconocidas que les ha permitido desarrollarse y ser una empresa competitiva.

En la matriz de perfil competitivo podemos observar que la participación del mercado de la empresa “Ferretería Solís” es muy alta con un peso de **0,20** la calidad de los productos es muy buena, tiene una posición financiera considerable, los precios son accesibles a los consumidores, la infraestructura de la empresa son considerables para el desarrollo de las actividades siendo estas los factores de éxito más fuertes, mientras que el servicio al cliente debe de mejorar, desarrollar más investigación de mercado para así poder establecer una lealtad con los clientes.

Visualizando los resultados de la empresa con los de las demás competidores, la empresa Ferretería Solís tiene un resultado ponderado de **3,40** el cual nos indica que la empresa tiene una posición estratégica fuerte en el mercado, pero tiene competidores muy fuertes como lo es la “Ferretería Mejía S.A.”, quien tiene una posición estratégica de **3.35** muy fuerte también en el mercado, cuenta con una alta participación en el mercado, productos de calidad y a precios competitivos; así mismo la Ferretería Seatec S.A. cuenta con una alta participación en el mercado tiene un resultado ponderados de **3,30** la misma que indica que también tiene una posición estrategia muy fuerte con una alta participación en el mercado.

Todas estas empresas, los principales competidores de la Ferretería Solís tienen una alta participación en el mercado, productos de calidad, precios competitivos, y una posición financiera muy fuerte, por tales motivo, la empresa Ferretería Solís debe de preocuparse más en brindar un mejor servicio y atención al cliente, realizar investigaciones de mercados para conocer las necesidades de los clientes, sus gustos y preferencias para que de esta manera poder satisfacer las expectativas de los consumidores, demostrando al mercado y a los competidores una posición estratégica mucho más fuerte.

#### 4.5.3.6. Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)

**Los interrogantes:** Los productos o artículo de la empresa Ferretería Solís, quienes se encuentran en esta categoría están los siguientes: las bombas, los generadores de energía, los taladros, etc., quienes representan una parte relativamente pequeña ya que compiten en una industria de constante crecimiento. Estos artículos necesitan mucho dinero para poder adquirirlos, pero generan poco efectivo es decir no existen muchas ganancias. Estos artículos hacen que la empresa invierta mucho más en dichos productos para lograr la penetración en el mercado.

**Las estrellas:** Los productos o artículos estrellas de la empresa Ferretería Solís están: las tuberías, uniones, tees, codos, llave de paso, tapas, taponés, pinturas, focos, lámparas, clavos, quienes son productos que constantemente se venden y tienen una salida considerable. Estos artículos dan a la empresa mayor oportunidad de crecimiento y márgenes de utilidades.

**Las vacas de dinero:** los productos que se encuentran en esta categoría están: los hierros, rejas, sin, quienes son artículos que representan una parte grande y relativa en el mercado, las mismas que compiten en una industria de escaso crecimiento. Estos productos generan para la empresa un alto margen de ingreso de lo que se necesita para su adquisición o compra.

**Los de perros:** Los productos que se destacan en esta categoría están: Las bisagras, guantes, casco, mascarilla, etc., quienes son artículos que representan una parte relativa del mercado, estos productos compiten en una industria de escaso crecimiento de mercado. Representan para la empresa Ferretería Solís una posición débil interna y externa debido a que las mismas no tienen una magnitud de salida por lo que la empresa debe de aplicar estrategias de atrincheramiento a fin de lograr que dichos materiales tengan más salida en el mercado y obtener más ingresos y márgenes de utilidades.

**CUADRO N° 35 Matriz de Boston Consulting Group (M.B.C.G.)**

ALTA	BAJA
<p><b>ESTRELLA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tuberías,</li> <li>✓ Uniones,</li> <li>✓ Tees,</li> <li>✓ Codos,</li> <li>✓ Llave de paso,</li> <li>✓ Tapas,</li> <li>✓ Tapones,</li> <li>✓ Pinturas,</li> <li>✓ Focos,</li> <li>✓ Lámparas,</li> <li>✓ Clavos,</li> </ul>	<p><b>INTERROGANTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las Bombas,</li> <li>✓ Los Generadores de Energía,</li> <li>✓ Los Taladros</li> </ul>
<p><b>VACA LECHERA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sin,</li> <li>✓ Planchas,</li> </ul>	<p><b>PERROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bisagras,</li> <li>✓ Guantes,</li> <li>✓ Casco,</li> <li>✓ Mascarilla</li> <li>✓ Tornillos</li> <li>✓ Gafas</li> </ul>

**Fuente:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

#### 4.5.3.7. Matriz de Posicionamiento Estratégico

**CUADRO N° 36 Matriz de Posicionamiento Estratégico**

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>	
Liquidez	4
Capital de trabajo	4
Flujos de efectivo	3
Apalancamiento	3
Facilidad para salir del mercado	2
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	
Estabilidad financiera	3
Potencial de crecimiento	5
Potencial de utilidades	4
Facilidad para entrar al mercado	4
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b>	
Cambios tecnológicos	-1
Variabilidad de la demanda	-2
Escala de precios	-3
Barreras para entrar al mercado	-2
Presión competitiva	-2
<b>TOTAL</b>	<b>-10</b>
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS (VC)</b>	
Participación en el mercado	-2
Calidad de los productos	-2
Lealtad con los clientes	-2
Conocimientos tecnológicos	-2
Control de proveedores	-3
<b>TOTAL</b>	<b>-11</b>

Fuente: Ferretería Solís.

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

El promedio de Fuerza Financiera (FF) es igual a 3,20

El promedio de Fuerzas Internas (FI) es igual a 3,80

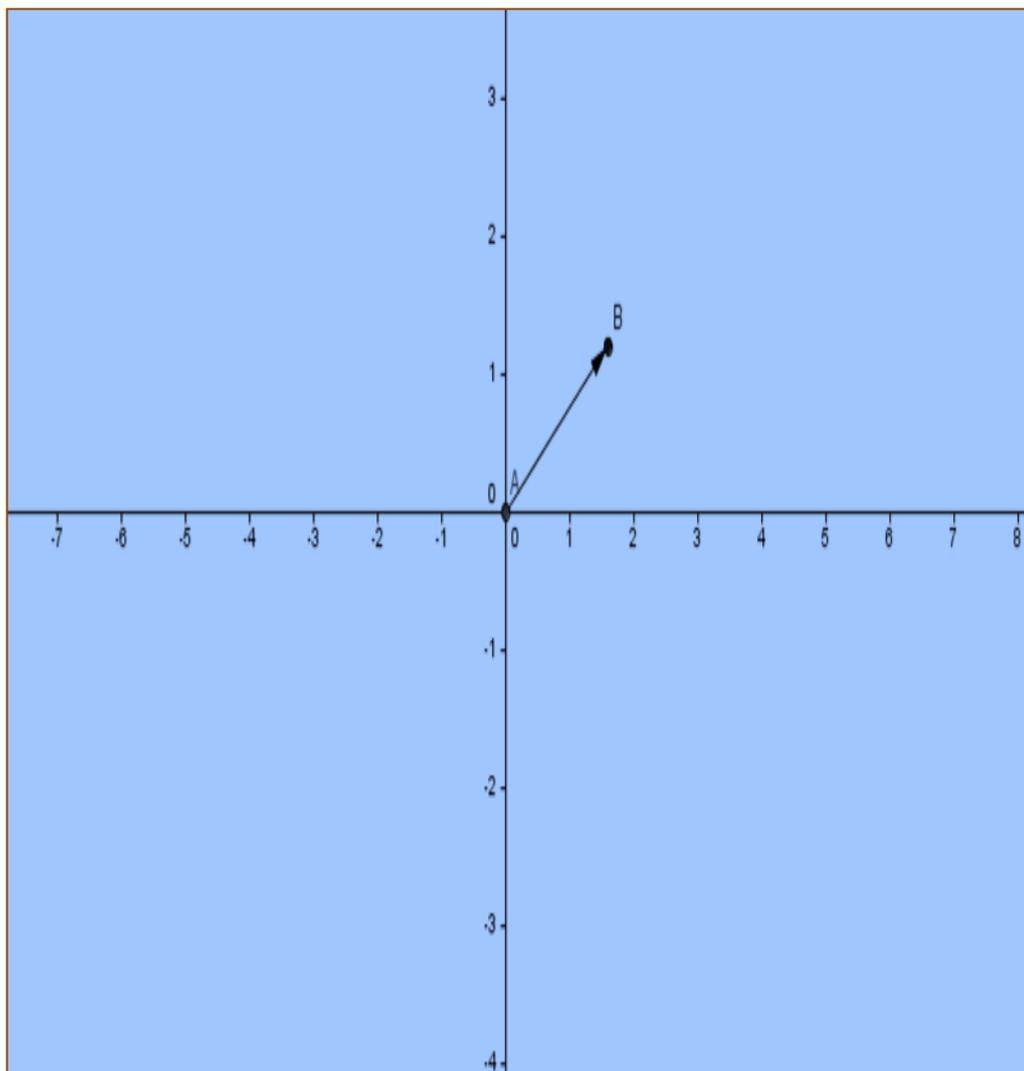
El promedio de Estabilidad Ambiental (EA) es igual a -2,00

El promedio de Ventajas Competitivas (VC) es igual a -2,20

El vector direccional coordinado el eje X es:  $-2,20 + (+3,80) = 1,60$

El vector direccional coordinado el eje Y es:  $-2,00 + (+3,20) = 1,20$

### GRÁFICO N° 40 Matriz de Posicionamiento Estratégico



**Fuente:** Ferrería Solís

**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

#### **4.5.4 Formulación de Estrategias**

##### **4.5.4.1. Estrategias Empresariales**

Las estrategias que se desarrollarán y aplicarán para la empresa Ferretería Solís con el fin de mejorar la gestión administrativa, las condiciones del mercado estas las estrategias de ofensivas o de crecimiento, estrategias genéricas, y las estrategias defensivas, las mismas que ayudarán a la organización a solucionar los problemas que enfrenta.

##### **Estrategias de Crecimiento**

###### **Estrategia N° 1**

Implementar nuevas líneas de productos como son materiales para construcción (cemento, piedras, arena).

###### **Estrategia N° 2**

Diversificar los artículos o productos de ferretería en aspectos de marcas y precios.

##### **Estrategias Genéricas**

###### **Estrategia N° 3**

Realizar talleres de capacitación al personal de la empresa para mejorar el servicio de atención al cliente, como también realizar capacitaciones en temas administrativos a los directivos de la empresa, con el fin de mejorar la gestión administrativa de la organización permitiendo de esta manera lograr alcanzar los objetivos propuestos

#### **Estrategias N° 4**

Adecuar el local para la implementación de los nuevos productos que la empresa va ofrecer al mercado.

#### **Estrategia N° 5**

Reestructurar la estructura administrativa de la empresa

#### **Estrategias de penetración de mercado**

#### **Estrategia N° 6**

Dar a conocer al público los nuevos productos que ofrece la empresa mediante campañas publicitarias.

#### **4.5.4.2. Cursos de Acción**

#### **Estrategia N° 1**

1. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de la empresa, para que nos provean estas nuevas líneas de productos a precios competitivos.
2. Cotizar con los proveedores los precios de los artículos nuevos que la empresa va a ofrecer.
3. Adquirir los nuevos productos de materiales para construcción para ofrecer a los clientes y así satisfacer sus necesidades.
4. realizar publicidad para dar a conocer al público en general nuestra nueva línea de productos o materiales que ofrecemos.

## **Estrategia N° 2**

1. Conocer que productos o artículos necesitan los clientes.
2. Reunirse con los respectivos proveedores para conocer los beneficios que ofrece el producto y conocer los precios que tienen cada uno de ellos.
3. Realizar un presupuesto de los diferentes artículos que la empresa quiere diversificar.
4. Realizar la adquisición o el pedido de los diferentes artículos.

## **Estrategia N° 3**

1. Otorgar a todos los participantes (empleados o trabajadores de la empresa) los materiales necesarios para llevar a efecto los talleres de capacitación.
2. Coordinar las fechas y horarios para llevar a cabo las capacitaciones.
3. Conseguir todos los equipos necesarios (infocus, computadoras, etc.), para brindar de la mejor manera los talleres de capacitación.
4. Entregar certificados a todos los participantes que terminaron y cumplieron todos y cada uno de los talleres ofrecidos.

## **Estrategia N° 4**

1. Realizar presupuestos de la lista de los materiales que se van a utilizar en la adecuación del local donde va a estar ubicada nuestra nueva de la línea nueva de producto como es el de materiales de construcción que vamos a ofrecer al mercado de la provincia.

2. Cotizar los precios de los materiales que se utilizaran para la adecuación del espacio de los productos nuevos.
3. Buscar el financiamiento de los materiales que se van a utilizar en la construcción y adecuación del local.
4. Contratar mano de obra para la adecuación del local.

#### **Estrategia N° 5**

1. Evaluar al personal que trabaja en la empresa de acuerdo a sus cargos que ejerce y a sus funciones y responsabilidades.
2. Asignar tareas al personal de la empresa para ver si desarrolla adecuadamente la función para establecer bien los puestos de trabajo.
3. Evaluar el trabajo que se le encomendó para conocer sus habilidades y destrezas.

#### **Estrategia N° 6**

1. Diseñar el tipo y modelo de las hojas volantes y trípticos
2. Realizar campañas publicitarias en los diferentes medios de comunicación que existen en la provincia como son a las radios.
3. Pegar hojas volantes en puntos específicos donde exista mucha concurrencia de personas.
4. Realizar llamadas telefónicas a los clientes fijos de la empresa como a clientes que tienen crédito con la misma dándole a conocer nuestros productos nuevos.

5. Elaborar trípticos para dárselos a los clientes y conozcan nuestros productos y servicios que ofrecemos.

#### **4.5.4.3. Políticas**

##### **Políticas de crédito**

1. Otorgar créditos a los clientes a 30 a 45 días de plazo
2. Las personas que necesitan crédito por parte de la empresa, deberán presentar los siguientes documentos o requisitos los cuales son:
  - a) Copia del RUC.
  - b) Escritura de Constitución de la Cía.
  - c) Cédula de Identidad y papel de votación del representante legal
  - d) Nombramiento del representante Legal
  - e) Referencias comerciales
  - f) Referencias bancarias
  - g) Certificado de cumplimiento de obligaciones expedido por la Superintendencia Cías.
  - h) Certificado de existencia legal de la Cía.
  - i) Registros de firma de las personas autorizada
  - j) Copia de planilla luz, agua o predio actualizado.
3. A las personas que no se les ha podido aprobar el crédito, podrán realizar sus comprar al contado.
4. Se cobrara intereses de mora a todos los clientes que tengan facturas vencidas más de 20 días.
5. Los clientes que tengan facturas vencidas, no se les facturara hasta que hayan cancelado todas la deudas con la empresa.

6. No dar descuentos cuando las ventas se realicen con tarjetas de crédito.

### **Políticas de ventas**

1. Los precios que maneja la empresa están sujetos a cambios
2. Todos los pedidos deberán constar con órdenes de compra para la debida aprobación del departamento de créditos y cobranzas.
3. Todas las ordenes de comprar deberán tener todos y cada uno de los precios de los artículos.
4. La empresa no se hace responsable de la mercadería que sale del establecimiento. Una vez que la mercadería sale de la empresa, es responsabilidad del cliente velar por dicha mercadería.

### **Políticas de servicio al cliente**

1. Brindar un trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
2. Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
3. Ferretería Solís recibirá todo tipo de reclamo sobre el trato que ha recibido por parte de los empleados de la organización.
4. Ferretería Solís promueve, la construcción de relaciones humanas con los clientes, fundamentada en la comprensión de sus necesidades, brindando un trato amable y respetuoso, brindando asesorara en sus compras de los productos.

#### 4.5.5. Implementación de Estrategias

##### 4.5.5.1 Programas

**CUADRO N° 37 Programa de capacitación de Fortalecimiento de la Gestión Administrativa**

PROGRAMA 1	OBJETIVO	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLE	DIRIGIDO A	BENEFICIOS
Talleres de capacitación de técnicas administrativas a los directivos de la empresa.	Fortalecer los conocimientos de los directivos de la empresa Ferretería Solís, mediante talleres de capacitación sobre las diferentes técnicas administrativas.	Febrero del 2014 a Febrero del 2018	Gerente Iván Solís	Empresa Ferretería Solís	Fortalecer las capacidades y conocimiento del personal.  Mejorar el desarrollo de las funciones y actividades de la empresa  Estar actualizados en los nuevos procesos de administración.  Dar un mejor servicio a los clientes.  La empresa obtendría un direccionamiento estratégico.

**Fuente:** Empresa Ferretería Solís.

**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**CUADRO N° 38 Programa de diversificación de productos y artículos de ferretería**

<b>PROGRAMA 2</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PERÍODO DE REALIZACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DIRIGIDO A</b>	<b>BENEFICIOS</b>
Diversificación de los distintos artículos o productos que ofrece la empresa	Incrementar las ventas de artículos de ferretería, mediante la diversificación de los productos, para generar utilidades y beneficios para la organización	Febrero 2014 al Diciembre 2015	Junta general de accionistas  Iván Solís Gerente	Empresa Ferretería Solís	Incrementar artículos en inventarios.  Tener una gran maga de productos para ofrecer a los clientes.  Incrementar las ventas.  Lograr fidelidad en los clientes

**Fuente:** Empresa Ferretería Solís

**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**CUADRO N° 39 Programa de implementación de nuevas líneas de productos**

PROGRAMA 3	OBJETIVO	PERÍODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLE	DIRIGIDO A	BENEFICIOS
Implementación y desarrollo de nuevos productos	Buscar el desarrollo organizacional, mediante la integración de nuevas líneas de productos, para satisfacer las necesidades de los clientes	Enero del 2016 a Diciembre del 2018	Junta general de accionistas  Gerente Iván Solís	Empresa Ferretería Solís	Incremento de la cartera de clientes  Mayores márgenes de ingresos y rentabilidad para la empresa  Tener una alta participación en el mercado.

**Fuente:** Empresa Ferretería Solís

**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**CUADRO N° 40 Programa de Fortalecimiento de las distintas aéreas de la empresa**

<b>PROGRAMA 4</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PERÍODO DE REALIZACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DIRIGIDO A</b>	<b>BENEFICIOS</b>
Fortalecimiento de las distintas áreas de la empresa	Rediseñar los distintos departamentos de la empresa, mediante el equipamiento completo de los departamentos y el diseño de la estructura administrativa de la organización para crear y generar un ambiente agradable dentro de la misma.	Febrero del 2014	Junta General de Accionistas  Gerente Iván Solís	Empresa Ferretería Solís	Eficiente trabajo y realización de las actividades que de realizar en la empresa.  Mejor ambiente de trabajo

**Fuente:** Empresa Ferretería Solís

**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

### 1.5.5.2. PROYECTOS

**CUADRO N° 41 Taller capacitación de técnicas administrativas a los directivos de la empresa**

PROYECTO 1	OBJETIVO	ACTIVIDAD	INVERSIÓN	FECHA Y CULMINACIÓN DEL PROYECTO	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO
Taller de capacitación sobre técnicas actuales y modernas de administración	Fortalecer la gestión administrativa de la organización, aplicando técnicas modernas de administración, que garanticen el mejor funcionamiento de las actividades dentro de la empresa, las mismas que garanticen el cumplimiento de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de capacitadores técnicos en temas administrativos.</li> <li>• Conseguir todos los materiales y equipos que se utilizaran en el taller de capacitación.</li> </ul>	\$ 3.591,00	Febrero del 2014 Febrero del 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor funcionamiento de las actividades</li> <li>• Alcance de los objetivos y metas</li> <li>• Direccionamiento estratégico bien establecido</li> <li>• Compromiso mutuo con todos los miembros de la organización</li> <li>• Aprovechamiento de los recursos</li> </ul>	Gerente Iván Solís	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa lograría el desarrollo organizacional y empresarial con eficiencia y eficacia.</li> <li>• Mejores tomas de decisiones.</li> <li>• Incremento de la productividad</li> </ul>

**Fuente:** Ferrería Solís.

**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**CUADRO N° 42 Taller de Capacitación de Servicio y Atención al Cliente**

<b>PROYECTO 2</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>FECHA Y CULMINACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>IMPACTO</b>
Capacitación sobre servicio y atención al cliente a los trabajadores (vendedores) de la empresa.	Mejorar el servicio y atención al cliente, brindando un trato agradable y equitativo a todos nuestros consumidores con el fin de generar fidelidad en el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de capacitadores técnicos en temas de servicio y atención al cliente.</li> </ul>	\$ 3.346,50	Febrero del 2014 Febrero del 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el servicio y atención al cliente.</li> <li>Ambiente agradable con el cliente.</li> <li>Mejor relación y comunicación.</li> </ul>	Gerente Iván Solís	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa lograría captar nuevos clientes como también lograría una fidelidad del cliente por el servicio y trato brindado.</li> </ul>

**Fuente:** Ferretería Solís.

**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**CUADRO N° 43 Programa de diversificación de productos y artículos de ferretería**

PROYECTO 3	OBJETIVO	ACTIVIDAD	INVERSIÓN	FECHA Y CULMINACIÓN DEL PROYECTO	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO
Diversificación de artículos de herramientas para construcción y material para gasfitería.	Tener una gran variedad de artículos de ferretería en general, manteniendo una buena relación con los proveedores para que nos provean de los artículos, satisfaciendo así las necesidades de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar reuniones con los proveedores</li> <li>Cotizar los precios de los artículos</li> <li>Realizar el listado de los artículos que se van a adquirir</li> </ul>	\$ 18.325,00	Febrero del 2014 Diciembre del 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener una gama de artículos de ferretería.</li> <li>Mayor afluencia de personas a la empresa.</li> <li>Incremento de las ventas.</li> </ul>	Gerente Iván Solís	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa se convertiría en una organización fuerte y competitiva en el mercado ferretero logrando obtener beneficios para todos los miembros de la empresa.</li> </ul>

Fuente: Ferretería Solís.

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**CUADRO N° 44 Programa de implementación de nuevas líneas de productos**

<b>PROYECTO 4</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>FECHA Y CULMINACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>IMPACTO</b>
Implementación de las líneas de Materiales de Construcción como son (Cemento, Piedra y Arena)	Captar nuevos clientes satisfaciendo sus necesidades, mediante la incorporación de la línea de productos de materiales para la construcción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar nuevos proveedores que nos provean los materiales a buen precio para la adquisición de dichos materiales.</li> </ul>	\$ 43.098,00	Enero del 2016 Diciembre del 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayores márgenes de ventas y utilidades para la empresa.</li> <li>• Incremento de la cartera de clientes.</li> <li>• Mayor posicionamiento de la empresa.</li> <li>• Incremento de la participación en el mercado ferretero</li> <li>• Ser una empresa competitiva.</li> </ul>	Gerente Iván Solís	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograríamos satisfacer las necesidades de los clientes y empresas que se dedican a la construcción, ya que podrán encontrar y conseguir todos los materiales en la Ferretería Solís para el desarrollo de sus actividades.</li> </ul>

**Fuente:** Ferretería Solís.

**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**CUADRO N° 45 Desarrollo Campañas Publicitarias**

PROYECTO 5	OBJETIVO	ACTIVIDAD	INVERSIÓN	FECHA Y CULMINACIÓN DEL PROYECTO	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO
Realizar campañas publicitarias en los distintos medios de comunicación que existe en la provincia, para dar a conocer las nuevas líneas de productos que ofrecemos.	Obtener una alta participación en el mercado ferretero, mediante la aplicación de estrategias de marketing y competitivas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar hojas volante y trípticos para dar a conocer nuestras líneas de productos.</li> <li>Realizar contratos con las radios del medio para realizar las publicidades de los productos.</li> </ul>	\$ 15.444,00	Marzo del 2016 Diciembre del 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayores márgenes de ventas y utilidades para la empresa.</li> <li>Incremento de la cartera de clientes.</li> <li>Mayor posicionamiento de la empresa.</li> <li>Incremento de la participación en el mercado ferretero</li> <li>Ser una empresa competitiva.</li> </ul>	Gerente Iván Solís	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograríamos satisfacer las necesidades de los clientes y empresas que se dedican a la construcción, ya que podrán encontrar y conseguir todos los materiales en la Ferretería Solís para el desarrollo de sus actividades.</li> </ul>

Fuente: Ferretería Solís.

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**CUADRO N° 46 Programa de Equipamiento de los diferentes departamentos de la Empresa**

PROYECTO 6	OBJETIVO	ACTIVIDAD	INVERSIÓN	FECHA Y CULMINACIÓN DEL PROYECTO	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO
Equipar a los diferentes departamentos de la empresa con todos los equipos y útiles de oficina.	Crear en la empresa un ambiente agradable y ameno con todos los miembros de la organización, equipando todos los departamentos para el mejor desarrollo de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar el financiamiento de los equipos y útiles de oficina que se utilizaran para el desarrollo de las actividades.</li> </ul>	\$ 1.780,00	Enero del 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor desenvolvimientos en las actividades que desarrollan los trabajadores.</li> <li>• Reducción de tiempo de las actividades que se toma para ejecutar una acción.</li> </ul>	Gerente Iván Solís	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentaría en la empresa una cultura organizacional muy alta ya que los procesos que se ejecutan se las realiza con mucha, más eficacia y eficiencia.</li> </ul>

**Fuente:** Ferretería Solís.

**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**CUADRO N° 47 Adecuación de la infraestructura de las diferentes áreas de la empresa**

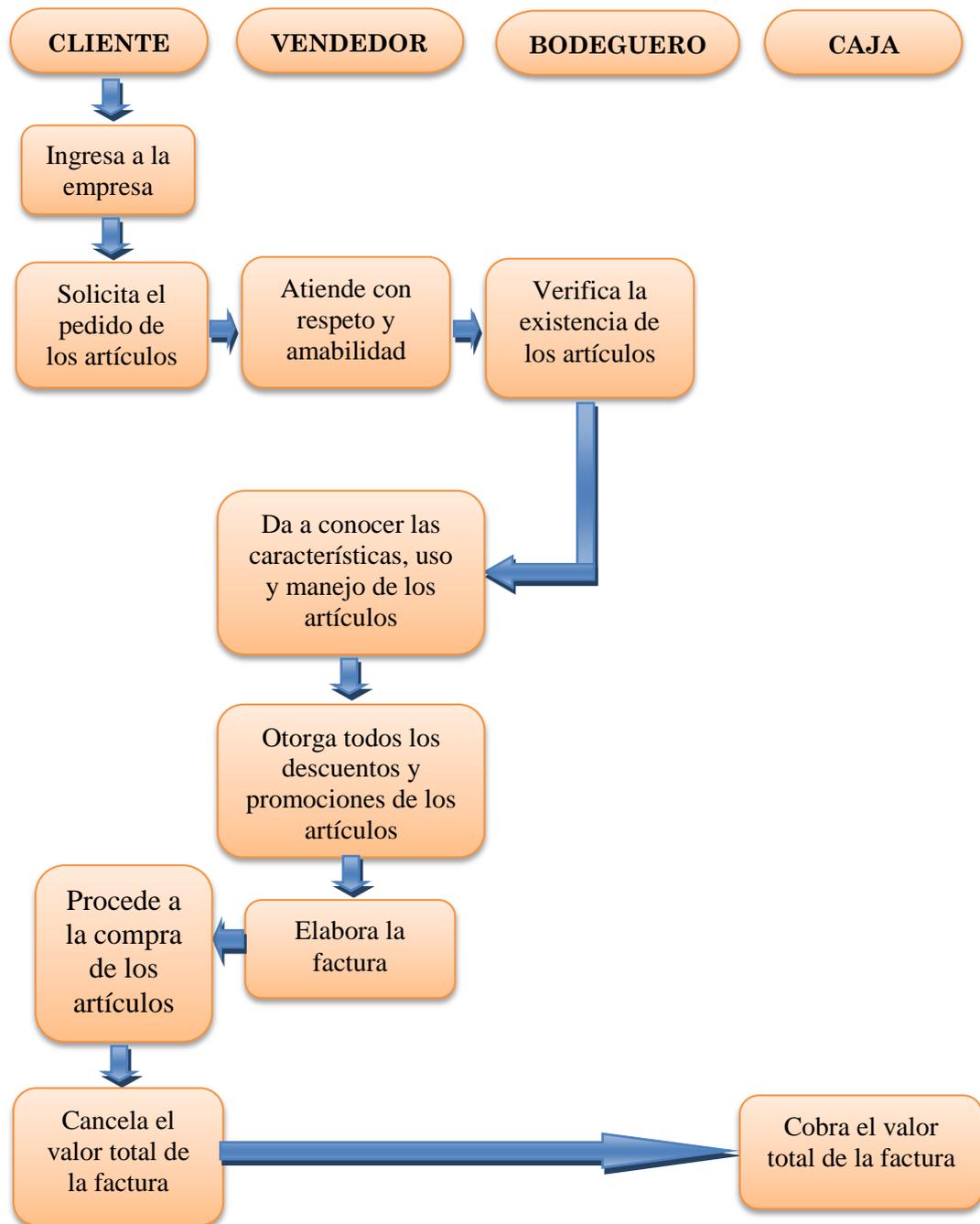
PROYECTO 6	OBJETIVO	ACTIVIDAD	INVERSIÓN	FECHA Y CULMINACIÓN DEL PROYECTO	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO
Adecuación de las infraestructura de las diferentes áreas de la empresa	Tener en la empresa en espacio adecuado y necesario para el desarrollo de las actividades, adecuando las áreas con espacios necesarios, para brindar una mejor imagen y presentación de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar el financiamiento para la adecuación de las áreas.</li> </ul>	\$ 6.372,25	Enero del 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor desenvolvimientos en las actividades que desarrollan los trabajadores.</li> <li>• Mayor entusiasmo y ganas de trabajar.</li> </ul>	Gerente Iván Solís	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar a la sociedad la superación de la empresa en dar una buena imagen, una buena presentación de la infraestructura y así poder captar más clientes.</li> </ul>

Fuente: Ferretería Solís.

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

#### 4.5.4.3. Procedimientos

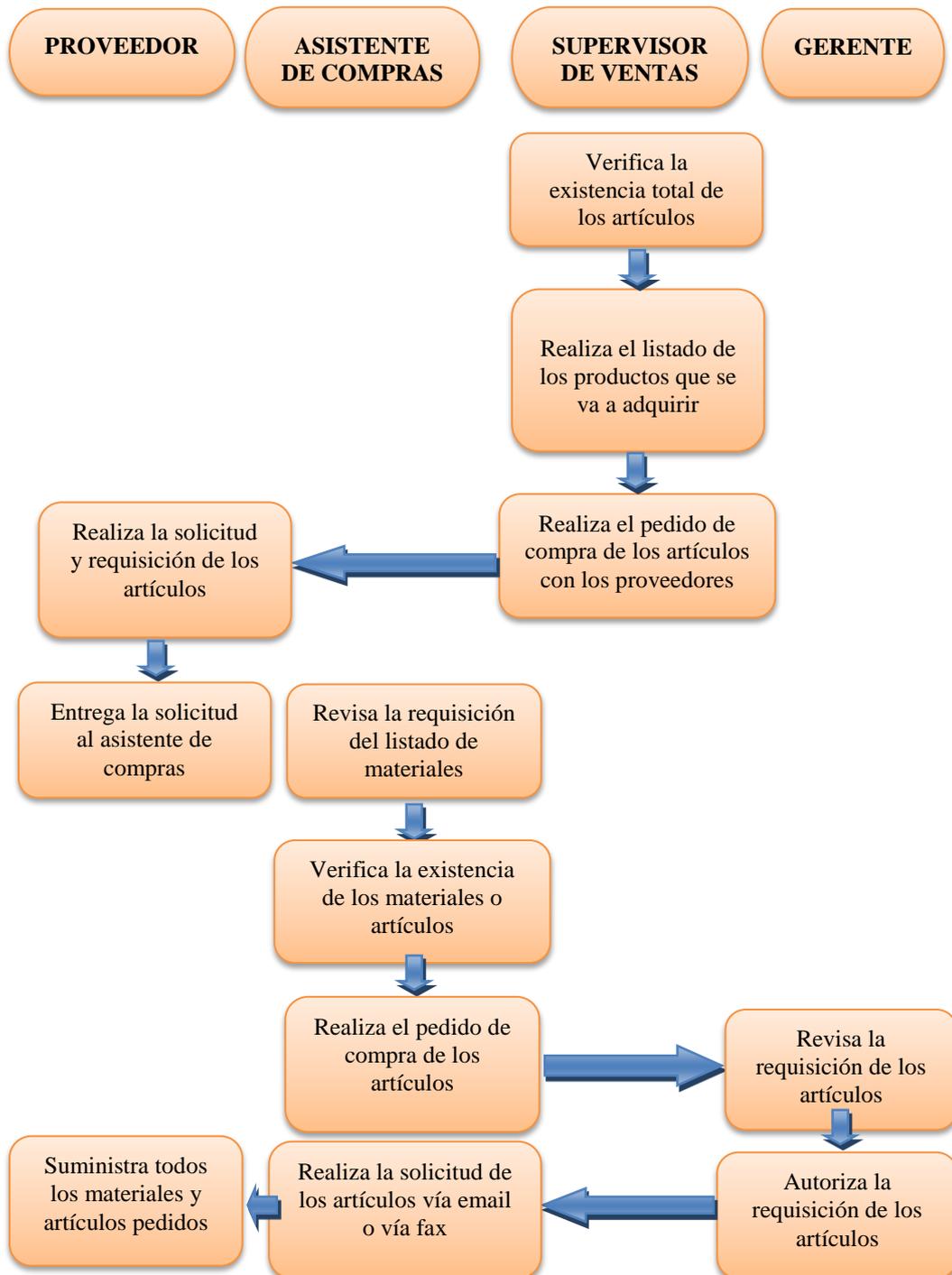
GRÁFICO N° 41 Procedimiento del servicio y atención al cliente



Fuente: Ferrería Solís.

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

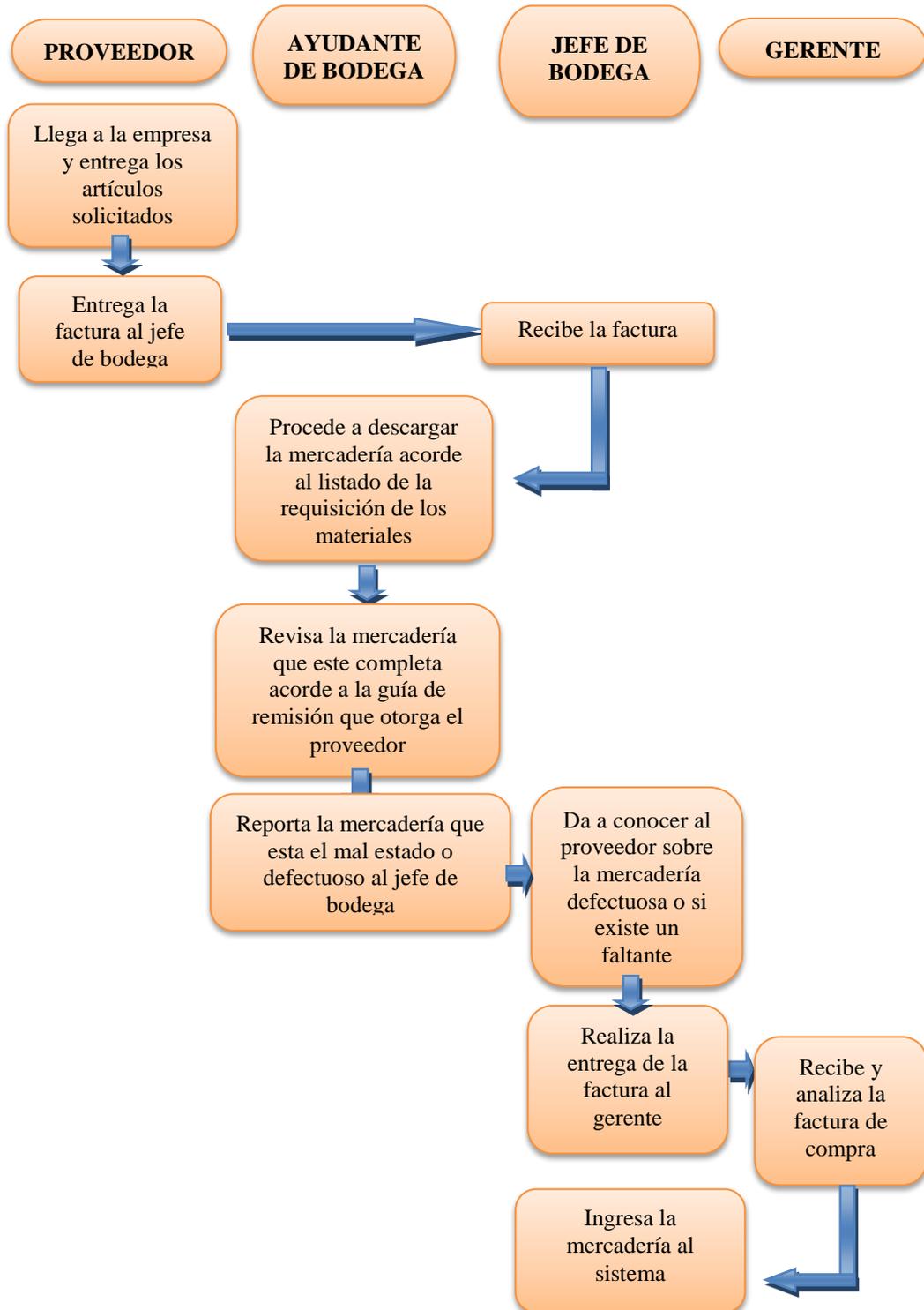
**GRÁFICO N° 42 Procedimiento de adquisición o compra de los artículos de ferretería**



Fuente: Ferretería Solís.

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

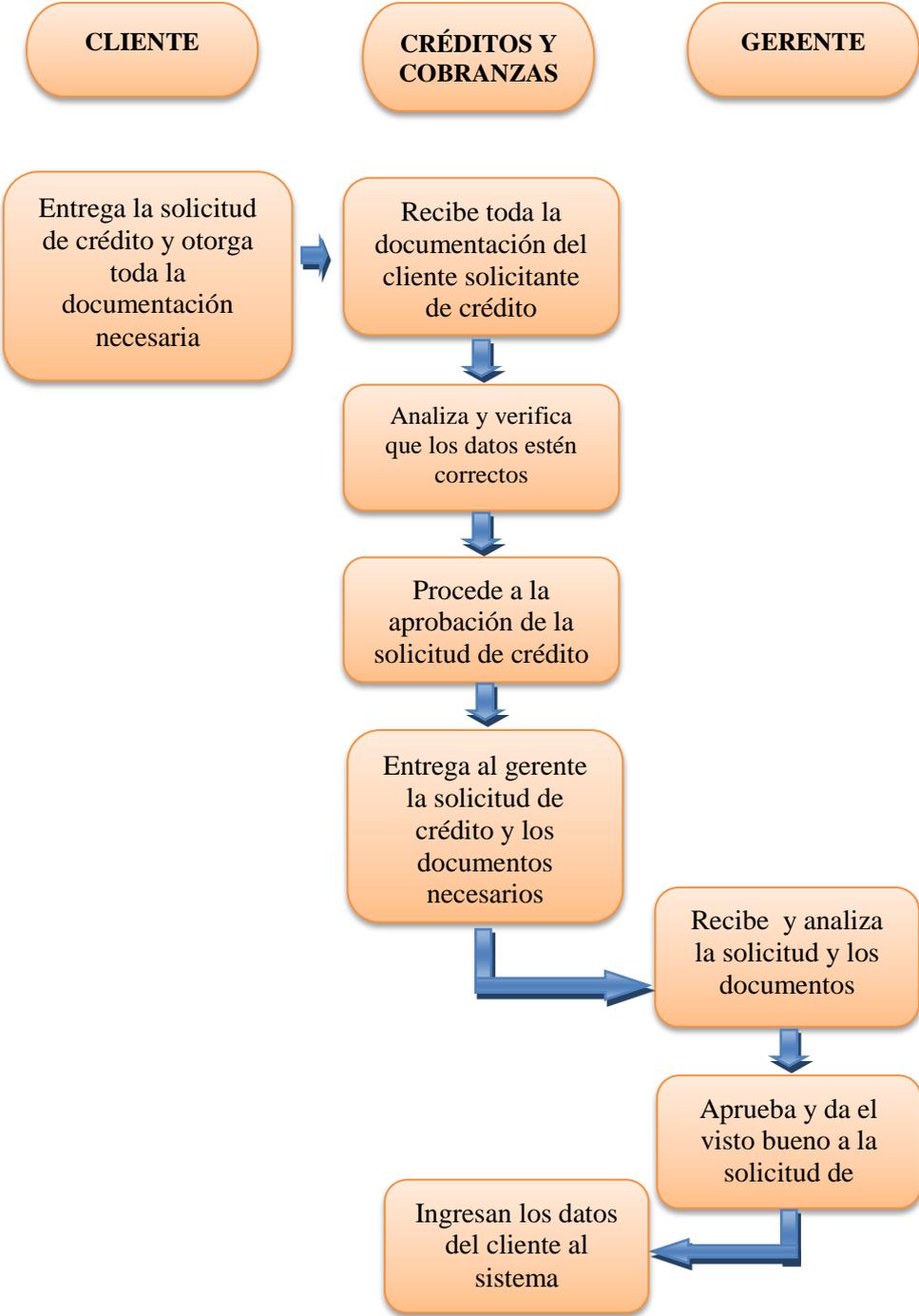
**GRÁFICO N° 43 Procedimientos de recepción de los artículos de ferretería**



**Fuente:** Ferretería Solís.

**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**GRÁFICO N° 44 Procedimiento para la aprobación de créditos a los clientes**



Fuente: Ferrería Solís  
Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa

#### 4.5.5.4. Seguimiento y Control

**CUADRO N° 48 Seguimiento y control**

Tipo de Indicador	Objetivos	Nombre del Indicador	Formula
<b>Eficiencia</b>	Direccionar a la organización en buscar el desarrollo organizacional, mediante la aplicación de políticas, estrategias empresariales que garanticen alcanzar los objetivos de la empresa, fomentando un compromiso mutuo con todos los miembros de la empresa.	Personal comprometidos con la organización	$PC = \frac{\# \text{ personas comprometidas}}{\text{Total del personal}} * 100$
	Fortalecer los conocimientos administrativos y operativos a todos los miembros de la empresa, mediante talleres de capacitación, para mejorar el desenvolvimiento de las actividades de cada una de aquellas y lograr los objetivos.	Capacitaciones realizadas a todos los miembros de la organización.	$CR = \frac{\# \text{ Capacitaciones realizadas}}{\text{Total del Capacitaciones}} * 100$
<b>Eficacia</b>	Buscar el desarrollo organizacional y alta participación en el mercado, mediante la incorporación de la nueva línea de productos de materiales de construcción, para satisfacer las necesidades de los clientes.	Nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes de la empresa	$NS = \frac{\# \text{ de Clientes Satisfechos}}{\text{Total de Clientes}} * 100$

Fuente: Ferretería Solís

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

#### 4.5.6. Planeación Operativa

##### 4.5.6.1. Plan Operativo Anual (poa).

CUADRO N° 49 Plan Operativo Ferretería Solís

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Programas	Proyectos	Cronograma					Presupuesto programado	Responsables involucrados	
				2014	2015	2016	2017	2018		Responsable	Involucrados
Impulsar la superación del personal administrativo y operativo de la organización, mediante talleres de capacitación de técnicas administrativas actuales y servicio y atención al cliente, consiguiendo de esta manera el desarrollo y éxito empresarial.	Brindar talleres de capacitación al personal administrativo y operativo, con el fin de mejorar el funcionamiento de la organización y mejorar la gestión administrativa de la misma.	Programas de capacitación de técnicas administrativas actuales y modernas a los directivos de la empresa.	Capacitación sobre técnicas modernas y actuales de administración						\$ 3.591,00	Gerente Iván Solís	Personal operativo de la empresa (Vendedores)
			Capacitación sobre servicio y atención al cliente a los trabajadores (vendedores) de la empresa.						\$ 3.346,50	Gerente Iván Solís	Personal Administrativo de la empresa

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Programas	Proyectos	Cronograma					Presupuesto programado	Responsables involucrados	
				2014	2015	2016	2017	2018		Responsable	Involucrados
Ofrecer al público en general una gran variedad de productos y artículos de ferretería, mediante la diversificación de los diferentes materiales en precio calidad y marca, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.	Diversificar los artículos de ferretería en general, mediante la incorporación de nuevos artículos en aspectos como precio calidad y marca permitiendo satisfacer las necesidades de los clientes	Programa de diversificación de productos y artículos de ferretería.	Proyecto de diversificación de herramientas para la construcción, y gasfitería.						\$ 18.325,00	Gerente Iván Solís y Junta general de accionistas	Personal Administrativo de la empresa
Expandir nuestro mercado, implementando la línea de productos de materiales para la construcción, permitiendo incrementar las ventas y generar más utilidades.	Implementar nuevas líneas de productos de materiales para construcción, mediante alianzas estratégicas con los proveedores, para que nos otorguen los materiales.	Programa de implementación se nuevos líneas de productos	Implementación de la nueva línea de materiales para la construcción						\$ 43.098,00	Gerente Iván Solís y Junta general de accionistas	Clientes de la Ferretería Solís
			Realizar campañas publicitarias en los distintos medios de comunicación para dar a conocer las nuevas líneas de productos.						\$ 15.444,00	Gerente Iván Solís y Junta general de accionistas	Clientes de la Ferretería Solís

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Programas	Proyectos	Cronograma					Presupuesto programado	Responsables involucrados	
				2014	2015	2016	2017	2018		Responsable	Involucrados
Fortalecer las distintas áreas de la empresa, mediante la adecuación, adquisición e implementación de todos los equipos y útiles necesarios para el desarrollo de las actividades con mucha eficiencia y eficacia.	Adquirir equipos de computación de calidad, con buena tecnología, equipos y útiles de oficina, para mejorar los procesos y el desarrollo de las actividades de cada departamento.	Programa de Fortalecimiento de las distintas áreas de la empresa.	Equipamiento de las diferentes áreas de la empresa con todos los equipos y útiles de oficina.						\$ 1.780,00	Gerente Iván Solís	Personal Administrativo de la empresa y Personal Operativo.
			Adecuación de la infraestructura de los diferentes áreas de la empresa						\$ 6.372,25	Gerente Iván Solís	Personal Administrativo de la empresa

Fuente: Ferretería Solís.

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**CUADRO N° 50 Balance Scorecard**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>MAPA ESTRATÉGICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>METAS</b>	<b>ACCIONES</b>
<b>FINANCIERA</b>	Obtener un margen de ventas considerables, incrementando las ventas en un 5% y las Compras en 2%	25%	Obtener más márgenes de ventas y de utilidad	Desarrollar estrategias adecuadas para incrementar las ventas
<b>CLIENTES</b>	Ofrecer a los clientes artículos de Ferretería de calidad de buena marca.	25%	Aumentar la cartera de los clientes	Adquirir artículos de Ferretería de calidad y de marcas reconocida
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Mejorar el Servicio y Atención al Cliente, mediante la aplicación de un proceso de ventas y atención especializado	10%	Fidelizar con los clientes	Ofrecer al personal programas de capacitación para mejorar los procesos
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	Fortalecer los Conocimientos Administrativos a los directivos de la empresa.	10%	Mejorar la Gestión Administrativa de la empresa	Ofrecer Capacitaciones, charlas de administración
	Fortalecer los conocimientos operativos del personal de la empresa.	10%	Desarrollar más las capacidades y habilidades de los trabajadores	Mayor desenvolvimiento y rapidez en las actividades.

**Fuente:** Ferretería Solís.

**Elaborado por:** Orlin Darío Tomalá Figueroa.

#### 4.5.6.2. Cronograma.

**CUADRO N° 51 Cronograma de Actividades**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Programa 1. Programas de capacitación de técnicas administrativas actuales y modernas a los directivos de la empresa.</b>					
<b>Proyecto 1.</b> Capacitación sobre técnicas modernas y actuales de administración					
<b>Proyecto 2.</b> Capacitación sobre servicio y atención al cliente a los trabajadores (vendedores) de la empresa					
<b>Programa 2. Programa de diversificación de productos y artículos de ferretería.</b>					
<b>Proyecto 3.</b> Proyecto de diversificación de herramientas para la construcción, y gasfitería.					
<b>Programa 3. Programa de implementación se nuevas líneas de productos</b>					
<b>Proyecto 4.</b> Implementación de la nueva línea de materiales para la construcción					
<b>Proyecto 5.</b> Realizar campañas publicitarias en los distintos medios de comunicación para dar a conocer las nuevas líneas de productos.					
<b>Programa 4 de Fortalecimiento de las distintas áreas de la empresa.</b>					
<b>Proyecto 6.</b> Equipamiento de las diferentes áreas de la empresa con todos los equipos y útiles de oficina.					
<b>Proyecto 7.</b> Adecuación de la infraestructura de los diferentes áreas de la empresa					

Fuente: Ferretería Solís.

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

### 4.5.6.3. Presupuesto

**CUADRO N° 52 Proyección del Presupuesto Ferrería Solís**

Descripción	Costo Total				
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Equipos de Computación</b>					
Computadora completa	\$ 950,00				
Proyector LG 2700 LUMINEX 800X600 SVGA-BS275	\$ 550,00				
<b>Total Equipo de Computación</b>	<b>\$ 1.500,00</b>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Gastos Administrativo</b>					
Talento Humano	\$ 6.695,70	\$ 8.095,70	\$ 8.335,70	\$ 8.676,30	\$ 8.891,30
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 6.695,70</b>	<b>\$ 8.095,70</b>	<b>\$ 8.335,70</b>	<b>\$ 8.676,30</b>	<b>\$ 8.891,30</b>
<b>Programas y Proyectos</b>					
<b>Programas de Fortalecimiento y capacitación de la Gestión Administrativa</b>					
Capacitación sobre técnicas modernas y actuales de administración	\$ 660,00	\$ 689,10	\$ 718,20	\$ 747,30	\$ 776,40
Capacitación sobre servicio y atención al cliente a los trabajadores de la empresa.	\$ 627,00	\$ 648,15	\$ 669,30	\$ 690,45	\$ 711,60
<b>Programa de diversificación de productos y artículos de ferretería.</b>					
Diversificación de herramientas para la construcción, artículos de limpieza y gasfitería.	\$ 8.690,00	\$ 9.635,00			
<b>Programa de implementación se nuevos líneas de productos</b>					
Implementación de la nueva línea de materiales para la construcción			\$ 11.592,00	\$ 14.366,00	\$ 17.140,00
Realizar campañas publicitarias en los distintos medios de comunicación para dar a conocer las nuevas líneas de productos.			\$ 4.986,00	\$ 5.148,00	\$ 5.310,00
<b>Programa de Fortalecimiento de las distintas áreas de la empresa.</b>					
Equipamiento de las diferentes áreas de la empresa con todos los equipos y útiles de oficina.			\$ 1.780,00		
Adecuación de la infraestructura de los diferentes áreas de la empresa			\$ 6.372,25		
<b>Total Programas y Proyectos</b>	<b>\$ 9.977,00</b>	<b>\$ 10.972,25</b>	<b>\$ 26.117,75</b>	<b>\$ 20.951,75</b>	<b>\$ 23.938,00</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 18.172,70</b>	<b>\$ 19.067,95</b>	<b>\$ 34.453,45</b>	<b>\$ 29.628,05</b>	<b>\$ 32.829,30</b>
<b>Total Acumulado 2014-2018</b>	<b>\$ 134.151,45</b>				

Fuente: Ferrería Solís.

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

#### 4.5.6.4. Planeación Financiera

**CUADRO N° 53 Balance General Proyectado Ferreteria Solís.**

AÑOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Caja-Bancos	\$ 500.000,00	\$ 357.084,80	\$ 377.549,25	\$ 445.989,70	\$ 565.741,91	\$ 740.327,19
Cuentas por Cobrar	\$ 20.000,00	\$ 145.491,22	\$ 152.765,78	\$ 160.404,07	\$ 168.424,27	\$ 176.845,49
Inventario	\$ 22.294,12	\$ 243.860,67	\$ 430.575,93	\$ 579.778,72	\$ 688.656,48	\$ 754.237,23
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 542.294,12</b>	<b>\$ 746.436,69</b>	<b>\$ 960.890,95</b>	<b>\$ 1.186.172,49</b>	<b>\$ 1.422.822,67</b>	<b>\$ 1.671.409,91</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
Edificio	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00	\$ 110.000,00
Terreno	\$ 10.216,72	\$ 10.216,72	\$ 10.216,72	\$ 10.216,72	\$ 10.216,72	\$ 10.216,72
Muebles y Enseres	\$ 2.320,00	\$ 2.320,00	\$ 2.320,00	\$ 2.320,00	\$ 2.320,00	\$ 2.320,00
Equipos de Computación	\$ 2.313,00	\$ 2.313,00	\$ 2.313,00	\$ 2.313,00	\$ 2.313,00	\$ 2.313,00
Vehículo	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
(-) Depreciación Acumulada		\$ 9.503,00	\$ 19.006,00	\$ 28.509,00	\$ 38.012,00	\$ 47.515,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 139.849,72</b>	<b>\$ 130.346,72</b>	<b>\$ 120.843,72</b>	<b>\$ 111.340,72</b>	<b>\$ 101.837,72</b>	<b>\$ 92.334,72</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 682.143,84</b>	<b>\$ 876.783,41</b>	<b>\$ 1.081.734,67</b>	<b>\$ 1.297.513,21</b>	<b>\$ 1.524.660,39</b>	<b>\$ 1.763.744,63</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por Pagar a Proveedores	\$ 26.789,45	\$ 21.431,56	\$ 16.073,67	\$ 10.715,78	\$ 5.357,89	\$ 0,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 26.789,45</b>	<b>\$ 21.431,56</b>	<b>\$ 16.073,67</b>	<b>\$ 10.715,78</b>	<b>\$ 5.357,89</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Suscrito	\$ 655.354,39	\$ 655.354,39	\$ 655.354,39	\$ 655.354,39	\$ 655.354,39	\$ 655.354,39
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>						
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>		\$ 199.997,46	\$ 410.306,61	\$ 631.443,04	\$ 863.948,11	\$ 1.108.390,24
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 655.354,39</b>	<b>\$ 855.351,85</b>	<b>\$ 1.065.661,00</b>	<b>\$ 1.286.797,43</b>	<b>\$ 1.519.302,50</b>	<b>\$ 1.763.744,63</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 682.143,84</b>	<b>\$ 876.783,41</b>	<b>\$ 1.081.734,67</b>	<b>\$ 1.297.513,21</b>	<b>\$ 1.524.660,39</b>	<b>\$ 1.763.744,63</b>

Fuente: Ferreteria Solís.

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**CUADRO N° 54 Estado de Resultados Proyectado Ferretería Solís**

<b>AÑO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>INGRESOS</b>					
Ventas Netas Gravadas con tarifa 12%	\$ 1.377.129,36	\$ 1.445.985,83	\$ 1.518.285,12	\$ 1.594.199,38	\$ 1.673.909,34
Ventas Netas Gravadas con tarifa 0%	\$ 368.765,29	\$ 387.203,55	\$ 406.563,73	\$ 426.891,92	\$ 448.236,51
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$ 1.745.894,65</b>	<b>\$ 1.833.189,38</b>	<b>\$ 1.924.848,85</b>	<b>\$ 2.021.091,29</b>	<b>\$ 2.122.145,86</b>
<b>COSTOS</b>					
<b>COSTO DE VENTA</b>					
Inventario Inicial	\$ 22.294,12	\$ 243.860,67	\$ 430.575,93	\$ 579.778,72	\$ 688.656,48
Compras Netas Locales	\$ 1.530.987,54	\$ 1.561.607,29	\$ 1.592.839,44	\$ 1.624.696,23	\$ 1.657.190,15
(-) Inventario Final	\$ 243.860,67	\$ 430.575,93	\$ 579.778,72	\$ 688.656,48	\$ 754.237,23
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>\$ 1.309.420,99</b>	<b>\$ 1.374.892,04</b>	<b>\$ 1.443.636,64</b>	<b>\$ 1.515.818,47</b>	<b>\$ 1.591.609,39</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTA</b>	<b>\$ 436.473,66</b>	<b>\$ 458.297,35</b>	<b>\$ 481.212,21</b>	<b>\$ 505.272,82</b>	<b>\$ 530.536,46</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>					
Gastos Administrativos	\$ 52.376,84	\$ 54.995,68	\$ 57.745,47	\$ 60.632,74	\$ 63.664,38
Gastos de Ventas	\$ 34.917,89	\$ 36.663,79	\$ 38.496,98	\$ 40.421,83	\$ 42.442,92
Gastos Financieros	\$ 21.823,68	\$ 22.914,87	\$ 24.060,61	\$ 25.263,64	\$ 26.526,82
Otros Gastos	\$ 13.094,21	\$ 13.748,92	\$ 14.436,37	\$ 15.158,18	\$ 15.916,09
Depreciación	\$ 9.503,00	\$ 9.503,00	\$ 9.503,00	\$ 9.503,00	\$ 9.503,00
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b>	<b>\$ 131.715,63</b>	<b>\$ 137.826,26</b>	<b>\$ 144.242,42</b>	<b>\$ 150.979,39</b>	<b>\$ 158.053,21</b>
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACION E IMPUESTO</b>	<b>\$ 304.758,04</b>	<b>\$ 320.471,09</b>	<b>\$ 336.969,79</b>	<b>\$ 354.293,43</b>	<b>\$ 372.483,25</b>
15% Participación de los Trabajadores	\$ 38.094,75	\$ 40.058,89	\$ 42.121,22	\$ 44.286,68	\$ 46.560,41
<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$ 266.663,28</b>	<b>\$ 280.412,20</b>	<b>\$ 294.848,57</b>	<b>\$ 310.006,75</b>	<b>\$ 325.922,85</b>
25% Impuesto a la Renta	\$ 66.665,82	\$ 70.103,05	\$ 73.712,14	\$ 77.501,69	\$ 81.480,71
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 199.997,46</b>	<b>\$ 210.309,15</b>	<b>\$ 221.136,43</b>	<b>\$ 232.505,07</b>	<b>\$ 244.442,14</b>

Fuente: Ferretería Solís.

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**CUADRO N° 55 Flujo de Caja de Efectivo Proyectado Ferrería Solís**

<b>AÑO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>FEGAO</b>					
<b>INGRESOS</b>					
Ventas y Cobros	\$ 1.620.403,43	\$ 1.825.914,82	\$ 1.917.210,56	\$ 2.013.071,09	\$ 2.113.724,65
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 1.620.403,43</b>	<b>\$ 1.825.914,82</b>	<b>\$ 1.917.210,56</b>	<b>\$ 2.013.071,09</b>	<b>\$ 2.113.724,65</b>
<b>EGRESOS</b>					
Gastos Administrativos	\$ 52.376,84	\$ 54.995,68	\$ 57.745,47	\$ 60.632,74	\$ 63.664,38
Gastos de Ventas	\$ 34.917,89	\$ 36.663,79	\$ 38.496,98	\$ 40.421,83	\$ 42.442,92
Gastos Financieros	\$ 21.823,68	\$ 22.914,87	\$ 24.060,61	\$ 25.263,64	\$ 26.526,82
Otros Gastos	\$ 13.094,21	\$ 13.748,92	\$ 14.436,37	\$ 15.158,18	\$ 15.916,09
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 122.212,63</b>	<b>\$ 128.323,26</b>	<b>\$ 134.739,42</b>	<b>\$ 141.476,39</b>	<b>\$ 148.550,21</b>
<b>FEGAF</b>					
Pagos de cuentas por Pagar	\$ 5.357,89	\$ 5.357,89	\$ 5.357,89	\$ 5.357,89	\$ 5.357,89
Proveedores	\$ 1.530.987,54	\$ 1.561.607,29	\$ 1.592.839,44	\$ 1.624.696,23	\$ 1.657.190,15
<b>TOTAL FEGAF</b>	<b>\$ 1.536.345,43</b>	<b>\$ 1.566.965,18</b>	<b>\$ 1.598.197,33</b>	<b>\$ 1.630.054,12</b>	<b>\$ 1.662.548,04</b>
Pago de Impuestos	\$ 104.760,58	\$ 110.161,94	\$ 115.833,37	\$ 121.788,37	\$ 128.041,12
Aumento o disminución del efectivo	-\$ 142.915,20	\$ 20.464,45	\$ 68.440,45	\$ 119.752,22	\$ 174.585,28
Saldo Inicial	\$ 500.000,00	\$ 357.084,80	\$ 377.549,25	\$ 445.989,70	\$ 565.741,91
Saldo Final	\$ 357.084,80	\$ 377.549,25	\$ 445.989,70	\$ 565.741,91	\$ 740.327,19
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 252.324,22</b>	<b>\$ 267.387,31</b>	<b>\$ 330.156,33</b>	<b>\$ 443.953,54</b>	<b>\$ 612.286,07</b>

Fuente: Ferrería Solís.

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante los instrumentos de investigación como son la encuesta y la entrevista a los directivos, personal administrativo de la organización, tuvo conocimiento del verdadero problema que existe en la empresa; por lo que es necesario tomar medidas, acciones, estrategias adecuadas para el desarrollo de la organización.

Los directivos de la empresa Ferretería Solís tienen bien en claro que para lograr desarrollo esperado hay que basarse en una mejor posición estratégica en el mercado, es necesario que diversifique los artículos o materiales de ferretería, así como también incorporar la nueva línea de producto como son materiales para la construcción, realizar campañas publicitarias para difundir las nuevas líneas de productos; también brindar talleres de capacitación al personal administrativos de la empresa como al personal operativo de la misma y por último fortalecer cada una de las áreas de la organización adquiriendo todos los equipos necesarios para el mejor desenvolvimiento de las actividades que se desarrollan en la organización.

Es de suma importancia que se plantee y se defina bien las políticas, mejorar los procesos que se desarrollan, como son el servicio y atención al cliente, procedimientos de aprobación de créditos a los clientes, el proceso de compras de materiales que ingresan a la empresa, las mismas que ayudarán a tener una mejor imagen y presentación, brindando a todas las personas un trato equitativo y justo por parte de quienes conforman e integran esta institución.

Gracias a los instrumentos de investigación se pudo comprobar la veracidad de la hipótesis, la misma que nos da la facultad a desarrollar un plan estratégico para la empresa Ferretería Solís, el mismo que permitirá que la empresa se dirija al desarrollo organizacional y empresarial implementando programas y proyectos adecuados para la consecución de los objetivos que se ha planteado.

## **RECOMENDACIONES**

Se le recomienda a los directivos de la empresa Ferretería Solís que apliquen el direccionamiento estratégico plasmado en la misión, visión y objetivos estratégicos, y dárseles a conocer a todos los miembros de la organización para que de esta manera se comprometan al desarrollo y aplicación de las mismas.

De igual forma se hace necesario que los directivos de la empresa realicen un análisis situacional para conocer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización, las mismas que permitirán a los directivos definir estrategias concretas para generar cambios en la misma y poder alcanzar los objetivos y metas.

Es necesario que los directivos realicen planes financieros, planes de inversión, buscar todos el financiamiento necesario que va a utilizar en los programas y procedimientos que se desean implementar y ejecutar en la organización, porque sin los recursos necesarios los proyectos no cumplirían su propósito.

Es de prioridad que la empresa aplique y desarrolle de la mejor manera las políticas de créditos y cobranzas; procedimientos de servicio y atención al cliente, y de aprobación de créditos, debido a que la calidad del servicio que se presta a los clientes depende el desarrollo y el porvenir de la organización.

Por último se le recomienda a los directivos de la empresa Ferretería Solís que desarrollen cultura de planificación estratégica, porque es una herramienta que les ayudará en definición de estrategias adecuadas, a desarrollar programas, proyectos, procedimientos, así como también tener proyecciones financieras, de esta forma el personal administrativo podrá gestionar actividades necesarias enfatizando sus esfuerzos para el logro de los objetivos, generando cambios en la organización obteniendo así los resultados o metas propuestas y benéficos tanto para la empresa como para los colaboradores.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Paredes G. Wilson. (2010). Como desarrollar una tesis. Diseño Sanunga Juan Carlos. Impresión BIGcopy.

Álvarez Torres Martin. (2006). Manual de planeación Estratégica. México. Printed in México: Págs. 88.

Bernal Cesar Augusto. (2006). Metodología de la Investigación. México: Pearson Prentice Hall. Págs. 304.

Gómez Marcelo M. (2006). Investigación a la Metodología de la Investigación Científica, Córdoba: Brujas. Págs. 160.

Chiavenato, Adalbert. (2001). Administración de Procesos Administrativos. Bogotá-Colombia: McGraw – Hill Interamericana, S.A. Págs. 280.

Hernández Sampieri. (2005). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. México.

Martínez Daniel, Milla Gutiérrez Artemio (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Díaz de Santo. Págs. 200.

Tamayo Tamayo Mario. (2005). Metodología formal de la Investigación Científica. México: Limusa- págs. 159.

Thompson Strickland III. (2004). Administración estratégica, textos y casos. México: McGraw-Hill. Págs.

Mestre Santesmases. (2009). Marketing: Conceptos y Estrategias. México.

Zambrano B. Adalberto. (2007). Planeación estratégica, Presupuesto y control de la gestión pública. Primera reimpresión. Caracas.

Prieto Herrera Jorge E. (2005). Los proyectos: La razón del presente Segunda edición ampliada. México.

Mauri Castello, Jordi J. (2005). Introducción a la organización y gestión de empresas. España: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

Beatriz Berzosa, Emerson Correa. (2005). Planeación Estratégica: Guía para entidades sin ánimo de lucro que presentan servicios de inserción sociolaboral. Madrid. Blasco de Garay.

Jorge Tam Málaga, Giovanna Vera, Ricardo Olivero Ramos. (2008). Tipos, Métodos y Estrategias de Investigación Científica.

Jiménez R. (1998). Metodología de la investigación: Elementos básicos para la Investigación. La Habana.

Carlos Sabino (2000). El Proceso de Investigación. Caracas, Bogotá y Ed. Luma, Buenos aires. Págs. 216.

Hitt, Michael, R Duane Ireland y Hoskisson Robert E. (2008). Administración estratégica, Competitividad y globalización, México: Cengage Learning Editores.

Flores Uribe Juan. (2006). Plan de negocios para las PYMES. Bogotá: Eco Edición. págs. 184.

Serguei Alejandro. (2005). Marco Teórico sobre Planeación Estratégica. Madrid: Trillas, Págs. 178.

## **PÁGINAS DE WEB**

<http://www.acodesi.org-co/bienestar.html>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrt%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrt%C3%A9gico)

<http://www.gerentes.com/improplan-estrategia.htm>

[http://www.cca.org.mx/ec/cursos/ap044/contenido/m3\\_tema3/principios.htm](http://www.cca.org.mx/ec/cursos/ap044/contenido/m3_tema3/principios.htm)

[http://www.infomipyme.com/Docs/Offline/administracion/Planeacion\\_Estrategica.html](http://www.infomipyme.com/Docs/Offline/administracion/Planeacion_Estrategica.html)

<http://www.nuevaempresa.com/enportada/opinion/1000981000101/metodologias-gestion-21-pasos-elaborar.1.html>

<http://bioestadistico.com/cuadro-de-operacionalizacio-de-variables>

<http://es.geocities.com/teoescalante/planificacion03.htm>

[www.gesteopolis.com/administracion-estategica/proceso-para-laelaboracion-de-un-plan-estrategico.htm](http://www.gesteopolis.com/administracion-estategica/proceso-para-laelaboracion-de-un-plan-estrategico.htm)

<http://www.eumed.net/libros/2008a/362/los%20principios20%del%20planeamiento%20estrategico.htm>

[hppt://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080219211129AA3B9C](http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080219211129AA3B9C)

[www.rnp.hn/.../plan\\_estrategico\\_2010-2014\\_medio\\_termino\\_v2.pdf](http://www.rnp.hn/.../plan_estrategico_2010-2014_medio_termino_v2.pdf)

<http://www.dgdp.utfsm.cl/mecesup2002.htm>

## ANEXOS

### **ANEXO N° 1 Actas aprobando la misión, objetivos, filosofía, valores, estructura orgánica y estrategias por la administración de la organización.**

La Libertad, 24 de Octubre del 2013

Ing. Msc. Sofía Lovato Torres

**DOCENTE DE LA CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

De mis consideraciones.-

Por medio del presente suscrito: Yo, Elji Iván Solís Solís, **Gerente General de la Ferretería Solís**, ubicada en el cantón La libertad, por medio del presente apruebo **LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, FILOSOFÍA, VALORES, ESTRUCTURA ORGANICA Y ESTRATEGIAS POR LA ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**, que realizaron en la empresa y que fue elaborado por la Sr. Orlin Darío Tomalá Figueroa, egresado de la carrera de Ingeniera en Desarrollo Empresarial.

La presente tiene constancia para los fines que los estudiantes requieran, extendido a los 25 días del mes de Octubre del 2013.

Atentamente



.....  
Elji Iván Solís Solís  
Gerente

**ANEXO N° 2 Acta de compromiso tanto con los miembros de la organización y estudiantes asesores y administrativo para la ejecución de los programas y proyectos.**

La Libertad, 24 de Octubre del 2013

**ACTA DE COMPROMISO**

Siendo las 17: 00 pm del día 24 de Octubre del 2013 y estando reunido en el salón de reuniones de la empresa Ferretería Solís ubicada en el Cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena se reúne el Gerente General, Junta General de Accionistas de la empresa conjuntamente con el Sr. Orlin Darío Tomalà Figueroa, egresado de la carrera de Ingeniera en Desarrollo Empresarial.

En este acto, los Directivos, trabajadores y todos los que conforman a la empresa Ferretería Solís, se compromete a trabajar arduamente en el tema de tesis, "**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA SOLÍS, UBICADA EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2014-2018**", en todas sus etapas desde el inicio hasta la culminación, compartiendo interés comunes en la ejecución de programas y proyectos que permitan mejorar el nivel de vida y fortalecer la gestión administrativa de la asociación , así como el seguimiento de tres meses.

En caso de no aplicarse este proyecto, yo como tesista, me eximo de la responsabilidad de la situación de la organización.

Para constancia de lo establecido, firma la Presidenta de la Asociación.

Atentamente

  
.....  
Elji Iván Solís Solís  
Gerente

## ANEXO N° 3 Carta Aval de la Empresa

**Ferretería**  
**Solís**

DIR: VÍA PRINCIPAL A SALINAS Y ALFONSO COBOS  
TELF.: 2786379 - FAX: 2786315 - 2782171  
LA LIBERTAD - ECUADOR

La Libertad, 07 de Diciembre del 2012

Econ.  
Félix Tigreiro  
Director

**CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**  
**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA**  
La Libertad.--

De mis consideraciones:

Me es muy grato dirigirme a Ud. para confirmarle que el Sr. **ORLIN DARIO TOMALA FIGUEROA** con cédula de Identidad # 092796298-5 estudiante de la CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL de la Upse mediante petición escrita presentada el 05 de Diciembre del 2012 en la cuál nos solicita realizar su trabajo de titulación a través de una tesis y que posteriormente se aceptó que la ejecute.

Con los antecedentes expuestos yo, **CARMEN MARILU SOLIS MONTALVO**, en mi calidad de Propietaria de **FERRETERIA SOLIS**, autorizo al Sr. **DARIO TOMALA FIGUEROA**, realizar como tema de tesis el " **PLAN ESTRATEGICO PARA FERRETERIA SOLIS UBICADA EN EL CANTON LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2014-2018**"

Esperando que el alumno arriba indicado cumpla a cabalidad su compromiso adquirido para mi representada, me suscribo de Ud.(s)

Atentamente,

FERRETERIA "SOLIS"



SRA. CARMEN SOLÍS MONTALVO  
RUC.# 0909329807001

ANEXO N° 4 Matricula de Comercio de la Empresa Ferrería Solís



CUERPO # 1

JUZGADO 16º DE LO CIVIL  
DE SALINAS

INICIADO: el 25 de Junio del 2004

JUICIO Matricula De Comercio

ACTOR Carmen Marilee Solís Montalvo

DEFENSOR Ab. Anselmo Bustos C.

CASILLERO JUDICIAL #

DEMENDADO

CASILLERO JUDICIAL #

JUEZ: Ab. Ramón Canabarro Bailón

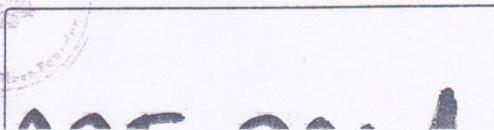
SECRETARIO: Ab. Edith Espinoza

CUANTIA \$ TASAS \$ 10,00

PRUEBA:

ARCHIVO: ACTIVO  INTERMEDIO  PASIVO

11CC Que la copia que antecede  
al presente lo es de  
Julio Pérez  
Ab. Diácono  
Ab. Díaz



Quito 8  
①

SEÑOR JUEZ DECIMO SEXTO DE LO CIVIL DE SALINAS.-

CARMEN MARILU SOLIS MONTALVO, ante usted muy respetuosamente comparezco y solicito lo siguiente:

PRIMERO: Mis nombres son los que dejo señalados en lineas anteriores, de 42 años de edad, de estado civil casada, de nacionalidad ecuatoriana, de profesion comerciante, y con domicilio en el Cantón La Libertad.-

SEGUNDO: Señor Juez voy a dedicarme al Comercio en calidad de venta al por menor especializada en Artículos de Ferreteria.-

- a) La actividad Mercantil que desarrollare sera la de vender Artículos de Ferreteria.-
- b) El asiento principal del Comercio es la venta de Artículos al por menor de Ferreteria.-
- c) Mi giro Comercial estara ubicado en el Cantón La Libertad, Provincia del Guayas, calle Eleodoro Solórzano numero s/n, intersección Alfonso Cobos.-
- d) El Comercio lo voy a girar con la denominación "Ferreteria Solis".-
- e) El modelo de la firma con la que llevaré mi Comercio es la que consta al pie de este presente escrito.-
- f) El capital en giro que he destinado para ello es de \$1.000.000 Americanos.-



TERCERO: Con los antecedentes y de conformidad con lo dispuesto en el Art. 22 del Código de Comercio, solicito a usted se sirva disponer que el señor Registro Mercantil del Cantón La Libertad, a su cargo, registre la Matricula de Comercio, previa las formalidades legales.

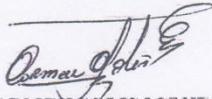
CONFIRMO que la presente fue otorgada en el Cantón La Libertad, Provincia del Guayas, el día 14 de Julio de 2011, a las 10:00 horas, en el Juzgado Decimo Sexto de Lo Civil de Salinas, Ecuador.  
Quito 8  
①

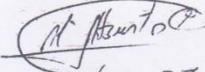
En lo principal autorizo al profesional que suscribe conmigo para que a mi nombre y representación, presentes escritos favorables para la defensa de mis legítimos derechos.-

Notificaciones las recibiré en las puertas de vuestro despacho.-

Sírvase proveer en derecho.-

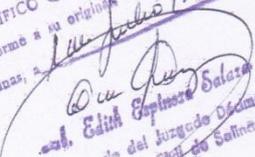
Es justicia, etc....

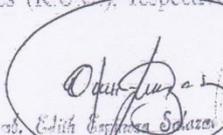
  
CARMEN SOLÍS MONTALVO  
C. I. - 090932980-7

  
D. # 3527

Presentado en Salinas, a los veinticinco días del mes de Junio del dos mil cuatro, a las dieciséis horas con cuarenta y cinco minutos.- Con las copias de Ley.- Adjunta una copia de cédula de ciudadanía y una copia del Registro Único de Contribuyentes (R.U.C.), respectivo Comprobante de Tasa Judicial.- Lo certifico.-



CERTIFICO Que la copia que antecede es conforme a su original. Lo Certifico  
Salinas, a 25 de Junio 2004  
  
Ab. Edith Espinosa Salazar  
del Juzgado Décimo de Salinas

  
Ab. Edith Espinosa Salazar  
Secretaria del Juzgado Décimo de lo Civil de Salinas  




FUNCION JUDICIAL  
DISTRITO GUAYAS

6  
Pues 2

Salinas, a 28 de Junio del 2004.- Las 10H30.-

VISTOS.- La solicitud que antecede presentada por Carmen Marilú Solís Montalvo, por reunir los requisitos de Ley, se la califica de clara, precisa y completa, por lo que se la acepta al tramite establecido en el Art. 22 del Código de Comercio en actual vigencia.- Al haberse hecho constar la actividad o giro a realizarse, el capital con el cual va a girar el negocio, modelo de la firma a usarse en los actos de comercio, los mismos que se podrán realizar en la Peninsula de Santa Elena o en cualquier otro lugar de la Republica del Ecuador, se ordena notificar al señor Registrador de la Propiedad del Cantón La Libertad, para que inscriba en el Registro Mercantil a su cargo la correspondiente Matricula de Comercio, de la que una vez inscrita se conferirá las copias necesarias.- Téngase en cuenta el lugar señalado para sus notificaciones, así como la autorización que confiere al Abogado Arcesio Bustos Carrera.- Notifíquese y Cúmplase.-

Señor Jefe del Registro, DISTRITO DE GUAYAS, Salinas-Ecuador  
Abogado Arcesio Bustos Carrera  
Jefe Décimo Sexto de lo Civil de Salinas



Lo certifico,-  
Dña. Edith Espinoza Salazar  
Secretaria del Juzgado Décimo Sexto de lo Civil de Salinas



CERTIFICO que la copia que antecede es conforme a su original. Lo certifico  
Dña. Edith Espinoza Salazar  
Secretaria del Juzgado Décimo Sexto de lo Civil de Salinas

En Salinas, a los veintiocho días del mes de Junio del dos mil cuatro, las once horas con treinta minutos, Notifiqué con la Providencia que antecede a la actora Carmen Marilú Solís Montalvo, por boleta que se las fije en el domicilio señalado para el efecto dentro de la presente causa.- Lo certifico.-

Dña. Edith Espinoza Salazar  
Secretaria del Juzgado Décimo Sexto de lo Civil de Salinas



En Salinas, a los veintinueve días del mes de Junio del dos mil cuatro, las once horas con cincuenta y cinco minutos, Notifique con la demanda y auto de calificación que antecede al señor Abogado Carlos Ramírez Araujo, Registrador de la Propiedad del Cantón La Libertad, personalmente en su despacho.- Quién luego de lo impuesto de su contenido para constancia conmigo firmó la presente diligencia. Lo certifico.-

*Ab. Esteban Espinoza Salazar*  
Ab. Esteban Espinoza Salazar  
Secretario del Juzgado Décimo  
Sexto de lo Civil de Salinas



RECIBI CONFORME

HORA 12:45 pm  
FECHA 29 de Junio 2004

*[Signature]*  
E. N. S.



Queda inscrita la MATRICULA DE COMERCIO, concedida por el Juez Décimo Sexto de lo Civil de Salinas, Ab. Ramón Carabájo Bailón,

el veintiocho de Junio del dos mil cuatro, en el Juicio -

de Matricula de Comercio No. 225-2004, a favor de la se-

ñora CARMEN MARILU SOLIS MONTALVO; que antecede; de

folio No. 23 a folio No. 24 vta.; con el No. 18 del

Registro de MERCANTIL; y, anotado bajo el No. 588

del Repertorio de La Libertad, a los veintinueve días

del mes de Junio del dos mil cuatro. Enmendado

registro - SI VALE

*[Signature]*  
Registrador de la Propiedad del  
Cantón La Libertad



*[Handwritten notes and signatures]*  
CERTEFICO que la matricula que antecede es  
correcta y conforme a lo  
Bailón  
Enmendado  
Secretario del Juzgado Décimo  
Sexto de lo Civil de Salinas

**ANEXO N° 5 Presupuestos: Programa 1: Programas de Fortalecimiento y capacitación de la Gestión Administrativa.**

**Proyecto 1: Capacitación sobre técnicas modernas y actuales de administración**

<b>Descripción</b>	<b>Costo por hora</b>	<b>Costo del Modulo</b>	<b>Materiales didácticos</b>	<b>Costo total 8 horas</b>
<b>Año 2014</b>				
Modulo # 1	\$ 15,00	\$ 120,00	\$ 100,00	\$ 220,00
Modulo # 2	\$ 15,00	\$ 120,00	\$ 100,00	\$ 220,00
Modulo # 3	\$ 15,00	\$ 120,00	\$ 100,00	\$ 220,00
<b>Total año 2014</b>		<b>\$ 360,00</b>	<b>\$ 300,00</b>	<b>\$ 660,00</b>
<b>Año 2015</b>				
Modulo # 4	\$ 15,65	\$ 125,20	\$ 104,50	\$ 229,70
Modulo # 5	\$ 15,65	\$ 125,20	\$ 104,50	\$ 229,70
Modulo # 6	\$ 15,65	\$ 125,20	\$ 104,50	\$ 229,70
<b>Total año 2015</b>		<b>\$ 375,60</b>	<b>\$ 313,50</b>	<b>\$ 689,10</b>
<b>Año 2016</b>				
Modulo # 7	\$ 16,30	\$ 130,40	\$ 109,00	\$ 239,40
Modulo # 8	\$ 16,30	\$ 130,40	\$ 109,00	\$ 239,40
Modulo # 9	\$ 16,30	\$ 130,40	\$ 109,00	\$ 239,40
<b>Total año 2016</b>		<b>\$ 391,20</b>	<b>\$ 327,00</b>	<b>\$ 718,20</b>
<b>Año 2017</b>				
Modulo # 10	\$ 16,95	\$ 135,60	\$ 113,50	\$ 249,10
Modulo # 11	\$ 16,95	\$ 135,60	\$ 113,50	\$ 249,10
Modulo # 12	\$ 16,95	\$ 135,60	\$ 113,50	\$ 249,10
<b>Total año 2017</b>		<b>\$ 406,80</b>	<b>\$ 340,50</b>	<b>\$ 747,30</b>
<b>Año 2018</b>				
Modulo # 13	\$ 17,60	\$ 140,80	\$ 118,00	\$ 258,80
Modulo # 14	\$ 17,60	\$ 140,80	\$ 118,00	\$ 258,80
Modulo # 15	\$ 17,60	\$ 140,80	\$ 118,00	\$ 258,80
<b>Total año 2018</b>		<b>\$ 422,40</b>	<b>\$ 354,00</b>	<b>\$ 776,40</b>
<b>Total año 2014-2018</b>				<b>\$ 3.591,00</b>

Fuente: Ferrería Solís

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

## Presupuesto

**Proyecto 2: Capacitación sobre servicio y atención al cliente a los trabajadores (vendedores) de la empresa.**

Descripción	Costo por hora	Costo del Modulo	Materiales didácticos	Costo total 8 horas
<b>Año 2014</b>				
Modulo # 1	\$ 13,00	\$ 104,00	\$ 105,00	\$ 209,00
Modulo # 2	\$ 13,00	\$ 104,00	\$ 105,00	\$ 209,00
Modulo # 3	\$ 13,00	\$ 104,00	\$ 105,00	\$ 209,00
<b>Total año 2014</b>		<b>\$ 312,00</b>	<b>\$ 315,00</b>	<b>\$ 627,00</b>
<b>Año 2015</b>				
Modulo # 4	\$ 13,60	\$ 108,80	\$ 107,25	\$ 216,05
Modulo # 5	\$ 15,65	\$ 108,80	\$ 107,25	\$ 216,05
Modulo # 6	\$ 15,65	\$ 108,80	\$ 107,25	\$ 216,05
<b>Total año 2015</b>		<b>\$ 326,40</b>	<b>\$ 321,75</b>	<b>\$ 648,15</b>
<b>Año 2016</b>				
Modulo # 7	\$ 14,20	\$ 113,60	\$ 109,50	\$ 223,10
Modulo # 8	\$ 14,20	\$ 113,60	\$ 109,50	\$ 223,10
Modulo # 9	\$ 14,20	\$ 113,60	\$ 109,50	\$ 223,10
<b>Total año 2016</b>		<b>\$ 340,80</b>	<b>\$ 328,50</b>	<b>\$ 669,30</b>
<b>Año 2017</b>				
Modulo # 10	\$ 14,80	\$ 118,40	\$ 111,75	\$ 230,15
Modulo # 11	\$ 14,80	\$ 118,40	\$ 111,75	\$ 230,15
Modulo # 12	\$ 14,80	\$ 118,40	\$ 111,75	\$ 230,15
<b>Total año 2017</b>		<b>\$ 355,20</b>	<b>\$ 335,25</b>	<b>\$ 690,45</b>
<b>Año 2018</b>				
Modulo # 13	\$ 15,40	\$ 123,20	\$ 114,00	\$ 237,20
Modulo # 14	\$ 15,40	\$ 123,20	\$ 114,00	\$ 237,20
Modulo # 15	\$ 15,40	\$ 123,20	\$ 114,00	\$ 237,20
<b>Total año 2018</b>		<b>\$ 369,60</b>	<b>\$ 342,00</b>	<b>\$ 711,60</b>
<b>Total año 2014-2018</b>				<b>\$ 3.346,50</b>

Fuente: Ferretería Solís

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**ANEXO N° 6 Presupuesto: Programa N° 2: Programa de diversificación de productos y artículos de ferretería.**

**Proyecto 3: Proyecto de diversificación de herramientas para la construcción, y gasfitería.**

**Herramientas de Ferretería y Construcción**

Descripción	Herramientas para la Construcción					Costo Total
	Carretas	Serruchos	Lampas	Playos	Hachas	
<b>Año 2014</b>						
Costo	\$ 250,00	\$ 190,00	\$ 350,00	\$ 275,00	\$ 380,00	\$ 1.445,00
<b>Total año 2014</b>	<b>\$ 250,00</b>	<b>\$ 190,00</b>	<b>\$ 350,00</b>	<b>\$ 275,00</b>	<b>\$ 420,00</b>	<b>\$ 1.485,00</b>
<b>Año 2015</b>						
Costo	\$ 275,00	\$ 220,00	\$ 375,00	\$ 310,00	\$ 420,00	\$ 1.600,00
<b>Total año 2015</b>	<b>\$ 275,00</b>	<b>\$ 220,00</b>	<b>\$ 375,00</b>	<b>\$ 310,00</b>	<b>\$ 420,00</b>	<b>\$ 1.600,00</b>
<b>Total año 2014-2015</b>						<b>\$ 3.085,00</b>

Fuente: Ferretería Solís

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**Materiales para Gasfitería**

Descripción	Materiales para la Gasfitería				Costo Total
	Tuberías	Pegamento	Llaves	Teflón	
<b>Año 2014</b>					
Costo	\$ 5.500,00	\$ 350,00	\$ 1.000,00	\$ 355,00	\$ 7.205,00
<b>Total año 2014</b>	<b>\$ 5.500,00</b>	<b>\$ 350,00</b>	<b>\$ 1.000,00</b>	<b>\$ 355,00</b>	<b>\$ 7.205,00</b>
<b>Año 2015</b>					
Costo	\$ 6.100,00	\$ 400,00	\$ 1.155,00	\$ 380,00	\$ 8.035,00
<b>Total año 2015</b>	<b>\$ 6.100,00</b>	<b>\$ 400,00</b>	<b>\$ 1.155,00</b>	<b>\$ 380,00</b>	<b>\$ 8.035,00</b>
<b>Total año 2014-2015</b>					<b>\$ 15.240,00</b>

Fuente: Ferretería Solís

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**ANEXO N° 7 Presupuesto: Programa N° 3: Programa de implementación se nuevos líneas de productos**

**Proyecto 3: Implementación de la nueva línea de materiales para la construcción**

Descripción	Cemento	Piedra	Arena	Bloques	Costo Total
<b>Año 2016</b>					
Costo	\$ 3.408,00	\$ 3.600,00	\$ 3.240,00	\$ 1.344,00	\$ 11.592,00
<b>Total año 2016</b>	<b>\$ 3.408,00</b>	<b>\$ 3.600,00</b>	<b>\$ 3.240,00</b>	<b>\$ 1.344,00</b>	<b>\$ 11.592,00</b>
<b>Año 2017</b>					
Costo	\$ 3.834,00	\$ 4.800,00	\$ 4.220,00	\$ 1.512,00	\$ 14.366,00
<b>Total año 2017</b>	<b>\$ 3.834,00</b>	<b>\$ 4.800,00</b>	<b>\$ 4.220,00</b>	<b>\$ 1.512,00</b>	<b>\$ 14.366,00</b>
<b>Año 2018</b>					
Costo	\$ 4.260,00	\$ 6.000,00	\$ 5.200,00	\$ 1.680,00	\$ 17.140,00
<b>Total año 2018</b>	<b>\$ 4.260,00</b>	<b>\$ 6.000,00</b>	<b>\$ 5.200,00</b>	<b>\$ 1.680,00</b>	<b>\$ 17.140,00</b>
<b>Total año 2016-2018</b>					<b>\$ 43.098,00</b>

Fuente: Ferrería Solís

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**Proyecto 4: Realizar campañas publicitarias en los distintos medios de comunicación para dar a conocer las nuevas líneas de productos.**

**Publicidad Año 2016**

Tipo de publicidad	Cantidad	Precio Unitario (P.U.)	Tiempo	Total Gasto	
				Mensual	Total
<b>Hojas Volantes</b>	1.250	0,05	12 Meses	\$ 62,50	\$ 750,00
<b>Trípticos</b>	1.250	0,10	12 Meses	125,00	\$ 1.500,00
<b>Radio Salinas</b>	30 Transferencias Mensual	\$ 2,50	12 Meses	\$ 75,00	\$ 900,00
<b>Radio La Genial</b>	30 Transferencias Mensual	\$ 2,60	12 Meses	\$ 78,00	\$ 936,00
<b>Radio Amor</b>	30 Transferencias Mensual	\$ 2,50	12 Meses	\$ 75,00	\$ 900,00
<b>TOTAL</b>					\$ 4.986,00

Fuente: Ferrería Solís

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

### Publicidad Año 2017

Tipo de publicidad	Cantidad	Precio Unitario (P.U.)	Tiempo	Total Gasto	
				Mensual	Total
<b>Hojas Volantes</b>	1.250	0,05	12 Meses	\$ 62,50	\$ 750,00
<b>Trípticos</b>	1.250	0,10	12 Meses	125,00	\$ 1.500,00
<b>Radio Salinas</b>	30 Transferencias Mensual	\$ 2,65	12 Meses	\$ 79,50	\$ 954,00
<b>Radio La Genial</b>	30 Transferencias Mensual	\$ 2,75	12 Meses	\$ 82,50	\$ 990,00
<b>Radio Amor</b>	30 Transferencias Mensual	\$ 2,65	12 Meses	\$ 79,50	\$ 954,00
<b>TOTAL</b>					\$ 5.148,00

Fuente: Ferretería Solís

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

### Publicidad Año 2018

Tipo de publicidad	Cantidad	Precio Unitario (P.U.)	Tiempo	Total Gasto	
				Mensual	Total
<b>Hojas Volantes</b>	1.250	0,05	12 Meses	\$ 62,50	\$ 750,00
<b>Trípticos</b>	1.250	0,10	12 Meses	125,00	\$ 1.500,00
<b>Radio Salinas</b>	30 Transferencias Mensual	\$ 2,80	12 Meses	\$ 84,00	\$ 1.008,00
<b>Radio La Genial</b>	30 Transferencias Mensual	\$ 2,90	12 Meses	\$ 87,00	\$ 1.044,00
<b>Radio Amor</b>	30 Transferencias Mensual	\$ 2,80	12 Meses	\$ 84,00	\$ 1.008,00
<b>TOTAL</b>					\$ 5.310,00

Fuente: Ferretería Solís

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**ANEXO N° 8 Presupuesto: Programa N° 4: Programa de Fortalecimiento de las áreas**

**Proyecto 5: Equipamiento de las diferentes áreas de la empresa con todos los equipos y útiles de oficina.**

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
<b>Equipos de Computación</b>	
Computadoras	\$ 950,00
Proyector	\$ 550,00
<b>Total Equipo de Computación</b>	<b>\$ 1.500,00</b>
<b>Muebles de Oficina</b>	
Sillas de espera plásticas	\$ 165,00
Sillas para escritorios	\$ 115,00
<b>Total Muebles de Oficina</b>	<b>\$ 280,00</b>
<b>Útiles de Oficina</b>	
Grapadoras	\$ 70,00
Perforadoras	\$ 50,00
Carpetas	\$ 75,00
Hojas	\$ 100,00
Esferográficos	\$ 50,00
Otros	\$ 50,00
<b>Total Útiles de Oficina</b>	<b>\$ 395,00</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 1.780,00</b>

Fuente: Ferrería Solís

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**Proyecto 6: Adecuación de la infraestructura de las diferentes áreas de la empresa.**

**Lista de Materiales utilizar**

<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Materiales de Construcción a Utilizar</b>			
Cemento	100	\$ 7,10	\$ 710,00
Piedra	10	\$ 20,00	\$ 200,00
Varilla 7k	25	\$ 7,00	\$ 175,00
Varilla 8k	25	\$ 7,50	\$ 187,50
Arena	10	\$ 18,00	\$ 180,00
Bloques	2000	\$ 0,28	\$ 560,00
Clavos	5	\$ 0,90	\$ 4,50
Correas	13	\$ 35,00	\$ 455,00
Eternit	40	\$ 20,00	\$ 800,00
Pintura	7	\$ 5,75	\$ 40,25
Puerta	2	\$ 150,00	\$ 300,00
<b>Total materiales de construcción a utilizar</b>			<b>\$ 3.612,25</b>
<b>Mano de Obra</b>			
Maestro Constructor	1	140*12	\$ 1.680,00
Oficial de Trabajo	2	90*12	\$ 1.080,00
<b>Total Mano de Obra</b>			<b>\$ 2.760,00</b>
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 6.372,25</b>

Fuente: Ferrería Solís

Elaborado por: Orlin Darío Tomalá Figueroa.

**ANEXO N° 9 Ferretería Solís**



**ANEXO N° 10 Personal operativo de Ferrería Solís**



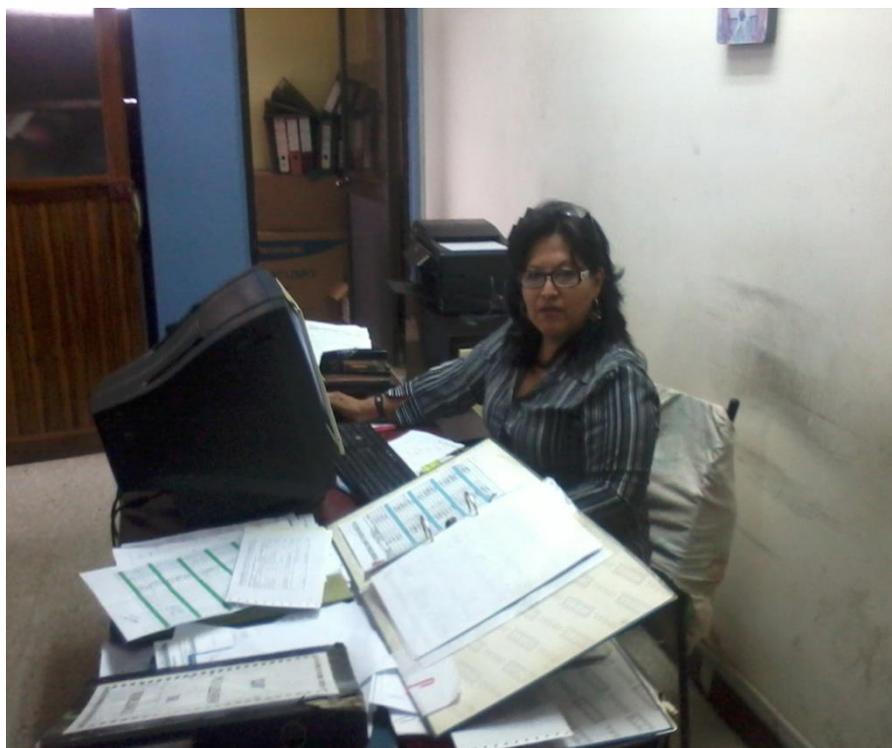
**Jefe de Bodega**



**ANEXO N° 11 Personal Administrativo de la Ferrería Solís**



**Asistente del Departamento de Contabilidad**



**ANEXO N° 12 Artículos que vende la Ferretería Solís**



**Tuberías**



## ANEXO N° 13 Formato De La Entrevista



### UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**Objetivo:** Realizar un estudio de campo a través de la recopilación de información, mediante la entrevistas a los directivos y trabajadores del personal, para diseñar técnicas que mejoren la Gestión Administrativa de la empresa Ferretería Solís. La información obtenida será de mucha importancia para el trabajo de investigación.

#### ENTREVISTA

Nombre.....  
Fecha.....

1. ¿Cuenta la empresa con un Direccionamiento Estratégicos bien formulado, donde se detalle cual es la Misión, Visión y Objetivos de la empresa?
2. ¿Se ha realizado un Análisis Interno y Externo en la organización?
3. ¿Aplican estrategias adecuadas que induzcan al cliente a adquirir sus artículos y así poder aumentar el volumen de ventas?
4. ¿Cree usted que existe una buena comunicación entre Directivos y Empleados?
5. ¿Existen herramientas de control de las actividades que se desarrollan los empleados dentro de la organización?
6. ¿ Conoce usted cuales son los objetivos que persigue la empresa?

7. ¿Considera usted que la empresa cuenta con todos los recursos necesarios para desarrollar bien sus actividades?
8. ¿Considera usted que existe trabajo en equipo entre Directivos y Empleados y todos los que forman parte de la organización?
9. ¿La administración actual ejerce un liderazgo con todos los miembros de la empresa?
10. ¿Cómo califica usted la Administración actual de la empresa?
11. ¿Cree usted que la estructura Administrativa es la adecuada?
12. ¿La empresa realiza monitores para medir el nivel de satisfacción de los clientes?
13. ¿Está usted de acuerdo con que se realice un Plan Estratégico para la empresa?

## ANEXO N° 14 Formato de la Encuesta



### UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**Objetivo:** Recopilar información en base al instrumento de investigación, que determine la calidad de atención que brindan los empleados de la Empresa Ferretería Solís, del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena. **Marque con una “X” la opción que usted considera más relevante.**

1. ¿Conoce usted a la Ferretería Solís?

Si   
No

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

Regular   
Bueno   
Muy Bueno   
Excelente

3. Recomendarías a otras personas a comprar en la Ferretería Solís

Si   
No

4. ¿Con que tipo de trato considera usted que debería ser atendido?

Amabilidad   
Cortesía   
Respeto   
Atención   
Importancia

5. ¿Considera usted que el personal que maneja la empresa está?

Preparado   
Pocos preparados   
Sin preparación

6. ¿En qué aspecto considera usted que el personal debe ser capacitado?

Servicio al cliente

Relaciones Humanas   
Administrativos   
Ventas

7. ¿Con que frecuencia adquiere usted producto de Ferretería y acabados de construcción?

Diariamente   
Semanalmente   
Quincenalmente   
Mensualmente

8. ¿Los productos/artículos que brinda la empresa satisface sus necesidades?

Si   
No

9. ¿Usted adquiere nuestros productos/artículos por?

Precio   
Calidad   
Servicio

10. ¿Está usted de acuerdo que existan promociones en sus compras?

Si   
No

11. ¿Cree usted que la aplicación de nuevas estrategias de ventas incrementa el volumen de ventas?

Si   
No

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

Elevados   
Medios   
Bajos

13. ¿De estos servicios cuales les gustaría que le brinde la empresa?

Ventas telefónicas   
Servicio a domicilio   
Parqueadero   
Seguridad   
Mejor atención   
Despachos ágiles en sus compras   
Calidad.

## ANEXO N° 15 Aprobación del Gramatólogo



**Msc. ARTURO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ**

### CERTIFICADO DE REVISIÓN DE LA REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA

Yo, Arturo Javier González Rodríguez, Msc. en Ciencias de la Educación, **CERTIFICO** que he revisado la redacción y ortografía del contenido del Proyecto:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA SOLÍS UBICADA EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2014-2018”**

Elaborado por Tomalá Figueroa Orlin Darío, con cédula de ciudadanía No. 0927962985 previa a la obtención del título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

Para tal efecto he procedido a leer y analizar de manera profunda el estilo y la forma del contenido del texto:

- ✓ Se denota pulcritud en la escritura en todas sus partes
- ✓ La acentuación es precisa
- ✓ Se utilizan los signos de puntuación de manera acertada
- ✓ En todos los ejes temáticos se evita los vicios de dicción
- ✓ Hay concreción y exactitud en las ideas
- ✓ No incurre en errores en la utilización de las letras
- ✓ La aplicación de los sinónimos y anónimos es correcta
- ✓ Se maneja con conocimiento y precisión de la morfosintaxis
- ✓ El lenguaje es sencillo y directo por lo tanto de fácil comprensión

Por lo expuesto y en uso de mis derechos como especialista en Literatura en Español recomiendo la **VALIDEZ ORTOGRÁFICA** del presente proyecto previo a la obtención del título de **INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**.

Atentamente;

Msc. Arturo Javier González Rodríguez  
C.C. 0918673518  
Reg. 1050-12-86029474