



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**TEMA:
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "D' MADERAS Y ALGO
MÁS" PERIODO 2023-2028**

**AUTOR:
HÉCTOR ADONIS INTRIAGO PEÑARRIETA**

**TUTORA:
ING. MARÍA JOSÉ VALAREZO MOLINA, MBA.**

CALCETA, FEBRERO 2023.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **HÉCTOR ADONIS INTRIAGO PEÑARRIETA**, con cédula de ciudadanía 131663285-8, declaro bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “D’ MADERAS Y ALGO MÁS” PERIODO 2023-2028**, es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento. A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



HÉCTOR ADONIS INTRIAGO PEÑARRIETA
C.I. 131663285-8

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

HÉCTOR ADONIS INTRIAGO PEÑARRIETA, con cédula de ciudadanía 131663285-8, autorizo a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de integración curricular titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “D’ MADERAS Y ALGO MÁS” PERIODO 2023-2028**, cuyo contenido ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.



HÉCTOR ADONIS INTRIAGO PEÑARRIETA
C.I. 131663285-8

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

ING. MARÍA JOSÉ VALAREZO MOLINA, certifica haber tutelado el trabajo de integración curricular titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “D’ MADERAS Y ALGO MÁS” PERIODO 2023-2028**, que ha sido desarrollado por **HÉCTOR ADONIS INTRIAGO PEÑARRIETA**, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. MARÍA JOSÉ VALAREZO MOLINA, MBA.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de integración curricular titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “D’ MADERAS Y ALGO MÁS” PERIODO 2023-2028**, que ha sido desarrollado por **HÉCTOR ADONIS INTRIAGO PEÑARRIETA**, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López

Ing. JENNY ISABEL ZAMBRANO DELGADO, Mg.
CC: 1309931754
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. ROBERTO BELLO PARRA, Mg.
CC: 1757988199
MIEMBRO

Ing. CARMEN VERA PÁRRAGA, Mg.
CC: 1310476860
MIEMBRO

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer al creador de todo el universo, por permitirme haber llegado hasta este punto de mi carrera universitaria, de manera muy especial a mis padres por apoyarme día tras día y nunca dejarme solo al igual que a mis hermanos, a la carrera de Administración de Empresas y sus docentes por brindar ese apoyo incondicional para formarme como profesional de ética y respeto en las labores profesionales que vaya a realizar.

Un trabajo de investigación es siempre fruto de ideas, proyectos y esfuerzos previos que corresponden a otra persona. En este caso mi más sincero agradecimiento a la Ing. María José Valarezo Molina, con cuyo conocimiento, predisposición y paciencia fue una guía fundamental para la realización de este trabajo de investigación, le estaré siempre en deuda.

A mi primo y gran amigo Carlos Alfredo Moreira Intriago, cariñosamente Charly, inculcándome indirectamente día tras día la importancia del pensamiento crítico y el conocimiento como forma de vida, además de todos los momentos vividos junto a él.

Agradezco también a mis tres gatos Astrid, Bruce y Bills que me acompañaron noche tras noche.

También agradezco a mis mejores amigos Daniel y Leandro que me brindaron su apoyo y ánimo para no rendirme en el camino.

Finalmente agradezco también a mi abuela Mami Modesta que está en el cielo acompañándome y cuidándome en cada momento de mi vida fue pilar fundamental y matriarca de toda mi familia.

HÉCTOR ADONIS INTRIAGO PEÑARRIETA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a mis padres por haberme otorgado día tras día su amor, sus valores, enseñanzas y amor por el trabajo el cual prometo cuidar y tratar de mejorar tal y como ellos lo han venido haciendo con el pasar de los años.

A Diego, Gianella y Bryan mis hermanos que me han acompañado a lo largo de mi vida brindándome su amor y apoyo en cualquier acontecimiento que se nos presente, los amo.

A Gema mi compañera de vida hasta este punto, por estar siempre a mi lado y no dejarme rendir en los momentos más difíciles, por sus consejos y todo el amor brindado y por creer siempre en mí.

HÉCTOR ADONIS INTRIAGO PEÑARRIETA

CONTENIDO GENERAL

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
CONTENIDO GENERAL	viii
CONTENIDO DE CUADROS.....	xii
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	xiii
CONTENIDO DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. IDEA A DEFENDER	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	5
2.1. PLANEACIÓN.....	6
2.1.1. LOS PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN.....	6
2.2. ESTRATEGIA.....	7
2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	8
2.3.1. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	8
2.3.2. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
2.3.3. ERRORES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
2.4. PLAN ESTRATÉGICO.....	10
2.5. MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
2.6. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	15

2.7. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
2.8. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	23
2.9. PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	24
2.9.1. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	25
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	26
3.1. UBICACIÓN.....	26
3.2. DURACIÓN.....	26
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	26
3.3.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	27
3.3.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	27
3.4. MÉTODOS.....	27
3.4.1. MÉTODO DEDUCTIVO	27
3.4.2. MÉTODO INDUCTIVO	28
3.4.3. MÉTODO ANALÍTICO	28
3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.5.1. ENTREVISTA	28
3.5.2. ENCUESTA	29
3.6. HERRAMIENTAS	29
3.6.1. CUESTIONARIO	29
3.6.2. GUÍA DE ENTREVISTA	29
3.6.3. MATRIZ EFI	30
3.6.4. MATRIZ EFE	30
3.6.5. MATRIZ FODA COMBINADA	30
3.6.6. MATRIZ BCG	31
3.6.7. ANÁLISIS PEST	31
3.6.8. FUERZAS DE PORTER	31
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	31
3.8. VARIABLES DE ESTUDIO	32
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	34
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	36

FASE 1: REALIZAR UN ESTUDIO SITUACIONAL DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA IDENTIFICACIÓN Y POTENCIALIZACIÓN DE SUS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	36
FORTALEZAS	37
DEBILIDADES	37
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	37
MATRIZ BCG	39
ANÁLISIS MATRIZ BCG.....	39
FASE 2: ELABORAR UN ANÁLISIS EXTERNO QUE PERMITA UNA CARACTERIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS CON MAYOR IMPACTO EN LA GESTIÓN DEL NEGOCIO.	41
- ENCUESTA	41
ANÁLISIS PEST	52
ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	54
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	55
FASE 3: PROPONER UN PLAN ESTRATÉGICO QUE ENGLOBE ASPECTOS COMERCIALES, TÉCNICOS Y FINANCIEROS PARA LA ÓPTIMA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA.	56
ANÁLISIS DE LA LOCALIZACIÓN DE LA FERRETERIA D'MADERAS Y ALGO MÁS	57
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DEL SERVICIO	57
DISEÑO DEL LOCAL	58
ORGANIGRAMA D'MADERAS Y ALGO MÀS	59
MISIÓN	59
VISIÓN	59
VALORES	59
MATRIZ FODA COMBINADA	60
MATRIZ 5W+1H	61
BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL	71
DISCUSIÓN	76
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
5.1. CONCLUSIONES	78
5.2. RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80

ANEXOS..... 88

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 4.1. Matriz de factores internos EFI	43
Cuadro 4.2. Género	47
Cuadro 4.3. Rango de edades	48
Cuadro 4.4. Frecuencia de compra.	49
Cuadro 4.5. Ferretería en la que habitualmente compra	50
Cuadro 4.6. ¿Qué es lo que más valora a la hora de comprar?	51
Cuadro 4.7. ¿Conoce la ferretería D'Maderas y algo más?	52
Cuadro 4.8. Medios por los que conoció la ferretería.	52
Cuadro 4.9. ¿Ha comprado alguna vez?	53
Cuadro 4.10. ¿Qué tipo de productos ha comprado?	54
Cuadro 4.11. Precios	55
Cuadro 4.12. ¿Productos satisfacen necesidades?	56
Cuadro 4.13. Atención que recibió durante la compra	57
Cuadro 4.14. Matriz de evaluación de factores externos EFE	62
Cuadro 4.15. Matriz FODA combinada.	67
Cuadro 4.16. Creación de página web para ventas en línea	70
Cuadro 4.17. Mejorar la rentabilidad	71
Cuadro 4.18. Invertir en marketing priorizando la fidelización de los clientes	72
Cuadro 4.19. Mejorar la gestión de la demanda de los productos.	73
Cuadro 4.20. Buscar personal capacitado para el manejo de la publicidad y redes sociales de la empresa.	74
Cuadro 4.21. Adquirir un software contable	75
Cuadro 4.22. Crear políticas de descuentos por montos de compras.	76
Cuadro 4.23. Implementar el método PEPS de inventarios.	77
Cuadro 4.24. Cuadro de Mando Integral.	79

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Modelo de planeación de Frank Banghart	14
Gráfico 2.2. Modelo de planeación de Tom Lambert	15
Gráfico 2.3. Modelo de planeación estratégica SHKG	16
Gráfico 2.4. Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred R. David	17
Gráfico 2.5. Fases de la Dirección Estratégica	21
Gráfico 4.1. Matriz BCG	44
Gráfico 4.2. Género	47
Gráfico 4.3. Rango de edades	48
Gráfico 4.4. Frecuencia de compra	49
Gráfico 4.5. Ferretería en la que habitualmente compra	50
Gráfico 4.6. ¿Qué es lo que más valora a la hora de comprar?	51
Gráfico 4.7. ¿Conoce la ferretería D'Maderas y algo más?	52
Gráfico 4.8. Medios por los que conoció la ferretería.	53
Gráfico 4.9. ¿Ha comprado alguna vez?	54
Gráfico 4.10. ¿Qué tipo de productos ha comprado?	55
Gráfico 4.11. Precios	56
Gráfico 4.12. ¿Productos satisfacen necesidades?	57
Gráfico 4.13. Atención que recibió durante la compra	58

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Hilo conductor del diseño del plan estratégico para la microempresa D' Madera y algo más.	6
Figura 2. Diagrama de flujo de servicios	64
Ilustración 3.1. Ubicación de la ferretería D' Maderas y algo más	30
Tabla 3.1. Operatividad de las Variables	38

RESUMEN

Esta investigación tuvo por objetivo general diseñar un plan estratégico que contribuya a la mejora de la gestión administrativa para la microempresa D'Maderas y algo más durante el periodo 2023-2028, para el cumplimiento de este objetivo fue necesario realizar un estudio situacional de los factores internos, a través de la entrevista al gerente Sr. Héctor Intriago se conoció que el negocio no tenía establecido un plan estratégico que le permitiera plantearse objetivos que puedan ser alcanzados a corto, mediano y largo plazo, además de no contar con la herramienta del FODA para el desarrollo de las estrategias con base en las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; luego se elaboró un análisis externo de la situación actual de la ferretería por medio de una encuesta a los clientes, con la que se comprendió la realidad externa a la que se enfrenta el negocio, seguidamente se realizó el análisis PEST, análisis de las 5 fuerzas de Porter, y la matriz de la factores externos que dio como resultado un total ponderado de 2.74, indicando que las estrategias y oportunidades que tiene la microempresa en el mercado se están aprovechando con eficiencia; además se realizó un plan estratégico en el que se incluyó los principales aspectos comerciales, técnicos y financieros que le permiten al negocio tener óptima gestión administrativa, y por último con la ayuda de la matriz 5w+1h se planificaron las acciones a desarrollar para cumplir con las estrategias de crecimiento, defensa, adaptación y supervivencia planteadas.

Palabras clave: Estrategia, planificación, gestión, empresa y administración.

ABSTRACT

The general objective of this research was to design a strategic plan that contributes to the improvement of the administrative management for the D'maderas y algo más microenterprise and something else during the period 2023-2028, in order to fulfill this objective it was necessary to carry out a situational study of the factors internal, through the interview with the manager Mr. Héctor Aníbal, it was learned that the business had not established a strategic plan that would allow it to set objectives that can be achieved in the short, medium and long term, in addition to not having the FODA tool for the development of strategies based on the main strengths, weaknesses, opportunities and threats; then an external analysis of the current situation of the hardware store was carried out through a customer survey, with which the external reality faced by the business was understood, followed by the PEST analysis, analysis of the 5 forces Porter, and the matrix of external factors that resulted in a weighted total of 2.74, indicating that the strategies and opportunities that the microenterprise has in the market are being used efficiently; In addition, a strategic plan was carried out that included the main commercial, technical and financial aspects that allow the business to have optimal administrative management, and finally, with the help of the 5w + 1h matrix, the actions to be developed were planned to comply with the growth, defense, adaptation and survival strategies proposed.

Key words: Strategy, planning, management, business and administration.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la última década, se han encontrado diferentes investigaciones que muestran los diversos problemas que afectan el buen desempeño y los niveles de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes); entre ellos se encuentra la carencia de planificación estratégica, que es un aspecto importante para el crecimiento y sostenimiento a futuro de las Mipymes, y que además les permite coordinar las acciones a realizar para lograr los objetivos de mediano y largo plazo (Mora *et al.*, 2015, p80); factores que son de relevancia para toda organización que quiera desarrollarse de forma sostenida, así mismo es fundamental que las empresas tengan presente a donde se quiere llegar a través del tiempo, en este sentido es imprescindible que se defina una misión, visión y valores del negocio. (Cahuasqui, 2012, p58)

Concordando con el criterio de Moreno *et al.*, (2018), en Ecuador el entorno donde se desarrollan las organizaciones en la actualidad por su dinamismo, complejidad y diversidad precisa de un monitoreo permanente debido a la gran cantidad de cambios y problemas que enfrentan, obligándolas a evolucionar, adaptarse, y transformarse constantemente hasta ser competitivos por excelencia o en algunos casos fracasar; quedando de esta manera demostrada la influencia de la decisión estratégica en los resultados generales de cualquier organización, más aún, cuando trasladamos la planificación estratégica al sector de las Mipymes, debido a que, en palabras de Cahuasqui (2012) en ocasiones la consideran como una pérdida de tiempo, debido a que las operaciones del negocio consumen demasiado tiempo, dejando únicamente como importante la operatividad de la misma.

Es esencial el desarrollo y el fortalecimiento de nuevas estrategias de planificación para las Mipymes en el país, que les permitan proyectarse en el mediano y largo plazo y generar acciones que incrementen la competitividad frente al mercado internacional, y que además les permita no solo conservar el mercado que poseen

actualmente, sino aumentar su radio de acción en nuevos mercados nacionales e internacionales. (Mora *et al.*, 2015, p80).

Por otra parte, la definición de estrategias continúa obedeciendo a una visión limitada y de corto plazo, requiere en consecuencia desarrollar un mayor y mejor análisis y un pensamiento estratégico acorde con las circunstancias propias de cada empresa (Lago, 2013); de ahí la relevancia de desarrollar el presente estudio en la micro empresa “ D' Maderas y algo más”, ubicada en la ciudad de Calceta de la provincia de Manabí, dedicada a la comercialización y distribución de materiales de construcción y reparación de productos hechos a base de madera.

“D' Maderas y algo más” cuenta con 9 años de actividad comercial. Los años de permanencia en el mercado, le han permitido crecer y acaparar la mayor parte de la demanda del mercado local; sin embargo a medida que han incrementado su cartera de clientes, la necesidad de cumplir con estándares que le permitan atender mejor sus expectativas y necesidades es cada vez mayor, al no contar con una correcta planificación de sus operaciones, elemento ligado a la ausencia de un plan de desarrollo estratégico formal, la no disponibilidad de un departamento técnico o profesionales experimentados en la materia, asociado al desarrollo de un trabajo de forma empírica, como menciona Cahuasqui (2012) puede atraerles dificultades que limitarían su crecimiento y expansión.

Las principales problemáticas de la micro empresa “D' Maderas y algo más”, están relacionadas directamente a la gestión administrativa, debido a la ausencia de un plan operativo que considere elementos fundamentales respecto a la eficiencia de los programas de producción, promoción y distribución; añadido a ello, se encuentra la carencia de estrategias vinculados a un plan promocional y publicitario, que garantice la fidelización y atracción de nuevos clientes, que fortalezca los canales de distribución y el incremento de las ventas.

De acuerdo a esta problemática se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo contribuirá la propuesta de un plan estratégico en la gestión administrativa de la microempresa D' Maderas y algo más?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica es fundamental para que toda organización, sea esta grande, mediana o pequeña, cumpla con sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, además es una herramienta que otorga crecimiento a las organizaciones. Es por ello, que en esta investigación se va a diseñar un plan estratégico para la microempresa D' Maderas y algo más, con el fin de contribuir a la mejora de la gestión administrativa.

Económicamente, con el diseño de un plan de estratégico en el cual se definan claramente los objetivos y se describan las estrategias con base en las necesidades reales de la microempresa D' Maderas y algo más, se logrará incrementar las ventas, aumentar o variar el portafolio de productos, y por último posicionarse y consolidarse en el mercado, es decir se tendrá mayores posibilidades de crecimiento.

Teóricamente, Mendoza (2015, p. 22) define a la planificación estratégica como un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

En el aspecto metodológico se requirió de la investigación de campo para realizar un análisis situacional que permita establecer las acciones a desarrollar para cumplir con las metas y objetivos de la microempresa; Armijo (2013) indica que la planificación estratégica desde un punto de vista metodológico es el ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica

principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos (p. 36).

1.3. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico que contribuya a la mejora de la gestión administrativa para la micro empresa “D' Maderas y algo más” periodo 2023-2028.

1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un estudio situacional de los factores internos de la organización para la identificación y potencialización de sus factores críticos de éxito.
- ✓ Elaborar un análisis externo que permita la caracterización de los elementos con mayor impacto en la gestión del negocio.
- ✓ Proponer un plan estratégico que englobe aspectos comerciales, técnicos y financieros para la óptima gestión administrativa de la empresa.

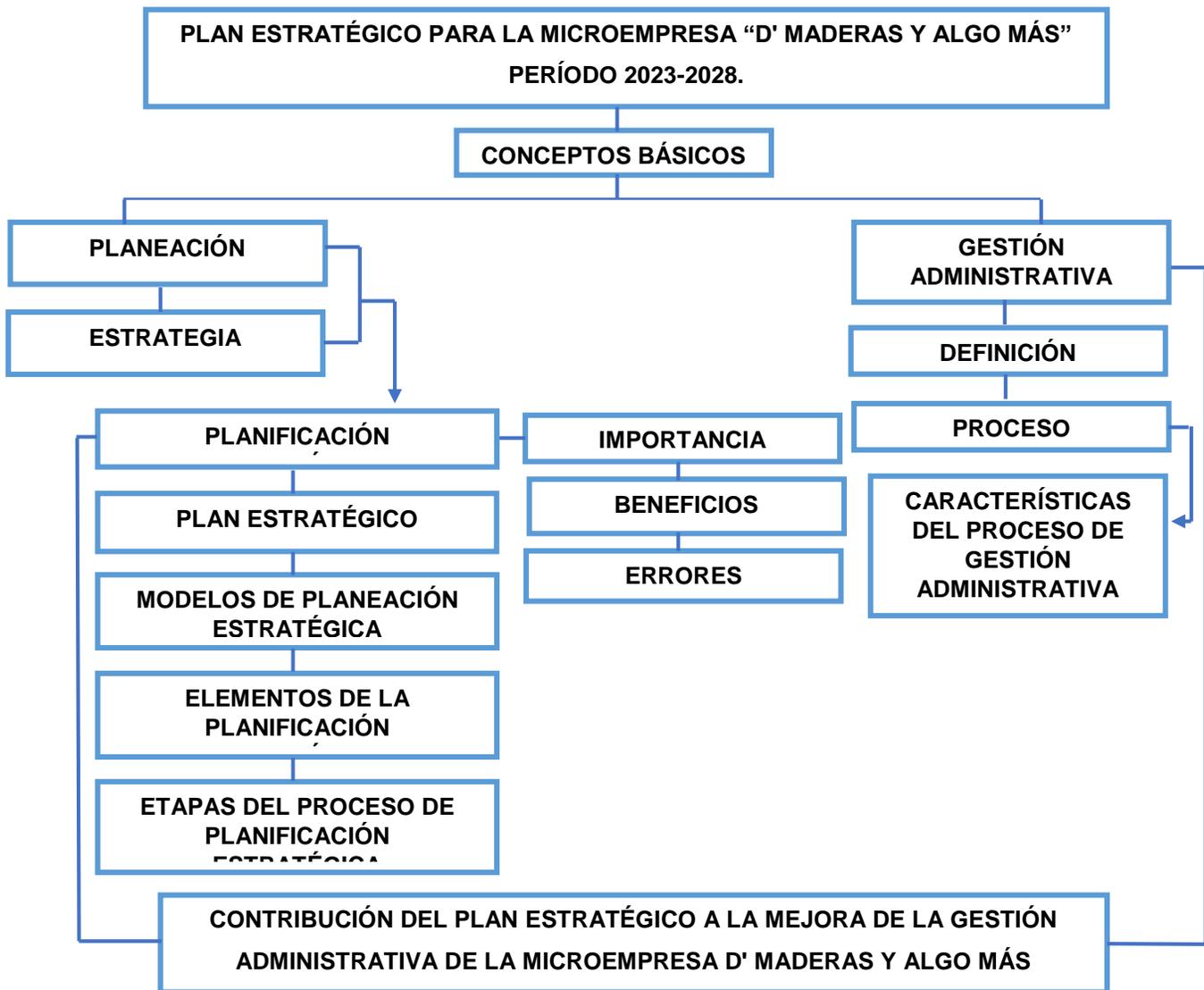
1.4. IDEA A DEFENDER

El diseño de un plan estratégico contribuirá a la mejora de la gestión administrativa de la micro empresa “D' Maderas y algo más” periodo 2023-2028.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se incluyen los fundamentos teóricos de la investigación relacionados a la planificación estratégica y su contribución a la gestión administrativa, lo cual se muestra de manera gráfica en el hilo conductor, cuyo contenido se describe en la figura 1.

Figura 1. Hilo conductor del diseño del plan estratégico para la microempresa D' Madera y algo más.



Elaborado por: Autor

2.1. PLANEACIÓN

Para Munch (2013, p. 11) la planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

Según Olalde (2018) consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización para después determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y cómo se lo va a lograr (p. 13).

Mientras que para Aguilar (2000) como se citó en Espinoza (2018, p.81) la planeación es una disciplina prescriptiva (no descriptiva) que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ellas, o sea, para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo.

2.1.1. LOS PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

Pulido (2019) en su investigación acerca de la planeación estratégica y el diseño organizacional como herramientas gerenciales menciona que para llevar a cabo la planeación de una organización se deben tener en cuenta los siguientes principios:

- ✓ **Factibilidad:** Todo lo que se planea debe ser factible, es decir, que sea posible realizarlo, no solo en términos de la lógica sino en función de las capacidades de la organización para alcanzar lo que planea.
- ✓ **Objetividad y cuantificación (precisión):** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetivas o permeadas por juicios personales. La planeación es

más exacta mientras puede ser cuantificada, o sea expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones.

- ✓ **Flexibilidad:** Al elaborar planes es necesario establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y proporcionar cursos de acción que se ajusten a estas condiciones.
- ✓ **Unidad:** Todos los planes específicos, funcionales u operativos (planes de mercadeo, financiero, logístico, recursos humanos, etc.) deben estar integrados a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos generales.
- ✓ **Cambio de estrategias:** Cuando un plan se enfrenta a condiciones no previstas se podrán cambiar los objetivos, las estrategias, políticas y programas y presupuestos (p. 33-34).

2.2. ESTRATEGIA

El término estrategia se originó en el campo militar, la estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito. La estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información (Francés, 2016, p. 302).

Según Gamble y Thompson (2009) como se citó en Mera et al., (2017, p.30) la estrategia da respuesta a tres preguntas: “¿Cuál es el estado actual de la empresa?, ¿cuál es el estado deseado de la empresa? y ¿cómo la compañía alcanzará ese estado deseado?

Por su parte Pérez (2012) expresa que es el resultado de un proceso de pensamiento que concibe un plan de acción cuya concreción exige muchas habilidades y recursos complementarios. Esencialmente, implica pensamiento y acción.

2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica posiciona a la organización según su entorno dinamizando las fuerzas internas en consonancia con las metas, decantando en la estructura las líneas de acción hasta los niveles más operativos. Dado que la gestión estratégica es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgo el futuro (García et al., 2017, p. 4).

Koontz y Weihrich (1994) como se citó en López y Garza (2020, p. 4), mencionan que la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión, pero en realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Mientras que Payares (2018) señala que la planeación estratégica es una herramienta de dirección que permite a una organización prepararse y definir la forma de conseguir su objetivo para enfrentarse a los desafíos futuros de su entorno, orientando sus acciones hacia metas realistas y tomando decisiones estratégicas para el éxito de la compañía (p. 50).

2.3.1. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Steiner (1998) como se citó en Jaramillo y Delgado (2019) indican que la importancia radica en que la planeación estratégica ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando esta planificación es transmitida hacia toda la organización, ésta generará sinergia en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Así mismo, ayuda a que cada trabajador sepa hacia a dónde se quiere ir y se comprometa con ese destino (p. 71).

Para Jaramillo et al., (2019) la planeación estratégica es importante porque proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido

de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados (p.33).

Lo que separa a una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales (Thompson et al., 2012, p. 22).

2.3.2. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para Caldera (2010) como se citó en Millán y Díaz (2019), los principales beneficios se resumen en:

- ✓ Claridad de la visión estratégica de la organización.
- ✓ La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- ✓ El enfoque dirigido, mediante objetivos a largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en un futuro.
- ✓ Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
- ✓ Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
- ✓ La interdependencia con el entorno externo (p.11).

2.3.3. ERRORES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito. A continuación, se presentan algunos errores que se deben evitar en la planeación estratégica:

- ✓ Usar la planeación estratégica para obtener el control sobre las decisiones y los recursos.
- ✓ Llevar a cabo la planeación estratégica sólo para lograr la acreditación o los requisitos de las regulaciones.
- ✓ Moverse apresuradamente del establecimiento de la misión a la formulación de la estrategia.
- ✓ No comunicar el plan a los empleados, los cuales continúan trabajando sin tener conocimiento de éste.
- ✓ Los gerentes de alto nivel toman muchas decisiones intuitivas que entran en conflicto con el plan formal.
- ✓ Los gerentes de alto nivel no apoyan en forma activa el proceso de planeación estratégica.
- ✓ No usar los planes como una norma para medir el rendimiento.
- ✓ Delegar la planeación a un “planificador” en vez de involucrar a todos los gerentes.
- ✓ No incluir a los empleados clave en todas las etapas de la planeación.
- ✓ No crear un ambiente de colaboración que apoye el cambio.
- ✓ Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- ✓ Estar tan absortos en los problemas del momento que la planeación llevada a cabo es insuficiente o nula.
- ✓ Ser tan formales en la planeación que la flexibilidad y la creatividad se pierdan (David, 2013, p. 52).

2.4. PLAN ESTRATÉGICO

Es un documento oficial en el que los responsables de una organización reflejan cuál será la estrategia a seguir por la compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. En éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado. Un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación

para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa. (Mendoza, 2015, p. 47).

EL Plan estratégico se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge decisiones estratégicas corporativas que han adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (Martínez y Silva, 2016, p. 62).

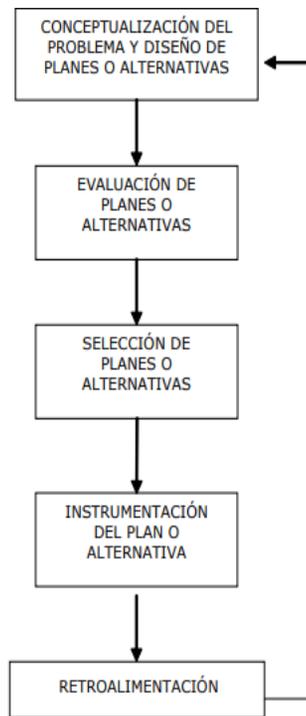
2.5. MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En este epígrafe se mostrarán algunos de los modelos que forman parte del proceso de planeación. Además, se observará la percepción de diferentes autores en cuanto a los elementos necesarios para realizar o llevar a cabo planes de cualquier índole o naturaleza.

EL MODELO DE PLANEACIÓN DE FRANK BANGHART

Según Álvarez (2002) como se citó en Flores y Gómez (2018) señala que es una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, incluye las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación, tal como se muestra en el gráfico 1. (p. 34)

Gráfico 2.1. Modelo de planeación de Frank Banghart

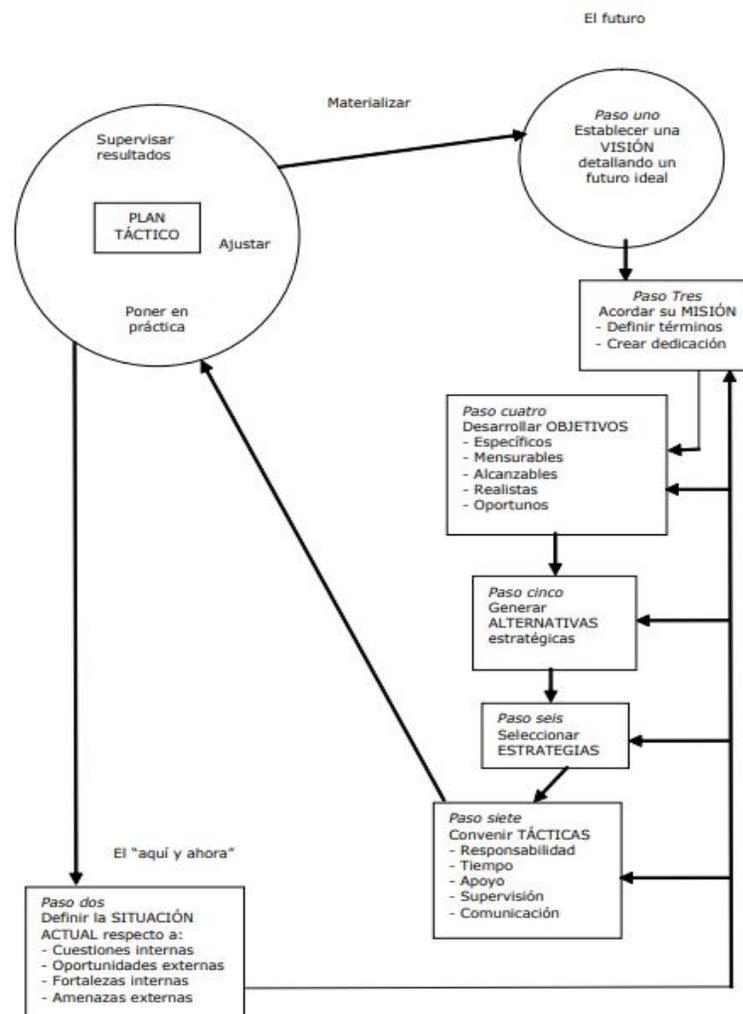


Fuente: Adaptado de modelos de planeación, por Álvarez, 2002 como se citó en Flores y Gómez, 2018, p. 34.

MODELO DE TOM LAMBERT DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: paso uno: establecer la visión; paso dos: definir la situación actual; paso tres: acordar su misión; paso cuatro: desarrollar sus objetivos; paso cinco: generar alternativas; paso seis: seleccionar estrategias; paso siete: convenir tácticas; y paso ocho: elaborar el plan táctico (Flores y Gómez, 2018, p. 34).

Gráfico 2.2. Modelo de planeación de Tom Lambert

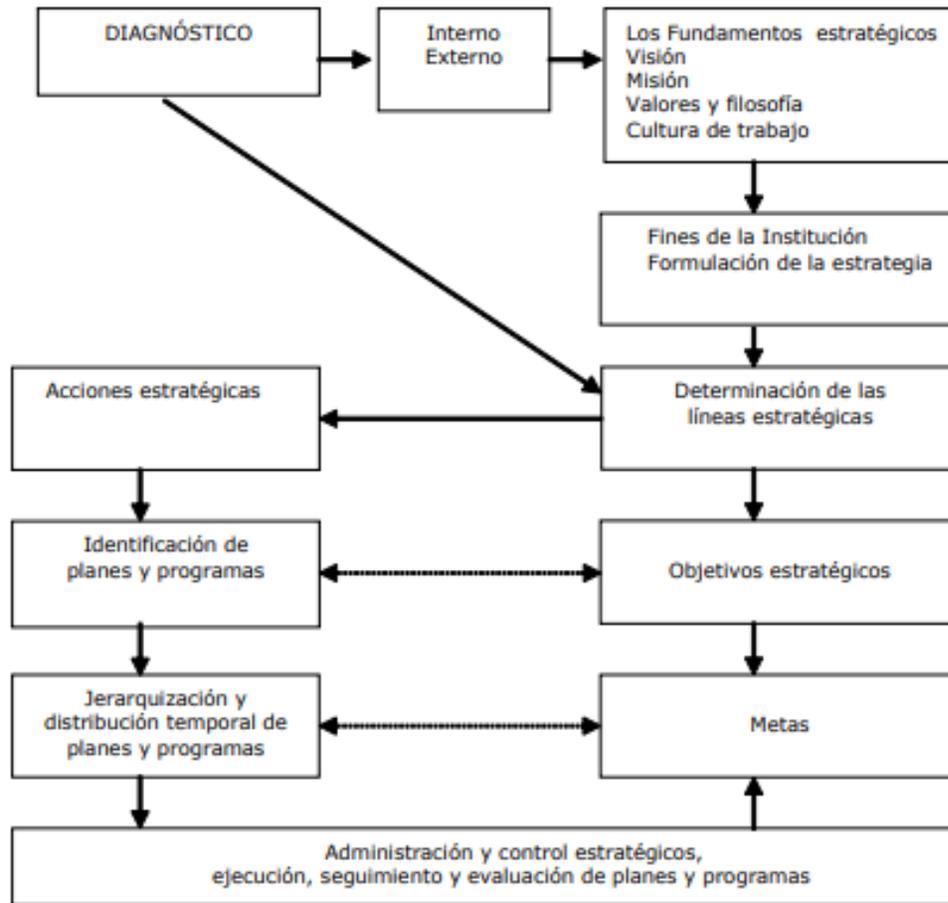


Nota. Adaptado de modelos de planeación, por Lambert, 2000, como se citó en Flores y Gómez, 2018, p. 35.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SERGIO KAUFFMAN GONZÁLEZ

Sergio Kauffman González (2003) como se citó en Flores y Gómez (2018), este modelo divide el mapa del proceso de planeación en dos cuadrantes. El punto de partida del proceso de planeación es el diagnóstico tanto interno como externo. Del lado derecho, como resultado de éste, 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. (p. 39).

Gráfico 2.3. Modelo de planeación estratégica SHKG

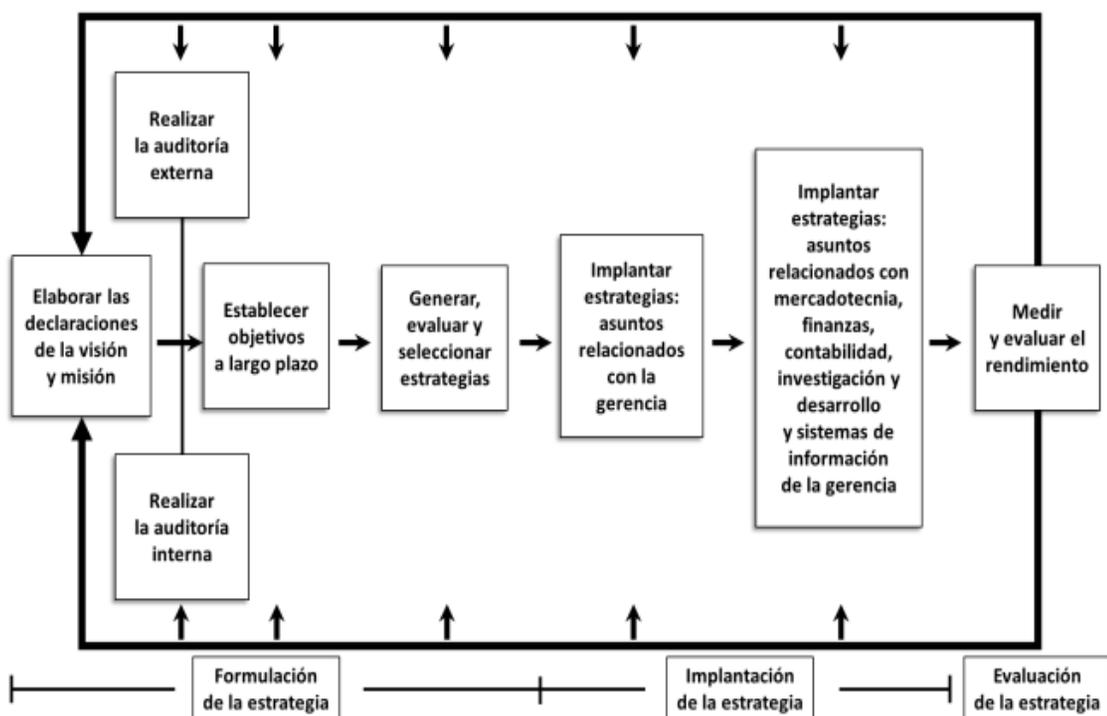


Fuente: Adaptado de modelos de planeación, por Kauffman, 2003, como se citó en Flores y Gómez, 2018, p. 39.

MODELO INTEGRAL DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE FRED R. DAVID

David (2003) como se citó en Nova et al., (2020), asegura que su modelo no garantiza el éxito, sin embargo, sí establece lineamientos esenciales que permiten formular, implantar y evaluar todo el planteamiento estratégico por medio de un proceso organizado, resaltando que una organización será exitosa, dependiendo del grado de compromiso de quienes participan en el quehacer diario de sus actividades. Además, indica que este modelo (Gráfico 2.4) parte de identificar claramente la visión, misión, objetivos y estrategias que han sido planteadas por la compañía, teniendo como premisa el análisis de su situación actual, lo cual busca reducir la exclusión de estrategias importantes que lleguen a afectar su desempeño y curso de acción (p. 53).

Gráfico 2.4. Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred R. David



Nota. Adaptado de modelos de gestión estratégica, por David, 1989 como se citó en Nova et al., 2020, p. 53.

2.6. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ESTRATEGAS: Para Serna (2006) como se citó en Guiliany et al., (2017) los estrategas son todas las personas que tienen la capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización, ubicados en la alta dirección de la empresa miembro de la Junta Directiva, el Presidente o Gerente y los Vicepresidentes) (p. 6-13).

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES: Serna (2006) como se citó en Guiliany et al., (2017), lo define como un conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Son el marco de referencia dentro del cual deben definirse el direccionamiento estratégico de la empresa. Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Es la expresión de la filosofía empresarial convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena, que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos (p. 6-13).

MISIÓN: Es definida como la razón de ser de la organización, lo cual clarifica su identidad, y de la misma forma sirve de mecanismo de enlace entre sus colaboradores para que todos persigan el mismo objetivo en común, por ello, cuando esta declaración ha sido bien elaborada y llevada a la acción, le permite a una compañía diferenciarse de sus competidores mediante la identificación de ventajas competitivas (Ballvé y Debeljuh, 2006 como se citó en Nova et al., 2020, p.3).

VISIÓN: Debe ser clara, precisa y bien elaborada, tanto así que pueda constituirse en el elemento fundamental en la definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo que la visión se define como la descripción del estado deseado de una organización, en general, qué quiere esta llegar a ser y cómo quiere que la vean o proyecten sus partes interesadas (Kaplan y Norton, 2008 como se citó en ISO 9004, 2018).

ESTRATEGIAS: David (2005) como se citó en Guilianny et al., (2017), define estrategia como arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no solo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión (p. 6-13).

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: Para Pinto (2002) como se citó en Guilianny et al., (2017), toda estrategia, plan o finalidad referente al futuro se debe iniciar con una evaluación sobre la situación de la organización, al respecto explica el autor que un diagnóstico estratégico se deriva de la selección, concentración y el análisis de los factores que afectan a la empresa, en su interior y en su entorno. Por consiguiente, se puede considerar como un punto de partida de todo plan estratégico; y es exactamente la exploración, depuración, evaluación y selección de puntos débiles y fuertes fundamentados para toda planificación (p. 6-13).

2.7. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

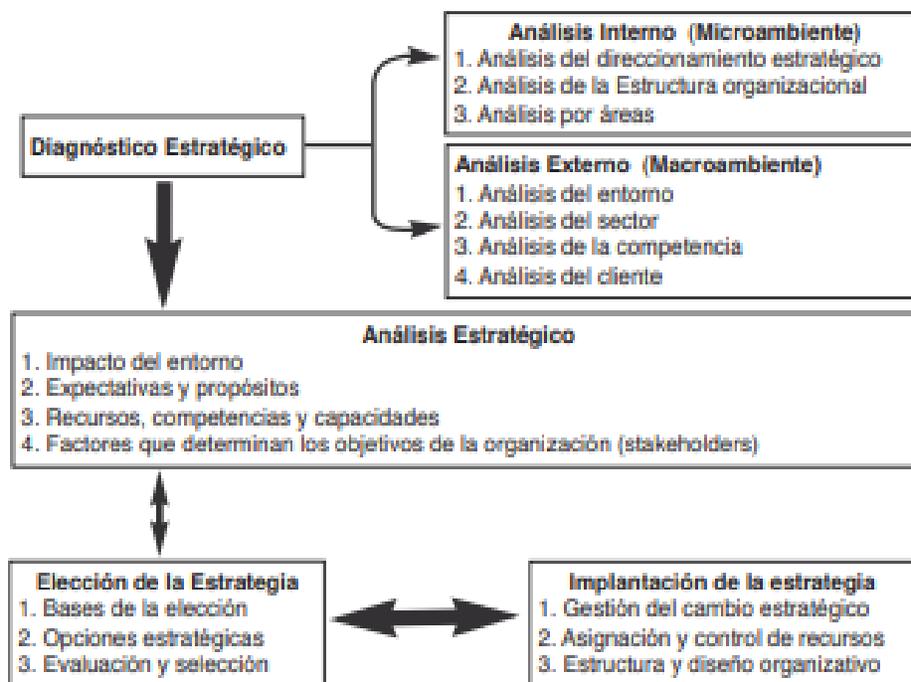
Según David (2013) el proceso de planificación estratégica es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Asimismo, representa el fomento de una estrategia para la organización, la cual gira en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite. Presenta tres etapas:

1. **FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir (p. 39-40).
2. **EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA:** La implantación de las estrategias se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas (p. 39-40). Mientras que para Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008) como se citó en García et al., (2017, p.7) esta etapa es considerada como la más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más que un arte que una ciencia.
3. **EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de estrategias: la revisión de

factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; la medición de rendimiento y, la toma de medidas correctivas (p. 39-40).

Mientras que para Murillo (2017) el desarrollo de la dirección estratégica se debe llevar a cabo considerando cuatro fases importantes que deben ser encaradas de manera integral, **diagnóstico estratégico**, que comprende el análisis Interno (Microambiente) y el análisis Externo (Macroambiente). En esta fase se trata de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, **análisis estratégico**, que trata de comprender la posición estratégica de la organización. Para esta tarea se usan la matriz DAFO, la matriz BCG, etc., **elección de la estrategia**, que se refiere a la formulación de las posibles acciones a emprender. Se definen las bases para elegir las estrategias adecuadas a través de la selección de alternativas, y por último la **implementación de la estrategia**, que se refiere a la planificación y puesta en práctica de las estrategias coordinando con el nivel de decisión operativo, tal como se muestra en el gráfico 2.5 de esta investigación:

Gráfico 2.5. Fases de la Dirección Estratégica



Nota. Adaptado de fases de la dirección estratégica, por Terrazas, 2004 como se citó en Murillo, 2017, p. 159.

FASE 1. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico estratégico trata de proveer de los insumos necesarios para realizar el proceso de dirección estratégica. Esta fase consta básicamente del análisis interno y del análisis externo.

- a) El análisis interno de la organización, está enfocado a la determinación y precisión de la misión, la fijación de políticas, el análisis de la estructura organizacional y las áreas. Mediante este análisis se conocerá la situación actual de la organización y los recursos con los que cuenta.
- b) El análisis externo, tiene como objetivo la evaluación del entorno, del sector, de la competencia y del cliente, del cual se deberán conocer sus necesidades y deseos. La evaluación del análisis interno y externo, permitirá la definición de las fortalezas y debilidades (análisis interno) y de las oportunidades y amenazas (análisis externo) (Murillo, 2017, p. 160).

FASE 2. ANÁLISIS

El análisis estratégico trata de precisar los siguientes aspectos:

- a) El impacto del entorno y de la capacidad de la organización en torno a las expectativas sobre la estrategia.
- b) Cómo evaluar la posición de una organización en su entorno.
- c) Los determinantes de la capacidad estratégica: los recursos, las competencias y sus interrelaciones.
- d) Los factores que determinan los objetivos de la organización (gobierno, stakeholders, ética empresarial y contexto cultural) (Murillo, 2017, p. 160).

ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno puede ser resumido en función de considerar las siguientes etapas:

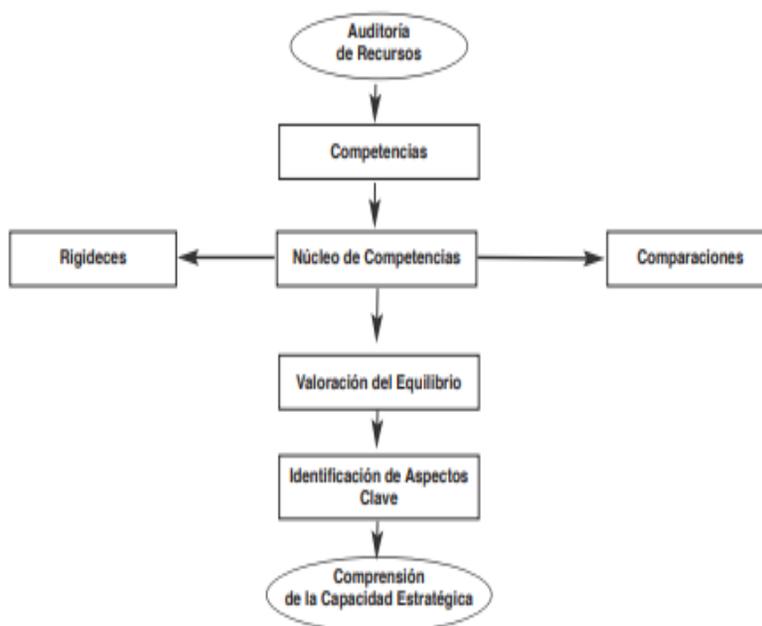
- a) Dar una perspectiva inicial de la naturaleza del entorno en la organización en lo que respecta a la incertidumbre. El entorno se comporta de manera estática, dinámica, simple, está sujeta a muchos cambios, etc.

- b) Se realiza una auditoría de los factores del entorno; es decir un análisis de los aspectos Políticos – Legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos; esto se viene a conocer como el análisis PEST.
- c) Se realiza un análisis del marco competitivo en que se desenvuelve la empresa. Se hace un análisis en base al Diamante de Porter y un análisis de las cinco fuerzas que son: Análisis de grupos estratégicos, Segmentación de mercados, Análisis del valor percibido por los consumidores, Atractivo del mercado y fortaleza de negocios y un análisis de los competidores.
- d) Analizar la posición competitiva de la organización en función al análisis de las cinco fuerzas realizado. De lo que se trata es de comprender las oportunidades sobre las que se puede construir una estrategia y las amenazas que hay que superar o evitar (Murillo, 2017, p. 160).

RECURSOS, COMPETENCIAS Y CAPACIDAD ESTRATÉGICA

Una vez desarrollada la parte del análisis del entorno, es importante para la organización, la valoración y comprensión de los recursos con los que cuenta, para que a partir de ello se pueda determinar la capacidad estratégica de la organización.

Gráfico 2.6. Recursos, Competencias y capacidad estratégica



Nota. Adaptado de dirección estratégica, por Johson y Scholes, 2000 como se citó en Murillo, 2017, p. 161.

VALORACIÓN DEL EQUILIBRIO DE UNA ORGANIZACIÓN

Para la valoración del equilibrio de una organización se debe realizar un análisis de carteras. Este análisis se puede realizar utilizando como instrumentos la matriz BCG (Boston Consulting Group), la matriz Atractivo del mercado, La Matriz ciclo de vida del negocio, la matriz de carteras del sector público (Murillo, 2017, p. 162).

IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS CLAVE

La identificación de Aspectos Clave, tiene dos partes fundamentales:

- **El Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades):**
Este análisis resume los aspectos clave del análisis diagnóstico, del entorno de una actividad empresarial y resume la capacidad estratégica de una organización. Su propósito es identificar hasta qué punto la estrategia actual de la organización y más concretamente sus fuerzas y debilidades son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico. Su procedimiento está basado en:
 1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización y
 2. Identificar fuerzas y debilidades organizacionales
- **Factores Críticos de Éxito (FCE):** Que consiste en relacionar las fuerzas y debilidades identificadas con los aspectos claves del entorno tales como: Aspectos políticos, Vínculos, Nuevas tecnologías, etc (Murillo, 2017, p. 162).

EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS

Un aspecto muy importante es el tomar en cuenta las expectativas de las entidades a las que sirve la organización. El propósito de la organización está expresado en su misión y visión. Para ser establecida esta misión y visión ha tenido que tomar en cuenta

- a) Al gobierno corporativo. Es decir ¿a quién sirve la organización? ¿Cómo definir los propósitos en torno a este gobierno?

- b) La ética empresarial. Que responde a las preguntas: ¿Qué propósitos deben ser prioritarios? ¿Por qué?
- c) Los Stakeholders. Responder a ¿quién sirve la organización?
- d) El contexto cultural (Murillo, 2017, p. 162).

FASE 3. ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez realizado el diagnóstico y el análisis estratégico se trata de formular y elegir las estrategias adecuadas para enfrentar al entorno. Las bases de una buena elección estratégica pueden ser resumidas en los siguientes puntos:

- a) Tomar en cuenta los objetivos y perspectivas de la corporación; es decir los aspectos de propiedad, meta e intención estratégica, alcance y diversidad y la dimensión global
- b) La estrategia de la Unidad Estratégica de negocios (UEN); es decir en cuanto a: lograr ventajas competitivas, estrategias basadas en precios, estrategias basadas en diferenciación, estrategias específicas
- c) Mejora de la estrategia de la UEN; en cuanto al comportamiento de la empresa matriz, tomando en cuenta: Gestión de cartera, estrategia financiera, el papel de la empresa matriz, la matriz de apadrinamiento (Murillo, 2017, p. 163).

FASE 4. IMPLANTACIÓN

La implantación de la estrategia puede ser resumida en dos aspectos: la definición de un plan de acción que aterrice en planes operativos concretos y que reflejen las estrategias formuladas y la definición de mecanismos de control para ver el cumplimiento de las estrategias definidas (Murillo, 2017, p. 164).

Para (Hill y Jones, 2014), el proceso formal de la planeación estratégica tiene 5 pasos principales:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.

2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias.

2.8. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa, es considerada una de las actividades más significativas y relevantes en las organizaciones. Se lleva a cabo con la finalidad de organizar el esfuerzo de un grupo social, es la forma por la cual se trata de obtener metas y objetivos trazados, utilizando al personal y herramientas mediante el ejercicio de labores fundamentales que implican el desarrollo de procesos clave como planificar, organizar, dirigir y controlar (Anzola, 2002 como se citó en Falconi et al., 2019).

Según González et al., (2020) la gestión administrativa como elemento fundamental dentro de la administración, y aspecto aglutinador y sistémico, han sido el soporte y sostén del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico del planeta en los últimos siglos y en especial las últimas décadas. La gestión administrativa está a cargo de los ejecutivos, que supervisan las operaciones de la organización, aseguran que los recursos sean utilizados de manera correcta, y que el flujo de información sea efectivo. Hay varias funciones que desempeñan los directivos en el proceso de gestión organizacional, como pueden ser:

- ✓ Proponer y elaborar políticas, normas y procedimientos.
- ✓ Supervisar la ejecución del presupuesto de la empresa.
- ✓ Elaborar programas de capacitación del personal.
- ✓ Preparar los planes de ventas, marketing, etc.

- ✓ Proponer e implementar mejoras en las políticas de gestión del personal.
- ✓ Selección de los planes de las diferentes áreas, departamentos, o secciones (p. 33).

Mientras que para Amador (2003) como se citó en Falconi et al., (2019) la gestión administrativa implica el desarrollo del proceso administrativo, desde las funciones esenciales que involucra: planificar y organizar la estructura organizacional, así como definir cargos que conforman la empresa, además la dirección y control de cada actividad.

2.9. PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Córdova (2013) citando a Henry Fayol, define la administración como el conjunto de procesos orientados a planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos de la organización para el logro de objetivos de manera eficiente y eficaz.

De acuerdo a (Louffat, 2017) los procesos administrativos se encargan de establecer las relaciones integradas que permitan planear, organizar, dirigir y controlar, de forma sistémica, holística, sinérgica e integradas, todos los procesos identificados en una institución;

- ✓ **PLANEACIÓN:** necesaria para la obtención de los objetivos y metas propuestas utilizando varios cursos de acción de manera eficiente, se caracteriza por ser el primer paso para seguir dentro de una empresa, la misma que responde a varias interrogantes para su creación.
- ✓ **ORGANIZACIÓN:** se emplea para la distribución de responsabilidad otorgada a los empleados con la cual se genera vínculos entre ellos. Requiere que todas las ideas sean colocadas de manera ordenada para ser ejecutadas de manera sistemática.
- ✓ **DIRECCIÓN:** dirigir al equipo que trabajará en la organización con el fin de alcanzar los objetivos y metas señaladas. Obedece al mando que se le da para alcanzar una meta, si esta está bien encaminada los trabajadores y ejecutivos de la misma alcanzan el objetivo planteado inicialmente.

- ✓ **CONTROL:** controlar que todas las actividades se encuentren alineadas a lo establecido y planificado por la empresa. Esta función es la encargada de llevar a cabo y conseguir a través de una correcta y ordenada ejecución los objetivos trazados por el directorio (Falconi et al., 2019).

2.9.1. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Según Terry (1968) como se citó en Morales (2017) en su investigación de la gestión administrativa y calidad de atención del usuario señaló que el proceso administrativo se caracteriza por:

1. Por qué ayuda para determinar y dotar a un curso de acción necesario, su forma de pensamiento administrativo capacita al administrador o gerente para localizar y entender el problema;
2. Es completamente factible la utilización la aportación de otras escuelas o teorías de la administración, así si el problema es la motivación la escuela idónea sería del comportamiento humano o si es la toma de decisión la escuela sería matemática;
3. Da flexibilidad, hay lugar para la innovación, es aplicable a una pluralidad de situaciones. Incluye todo el ámbito administrativo, para comprender el proceso administrativo.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

El diseño del plan estratégico se realizó en la ferretería D' Maderas y algo más, ubicada en la calle Ecuador entre José María Huerta y Sergio Domingo Dueñas, en la ciudad de Calceta, provincia de Manabí.



Ilustración 3.1. Ubicación de la ferretería D' Maderas y algo más
Fuente: Google Maps (2021)

3.2. DURACIÓN

El presente trabajo de investigación se ejecutó durante nueve meses a partir de su fecha de aprobación, tiempo en el que se llevó a cabo todas las actividades correspondientes a los objetivos planteados.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Zita (2019) define a los tipos de investigación como una herramienta principal para expandir el conocimiento, además menciona que la investigación se usa con el propósito de describir, descubrir o hacer predicciones acerca de fenómenos, eventos, relaciones, es por ello que para la elaboración de esta investigación se utilizará la investigación bibliográfica y de campo con el propósito de obtener información oportuna y fidedigna de la situación real de la microempresa.

3.3.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Según Campos (2017) es aquella que utiliza textos (u otro tipo de material intelectual impreso o grabado) como fuentes primarias para obtener sus datos. Se requirió de este tipo de investigación para recopilar información desde las diferentes fuentes bibliográficas como lo son: libros, revistas y artículos científicos, entre otros., mismas que permitirán darle el sustento teórico a la investigación.

3.3.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Campo (2017) señala que la investigación de campo exige salir a recabar los datos. Sus fuentes pueden ser la naturaleza o la sociedad, pero, en ambos casos, es necesario que el investigador vaya en busca de su objeto para poder obtener la información. Este tipo de investigación ayudó a obtener información de la realidad de la ferretería D Maderas y algo más; además permitió que el investigador conozca los procesos que se viven en el negocio de primera mano.

3.4. MÉTODOS

Los métodos de investigación son una herramienta o estrategia que permite recolectar y analizar información, además ayudan a obtener conocimientos sólidos del objetivo de estudio. Para el diseño de plan estratégico se utilizaron los siguientes métodos deductivo, inductivo y analítico.

3.4.1. MÉTODO DEDUCTIVO

Según Abreu (2014) permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Se utilizó el método deductivo para generar un antecedente del estado actual de la planificación estratégica de la ferretería D Maderas y algo más, y luego extraer conclusiones que permitan elaborar un plan estratégico con bases sólidas.

3.4.2. MÉTODO INDUCTIVO

En el diseño del plan estratégico se requirió del método inductivo para conocer las dificultades e inconvenientes que tiene la microempresa y que afectan su operatividad, y con base a estos datos se generó una hipótesis del estado de la planificación estratégica en la que se encuentra la ferretería. Para Prieto (2017, p.10). el método inductivo permite pasar de hechos particulares a los principios generales, fundamentalmente consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, o permitir derivar de ellos los fundamentos de una teoría.

3.4.3. MÉTODO ANALÍTICO

Para Jiménez et al., (2017, p. 181) el análisis es un proceso lógico que le permite analizar el todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. El método analítico permitió entender y analizar los procesos ya existentes de la microempresa, además ayudó a conseguir mejoras en el plan estratégico.

3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se requirió de las técnicas de investigación para obtener información fidedigna que garantice la eficiencia de todo el proceso de investigación. Para el diseño del plan estratégico se seleccionaron las siguientes técnicas: entrevista y encuesta, con las que se recopiló información relevante para llevar a cabo los objetivos planteados.

3.5.1. ENTREVISTA

Se realizó la entrevista al gerente de D'Maderas y algo más para recolectar datos de manera cualitativa, además de información detallada de todos los aspectos y elementos que influyen en el entorno de la microempresa. Sánchez et al., (2018) señala que la entrevista “permite obtener información básica para la concreción de una investigación previamente diseñada y en función de las dimensiones que se pretenden estudiar”.

3.5.2. ENCUESTA

Según Montes (2016, p. 39) “la encuesta es un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación”. Se aplicó una encuesta a los clientes de la microempresa D Maderas y algo más, para conseguir datos oportunos y reales de la situación actual de la ferretería.

3.6. HERRAMIENTAS

Para obtener la información de la investigación se utilizaron las siguientes herramientas: cuestionario, guía de entrevista, matriz EFI, matriz EFE, matriz FODA combinada, matriz BCG, análisis PEST y el análisis de las 5 fuerzas de Porter, estos instrumentos fueron el soporte para realizar la entrevista, encuesta, el análisis interno y externo del negocio.

3.6.1. CUESTIONARIO

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación (García, 2019). Se estructuró un cuestionario con 10 preguntas de opción múltiple, puesto que son entendibles y fáciles de completar por todos los encuestados, además este tipo de interrogantes permite obtener respuestas estructuradas acerca del objeto de estudio.

3.6.2. GUÍA DE ENTREVISTA

Según Cardenal (2015), la guía de entrevista suele tener un formato flexible que da libertad al entrevistador para formular las preguntas como considere oportuno, e incluso a cambiar su orden, lo habitual es que se combinen en él preguntas directas e indirectas y formulaciones generales sobre las cuestiones a tratar, que dan libertad al entrevistador para plantear la cuestión como convenga a la situación y al entrevistado. Esta herramienta permitió tener un formato flexible que le otorga libertad al entrevistador para formular las preguntas que considere oportuno, e

incluso cambiar su orden para obtener datos más precisos de la situación real de la microempresa.

3.6.3. MATRIZ EFI

Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo (Martínez y Rodríguez, 2016). Se requirió de esta matriz para realizar una auditoría interna (fortalezas y debilidades), la que permitió entender y tener una visión general de la situación real del negocio.

3.6.4. MATRIZ EFE

Resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno (Ramírez y Sánchez, 2019). Se utilizó la matriz EFE para evaluar la información de los factores externos que influyen o afectan el correcto funcionamiento de la microempresa.

3.6.5. MATRIZ FODA COMBINADA

Ponce (2017) que citó a Thompson y Strikland (1998) señala que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas, también menciona que es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias. Estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas. Con la ayuda de la matriz FODA combinada se pudo planear estrategias a futuro con base en la situación real de la empresa.

3.6.6. MATRIZ BCG

Según Kotler (2007) como se citó en Orellana (2016) el método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios de una empresa en términos de su tasa de crecimiento del mercado y su participación relativa en el mercado. Las cuales se clasifican como estrellas, vacas generadoras de dinero, interrogantes y perros.

3.6.7. ANÁLISIS PEST

Es una herramienta sencilla que le permite a una organización poder analizar los principales factores externos que influyen en las operaciones que dicha organización desarrolla con la finalidad de poder llegar a ser más competitiva y así lograr diferenciarse y posicionarse en el mercado (Segura, 2020). El análisis PEST se utilizó en la investigación para desarrollar una evaluación crítica de los factores que influyen negativa o positivamente en el desarrollo de la ferretería, también ayudó a descubrir las nuevas oportunidades que tiene el negocio y con base a ello se logró proponer nuevas estrategias.

3.6.8. FUERZAS DE PORTER

Este análisis es una herramienta que permite, desde el punto de vista competitivo (rivalidad), identificar la situación o comportamiento que se experimenta en la industria en un momento dado para a partir de ahí, poder ser capaces de diseñar estrategias acordes a las fuerzas que interfieren o podrían interferir en las operaciones de la organización, buscando con esto una mayor rentabilidad en todo momento (Leyva et al., 2018).

3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Arias et al., (2016), la población objeto de estudio formará el referente para la elección de la muestra, y esta debe cumplir con una serie de criterios predeterminados. Para la ejecución de esta investigación se consideró a la población del Calceta cabecera cantonal de Bolívar que está constituida por 17.682

habitantes según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010).

- ✓ **MUESTRA:** Para el diseño del plan estratégico de la microempresa D`Maderas y algo más se hizo precisó calcular la muestra de los habitantes de Calceta con el fin de conseguir información concreta y precisa, a través de la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{P*Q*Z^2*N}{N*E^2+Z^2*P*Q}$$

Donde:

N = Total de la población

Z= Valor de confianza 1.96

E= Error muestral 0.05

P= Proporción de éxito (en este caso 50% = 0.5)

Q= 1-P (en este caso 1-0.5 = 0.5)

$$n = \frac{0.5*0.5*1.96^2*17.682}{17.682*0.05^2+1.96^2*0.5*0.5}$$

n = 376 personas

3.8. VARIABLES DE ESTUDIO

- ✓ Plan estratégico.
- ✓ Gestión administrativa de la microempresa D' Maderas y algo más.

✓ OPERATIVIDAD DE LAS VARIABLES

Tabla 3.1. Operatividad de las Variables

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DEFINICIONES OPERACIONALES	INSTRUMENTOS
Plan estratégico	Cualitativa	Lumpkin y Dess (2003) como se citó en Weston (2020) indican que, el plan estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.	Se realizó un estudio situacional de los factores internos de la organización para la identificación y potencialización de sus factores críticos de éxito; también se elaboró un análisis externo que permitió una caracterización de los elementos con mayor impacto en la gestión del negocio, y por último se propuso un plan estratégico que englobe los aspectos comerciales, técnicos y financieros para la óptima gestión administrativa de la empresa.	Cuestionario. Guía de Entrevista. Matriz EFI. Matriz BCG. Matriz EFE. Análisis PEST. 5 fuerzas de Porter. Matriz combinada FODA.
Gestión administrativa de la microempresa D' Maderas y algo más.		Bachenheimer (2016), define a la gestión administrativa como el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad, basado en los principios y métodos de administración, en su capacidad corporativa.		

Fuente. Elaboración del autor.

3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el diseño del plan estratégico de la microempresa D' Maderas y algo más se desarrollaron las siguientes fases y actividades de acuerdo a los objetivos planteados, a continuación, se detallan:

FASE 1: REALIZAR UN ESTUDIO SITUACIONAL DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA IDENTIFICACIÓN Y POTENCIALIZACIÓN DE SUS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

Para el desarrollo de esta fase se efectuarán las siguientes actividades:

- Recopilación de información a través de la entrevista al gerente.
- Diagnóstico del análisis interno mediante la matriz EFI.
- Elaboración de la matriz BCG.

En esta fase se realizó una entrevista al gerente de la ferretería, con la cual se obtuvieron datos exactos de la situación real de la microempresa, luego se procedió a realizar un análisis interno mediante la elaboración de la matriz EFI que permitió conocer la fortalezas y debilidades del negocio, luego se realizó la matriz BCG para conocer el ciclo de vida de los productos.

FASE 2: ELABORAR UN ANÁLISIS EXTERNO QUE PERMITA UNA CARACTERIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS CON MAYOR IMPACTO EN LA GESTIÓN DEL NEGOCIO.

Para el desarrollo de esta fase se efectuaron las siguientes actividades:

- Aplicación de encuesta a los clientes de la ferretería.
- Elaboración del análisis PEST, 5 fuerzas de Porter y matriz EFE.
- Análisis de información

En esta fase se realizó una encuesta con el fin de recolectar información acerca de las verdaderas necesidades de los clientes, se efectuó el análisis PEST para

determinar cómo los factores del entorno pueden afectar a la ferretería, de igual manera se llevó a cabo un análisis de las 5 fuerzas de Porter para determinar el entorno competitivo del negocio, posteriormente se elaboró la matriz EFE para evaluar la situación política, económica, social, competitiva, legal, entre otras de la empresa; por último se analizó toda la información.

FASE 3: PROPONER UN PLAN ESTRATÉGICO QUE ENGLOBE ASPECTOS COMERCIALES, TÉCNICOS Y FINANCIEROS PARA LA ÓPTIMA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA.

Para el desarrollo de esta fase se efectuarán las siguientes actividades:

- Análisis de la localización de la ferretería.
- Determinación del tamaño óptimo del local.
- Establecer la misión, visión, políticas y objetivos.
- Elaboración de la matriz FODA combinada.
- Presentación del diseño del plan estratégico.

Para llevar a cabo esta fase se realizó un análisis de la localización actual de la ferretería, también se determinó si el tamaño del local es óptimo para un correcto desarrollo de las actividades, y además se elaboró la matriz FODA combinada para desarrollar las estrategias que se deben poner en práctica. Una vez que se obtuvieron los elementos informativos se establecieron los elementos básicos para la propuesta del plan estratégico: misión, visión, políticas y objetivos de la ferretería y por último se presentó el diseño del plan estratégico a los dueños del negocio.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se muestran los principales resultados del diseño del plan estratégico para la mejora administrativa de la microempresa “D’ Maderas y algo más” periodo 2023-2028.

Luego de revisar la literatura citada en este documento, en referencia a los modelos de planificación estratégica, el autor de la investigación ha decidido aplicar el **modelo integral de dirección estratégica de Fred R. David**, puesto que, es un modelo que establece lineamientos esenciales para formular, implantar y evaluar todo el planteamiento estratégico, además, es el modelo que más se ajusta a las características de la microempresa.

FASE 1: REALIZAR UN ESTUDIO SITUACIONAL DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA IDENTIFICACIÓN Y POTENCIALIZACIÓN DE SUS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

Para el desarrollo de esta fase en primera instancia se recurrió a la entrevista con el gerente de D’ Maderas y algo más, a través de la cual se pudo conocer las principales problemáticas que atraviesa la microempresa y que afectan su gestión. Mediante esta conversación, se detectó que este negocio no tenía establecido un plan estratégico que le permita plantearse objetivos medibles y alcanzables en el corto, mediano y largo plazo.

Para dar cumplimiento al esquema planteado por David se desarrollaron también la misión, visión, y valores de la empresa, mismos que representan la esencia y la razón de ser de su existencia; además, se conoció que la microempresa no cuenta con la herramienta FODA que es de vital importancia para desarrollar estrategias con base en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ayudando al gerente a tomar decisiones acorde a sus objetivos y dándole una guía clara que le permita alcanzar el éxito deseado. Luego de haber hecho la primera visita para entrevistar al gerente se le realizó una segunda visita para definir las ponderaciones de las matrices EFI Y EFE. A continuación, se procede a realizar la matriz EFI para

tener una visión general de la microempresa y comprender de forma clara sus fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS

- Variedad de productos.
- Posicionamiento en el mercado.
- Alta calidad de los productos ofrecidos.
- Precios de acuerdo al mercado.
- Asesoría personalizada al cliente.
- Instalación propia.

DEBILIDADES

- Ineficiente control de inventarios.
- Inexistencia de gestión de procesos.
- Nula publicidad y comercio en redes sociales.
- Conocimiento en el área de maderas es empírico.
- Deficiente sistema de registro de ventas y compras.
- Falta de un departamento comercial y de publicidad.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Una vez planteados los factores internos claves se asignaron los pesos a cada una de las fortalezas y debilidades basados en el criterio del gerente de la microempresa, esto se decidió considerando que es la persona que está vinculada directamente con los procesos y que tiene pleno conocimiento de la dinámica del negocio, por ello se estimó conveniente que sea quien defina los lineamientos con mayor preponderancia para su organización.

Se procedió a explicarle la metodología para definir los pesos, indicando que estos varían de 0.00 a 1.00, siendo 0 menos importante y 1 muy importante. Luego se realizaron las calificaciones que están fundamentadas en la microempresa y van de

1 a 4 para cada factor, siendo (1) = debilidad mayor, (2) = debilidad menor, (3) = fortaleza menor y (4) = fortaleza mayor. Luego se multiplica el peso por cada calificación para obtener la puntuación ponderada para cada factor interno y por último se realizó la suma del valor ponderado para obtener el valor ponderado total de la microempresa.

Cuadro 4.1. Matriz de factores internos EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES		PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS				
1.	Variedad de productos.	0.12	4	0.48
2.	Posicionamiento en el mercado.	0.14	4	0.56
3.	Alta calidad de los productos ofrecidos.	0.09	3	0.27
4.	Precios de acuerdo al mercado.	0.07	3	0.21
5.	Asesoría personalizada al cliente.	0.09	4	0.36
6.	Instalación propia.	0.07	4	0.28
DEBILIDADES				
1.	Ineficiente control de inventarios.	0.07	2	0.14
2.	Inexistencia de gestión de procesos.	0.11	2	0.22
3.	Nula publicidad y comercio en redes sociales.	0.08	1	0.08
4.	Conocimiento en el área de maderas es empírico.	0.05	1	0.05
5.	Deficiente sistema de registro de ventas y compras.	0.03	2	0.06
6.	Falta de un departamento comercial y de publicidad.	0.08	2	0.16
TOTAL		1	-	2.87

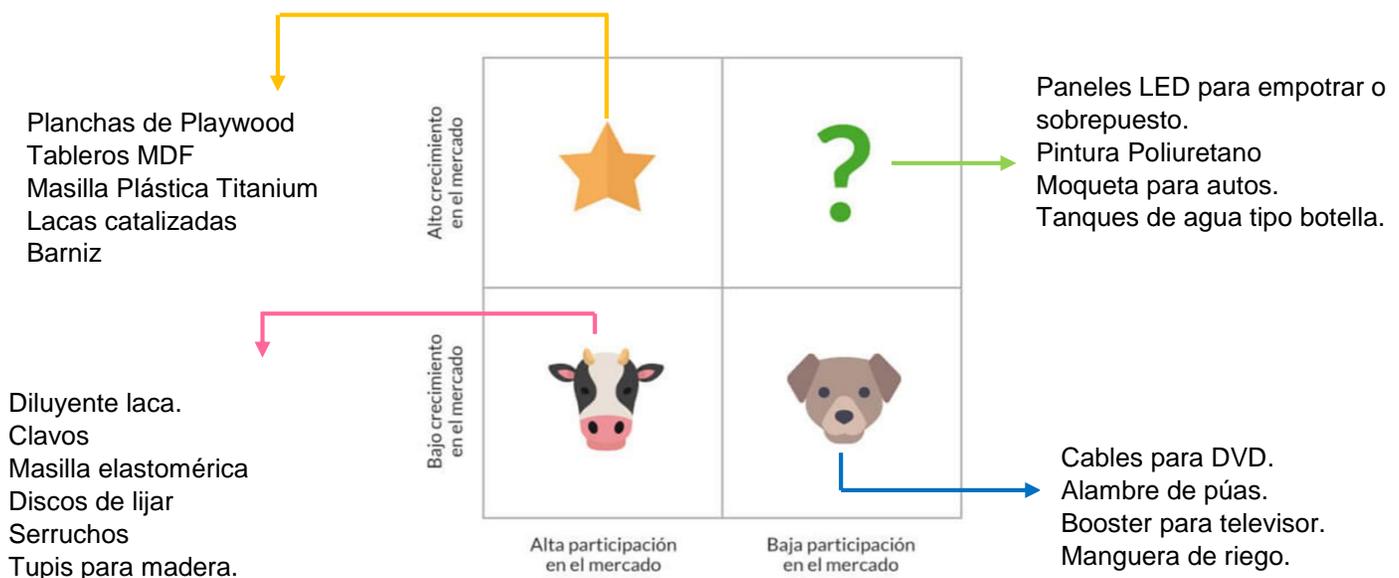
Fuente. Elaboración propia

El análisis interno a través de la matriz EFI para la microempresa D´ Maderas y algo más, le brinda al gerente el conocimiento necesario para la explotación de las fortalezas y el desarrollo de estrategias para corregir las debilidades. Como se observa en el cuadro 4.1 existen dos factores con un peso relevante, en el caso de la fortaleza es el posicionamiento en el mercado, mientras que en las debilidades el factor con mayor peso es la inexistencia de gestión de procesos. La matriz EFI obtuvo un valor ponderado total de 2.87, que indica que, la empresa se encuentra en una posición interna fuerte.

MATRIZ BCG

Por medio de la matriz BCG se logró identificar los artículos o productos estratégicos en relación a la tasa de crecimiento y participación de estos en el mercado ferretero, estos datos fueron extraídos del registro histórico de ventas del negocio en donde se obtuvo la clasificación de las ventas en porcentajes según las diferentes líneas de productos ofertadas. Los datos mencionados se exponen en el **gráfico 4.1** en el que constan los productos existentes en la microempresa clasificados como estrellas, vacas lecheras, interrogantes y perros.

Gráfico 4.1. Matriz BCG



Fuente. Elaboración propia

ANÁLISIS MATRIZ BCG

En el cuadrante 1 se encuentran los productos estrellas que son aquellos que tienen un alto crecimiento y una alta participación en el mercado, es decir, ayudan a reforzar la identidad del negocio, sin embargo, estos captan una alta inversión para conseguir consolidarse en el mercado.

Los productos que más se venden y que generan los mayores ingresos para la ferretería por la acogida de los clientes son los siguientes:

- Planchas de Playwood
- Tableros MDF
- Masilla Plástica Titanium
- Lacas catalizadas
- Barniz

Entonces, la ferretería D'Maderas y algo más debería potenciar cada uno de los productos estrellas con servicios adicionales como variedad de modelos y marcas, atención personalizada, y otros.

Mientras que en el cuadrante dos se encuentran los productos interrogantes, aquellos que aún no tienen éxito pero que están en un mercado que está en crecimiento, representan la oportunidad para que la microempresa innove, por lo necesitan ser reforzados mediante estrategias que les permitan convertirse en productos estrellas. Estos artículos tienen una baja participación en el mercado, es decir, se vende poco, pero tienen un alto crecimiento y son los siguientes:

- Paneles LED para empotrar o sobrepuesto.
- Pintura Poliuretano
- Moqueta para autos.
- Tanques de agua tipo botella.

Con los productos interrogantes el gerente deberá realizar inversiones en publicidad y exhibición para conseguir posibles clientes.

En el cuadrante tres de la matriz BCG se encuentran las vacas lecheras que tienen una alta participación en el mercado y un bajo crecimiento, esto quiere decir que, aunque la cantidad de ventas de estos haya bajado, aún siguen siendo rentables puesto que ayudan a mantener el posicionamiento de la marca en el mercado. Estos son:

- Diluyente laca.
- Clavos

- Masilla elastomérica
- Discos de lijar
- Serruchos
- Tupis para madera.

Para las vacas lecheras la empresa deberá variar la marca de los productos para que el cliente tenga la oportunidad de escoger el que más se adapte a sus requerimientos y bolsillo. En el cuarto cuadrante están los productos perros que tienen bajo crecimiento y baja participación en el mercado, estos se encuentran ya en su etapa de declive por lo que la microempresa deberá considerar venderlos, remplazarlos o liquidarlos. D' Madera y algo más tiene los siguientes productos perros:

- Cables para DVD.
- Alambre de púas.
- Booster para televisor.
- Manguera de riego.

FASE 2: ELABORAR UN ANÁLISIS EXTERNO QUE PERMITA UNA CARACTERIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS CON MAYOR IMPACTO EN LA GESTIÓN DEL NEGOCIO.

Para caracterizar los elementos con mayor impacto en la gestión de la microempresa D' Maderas y algo más, fue necesario realizar un correcto análisis externo, motivo por el cual se desarrollaron las siguientes actividades:

- ENCUESTA

Se realizó una encuesta a 376 habitantes tal como indica el cálculo de la muestra en el capítulo 3 de este documento. Para el efecto se tomaron como base las encuestas propuestas previamente por Giraldo y Rodríguez (2020) y Cuji Choto (2021), para un mejor resultado se hizo uso el software gratuito QuestionPro que permite una estructuración más eficiente del formato de las encuestas. Esta técnica se llevó a cabo con el fin de conocer la situación actual de la ferretería con la realidad

exterior, además la información recolectada permitirá determinar amenazas y oportunidades. A continuación, se presentan los resultados representados en gráficos estadísticos:

ANÁLISIS DATOS INFORMATIVOS

Cuadro 4.2. Género

	Cantidad	Porcentajes
Femenino	97	26%
Masculino	279	74%
Total	376	100%

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

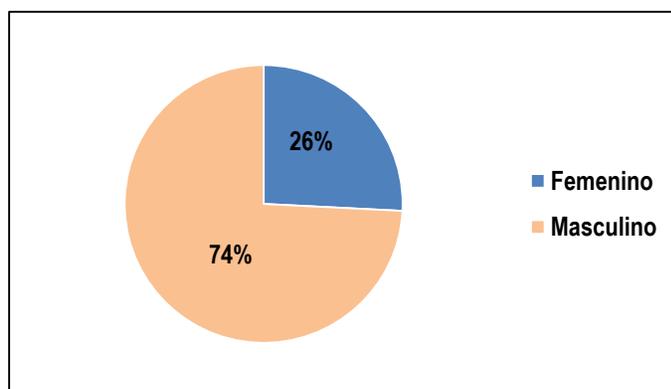


Gráfico 4.2. Género

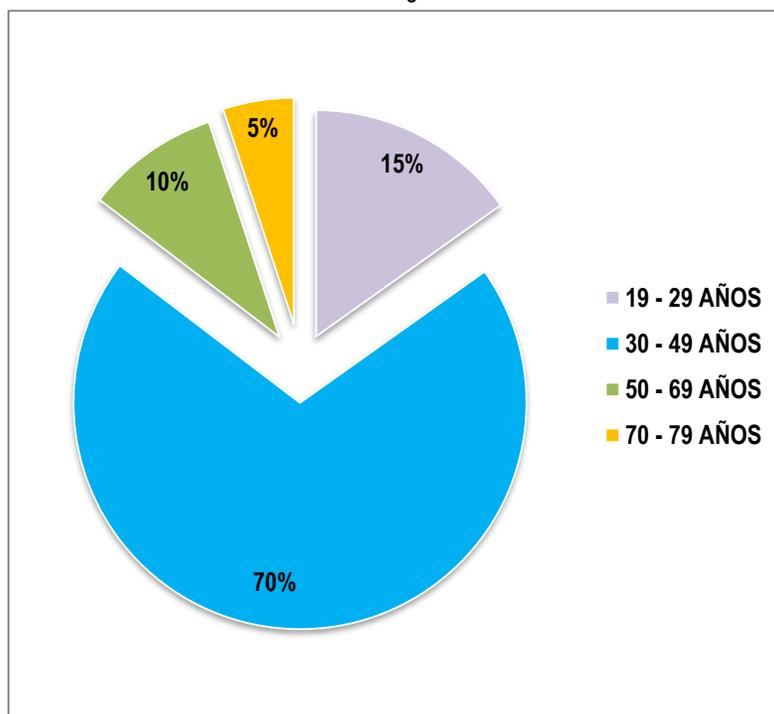
Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

Cuadro 4.3. Rango de edades

RANGO DE EDADES	Cantidad	Porcentajes
19 - 29 AÑOS	57	15%
30 - 49 AÑOS	264	70%
50 - 69 AÑOS	36	10%
70 - 79 AÑOS	19	5%
Total	376	100%

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

Gráfico 4.3. Rango de edades



Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

Es preciso mencionar que este rango de edades se coloca porque la ebanistería suele ser un negocio de tradición familiar y los maestros del taller suelen ser de edad avanzada y son ellos quienes preparan a las futuras generaciones. A través de la información obtenida en la encuesta y representada por medio de los gráficos estadísticos 4.2 y 4.3, se puede conocer que el 74% de la muestra para la investigación son de sexo masculino y se encuentran en un rango de edad de 30 – 49 años.

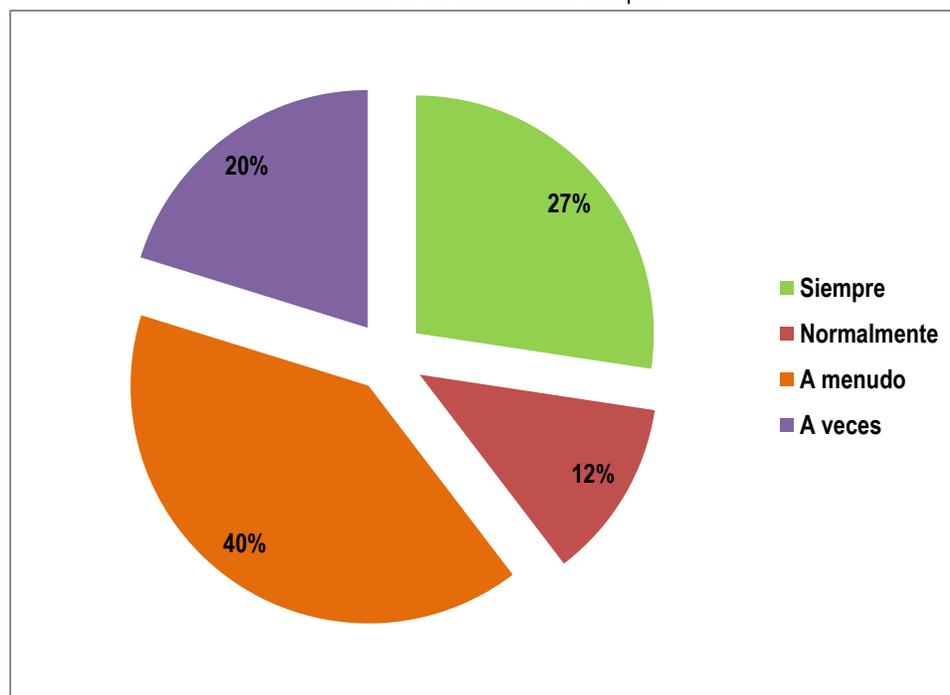
ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO

1. ¿Con qué frecuencia compra Ud. artículos de ferretería?

Cuadro 4.4. Frecuencia de compra.

Frecuencia de compra	Cantidad	Porcentajes
Siempre	103	27%
Normalmente	46	12%
A menudo	151	40%
A veces	76	20%
Total	376	100%

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

Gráfico 4.4. Frecuencia de compra

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

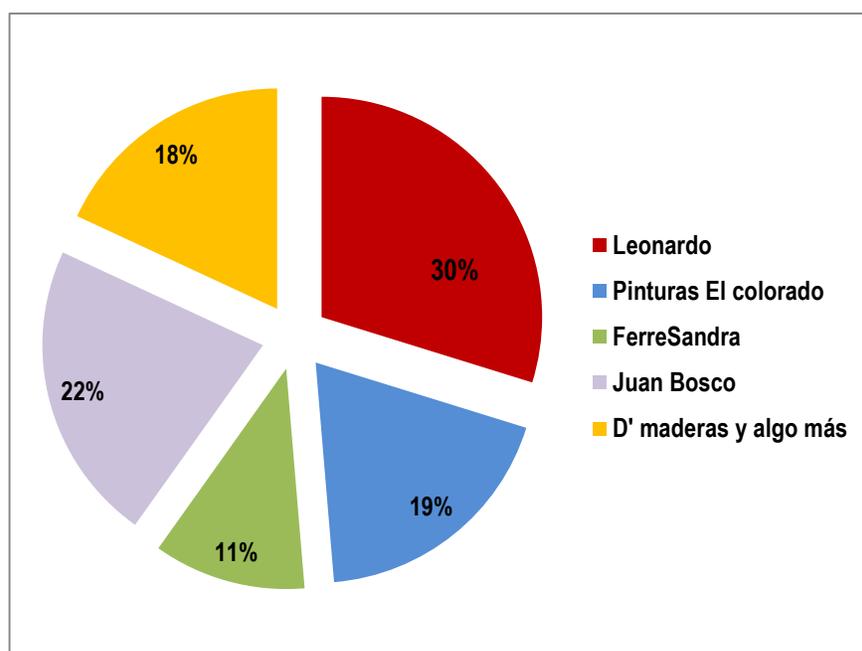
El gráfico 4.4 muestra que el 40% de habitantes a menudo hacen compras de artículos de ferretería, por su parte el 27% lo hace siempre, el 20% a veces y el 12% normalmente; lo que indica que se pueden crear estrategias de fidelización y con esto lograr que aumente la frecuencia de compra y conseguir nuevos clientes.

2. ¿En qué ferretería compra habitualmente?

Cuadro 4.5. Ferretería en la que habitualmente compra

Ferreterías	Cantidad	Porcentajes
Leonardo	112	30%
Pinturas El colorado	71	19%
Ferre Sandra	42	11%
Juan Bosco	83	22%
D' maderas y algo más	68	18%
Total	376	100%

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

Gráfico 4.5. Ferretería en la que habitualmente compra

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

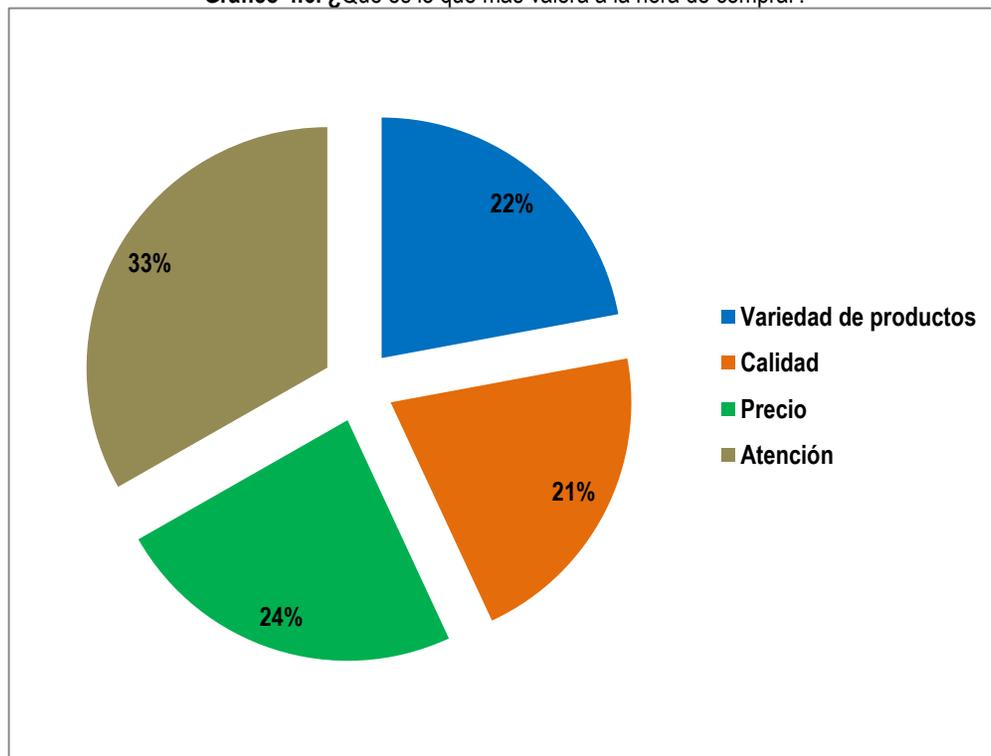
Según el gráfico 4.5. el 30% de los habitantes de Calceta compra en ferretería Leonardo, por su parte el 22% lo hace en Juan Bosco, el 19% en pinturas El Colorado, y solo el 18% en D'Maderas y algo más, lo que significa que la microempresa debe trabajar en la implementación de métodos para captar un mayor número de clientes.

3. A la hora de comprar un producto de ferretería, ¿qué es lo que más valora?

Cuadro 4.6. ¿Qué es lo que más valora a la hora de comprar?

	Cantidad	Porcentajes
Variedad de productos	83	22%
Calidad	79	21%
Precio	89	24%
Atención	125	33%
Total	376	100%

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

Gráfico 4.6. ¿Qué es lo que más valora a la hora de comprar?

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

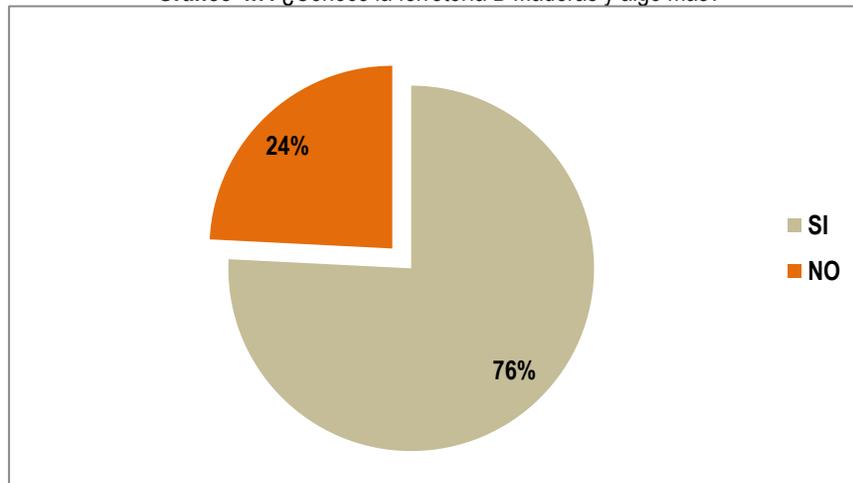
A la hora de realizar una compra el 33% de las personas consideran que una buena atención es muy importante, mientras que el 24% indica que el precio es una variable que influye mucho en la decisión de adquirir o no un producto, en el gráfico 4.6. también muestra que debe existir en la ferretería variedad de productos y que estos sean de buena calidad.

4. ¿Conoce usted la ferretería D' maderas y algo más?

Cuadro 4.7. ¿Conoce la ferretería D'Maderas y algo más?

	Cantidad	Porcentajes
SI	285	76%
NO	91	24%
Total	376	100%

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

Gráfico 4.7. ¿Conoce la ferretería D'Maderas y algo más?

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

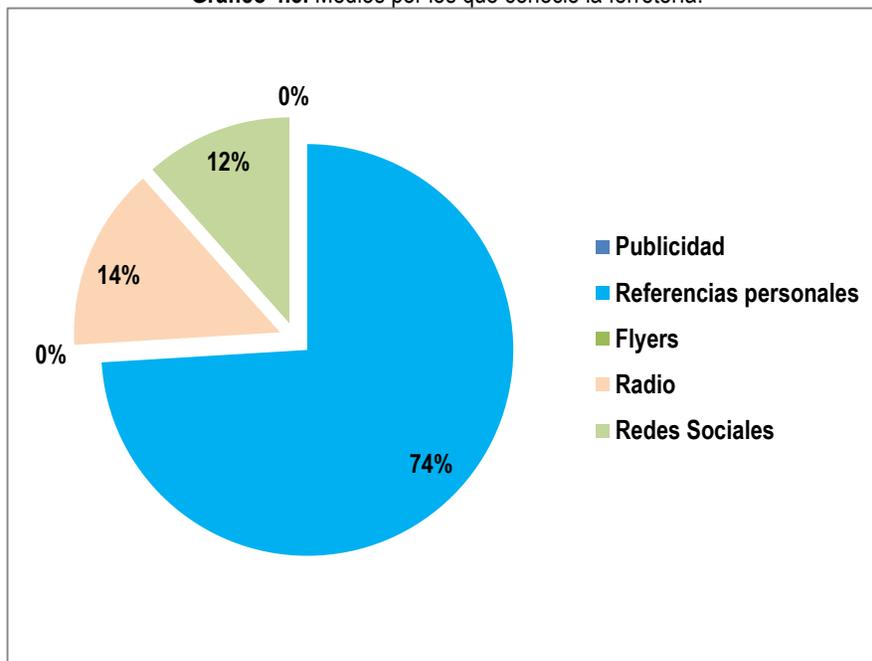
Los resultados de la encuesta muestran que el 76% de las personas conocen de la ferretería D'Maderas y algo más, sin embargo, existe un 24% que desconoce de este negocio, lo que significa que hay que trabajar en estrategias de marketing para hacer conocer más la microempresa.

5. ¿Por qué medios conoció la ferretería D' maderas y algo más?

Cuadro 4.8. Medios por los que conoció la ferretería.

	Cantidad	Porcentajes
Referencias personales	211	74%
Flyers	0	0%
Radio	41	14%
Redes Sociales	33	12%
Total	285	100%

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

Gráfico 4.8. Medios por los que conoció la ferretería.

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

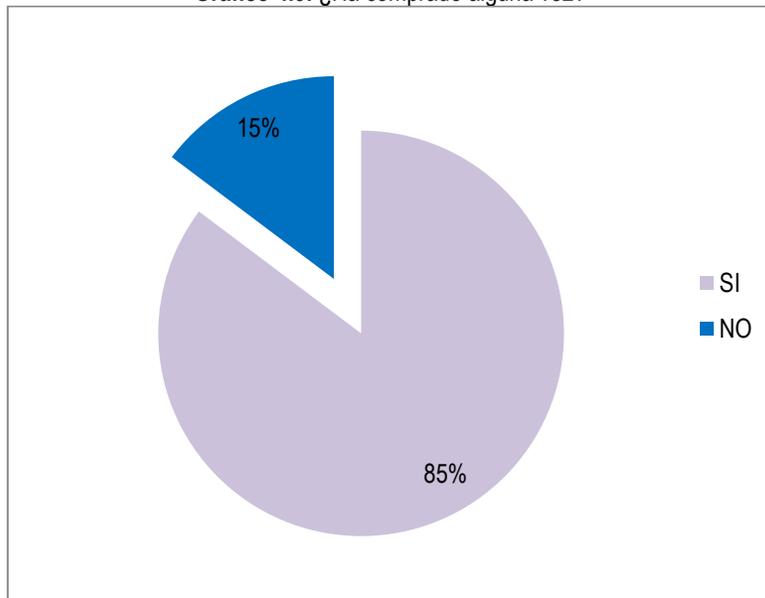
Los datos muestran que el 74% de los encuestados conoció a la ferretería D' maderas y algo más por referencias personales, lo que indica que existe marketing boca a boca que genera confianza en los productos y servicio que ofrece la ferretería, logrando un buen posicionamiento, sin embargo, también se observa que el negocio cuenta con poca publicidad por lo que hay que establecer mecanismos para promocionar la empresa y atraer a nuevos clientes.

6. En caso de que Si conozca la ferretería D'Maderas y algo más ¿Ha comprado alguna vez?

Cuadro 4.9. ¿Ha comprado alguna vez?

	Cantidad	Porcentajes
SI	243	85%
NO	42	15%
Total	285	100%

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

Gráfico 4.9. ¿Ha comprado alguna vez?

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

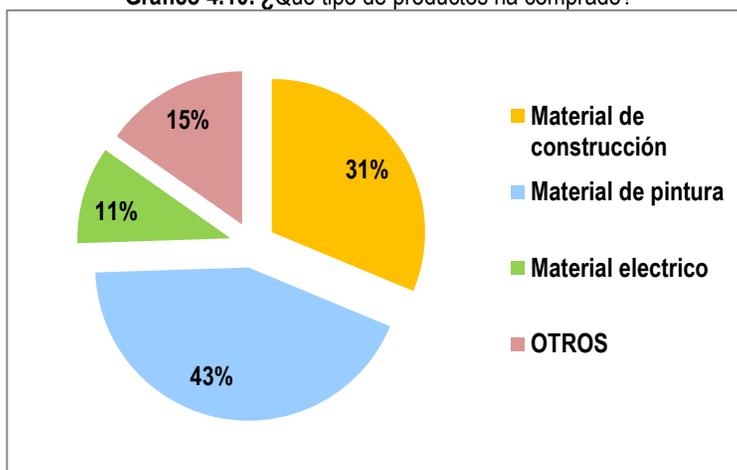
El 15% de los encuestados mencionan que no han comprado nunca en la ferretería, lo que podría indicar que ellos desconocen de los productos que se ofertan o que no existe variedad en los artículos ofertados.

7. En caso de que Ud. haya comprado productos en la ferretería D'Maderas y algo más ¿Qué tipo de productos ha comprado?

Cuadro 4.10. ¿Qué tipo de productos ha comprado?

	Cantidad	Porcentajes
Material de construcción	76	31%
Material de pintura	105	43%
Material eléctrico	25	10%
OTROS	37	15%
Total	243	100%

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

Gráfico 4.10. ¿Qué tipo de productos ha comprado?

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

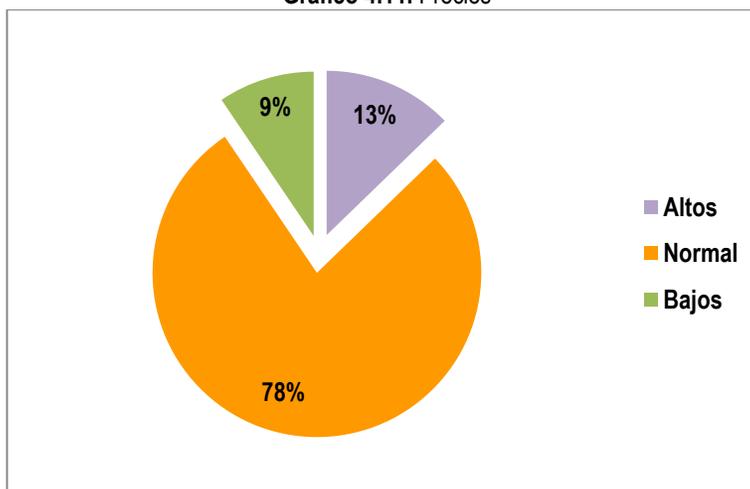
El gráfico 4.10 revela que la mayor parte de los clientes de la ferretería D'Maderas y algo más compran material de pintura, mientras que el 31% adquiere material de construcción y solo el 11% material eléctrico.

8. Los precios que oferta la ferretería D'Maderas y algo más son

Cuadro 4.11. Precios

	Cantidad	Porcentajes
Altos	31	13%
Normal	189	78%
Bajos	23	9%
Total	243	100%

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

Gráfico 4.11. Precios

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

El 78% de los clientes de la ferretería indican que los precios de los artículos son normales, es decir que, el negocio cuenta con un impacto monetario positivo en los clientes.

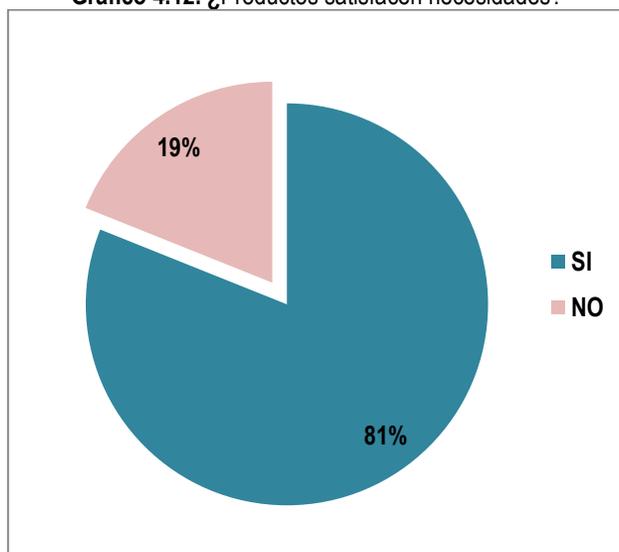
9. ¿Los productos de la ferretería D' maderas y algo más satisfacen sus necesidades?

Cuadro 4.12. ¿Productos satisfacen necesidades?

	Cantidad	Porcentajes
SI	197	81%
NO	46	19%
Total	243	100%

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

Gráfico 4.12. ¿Productos satisfacen necesidades?



Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

El gráfico 4.12. indica que el 81% de los clientes han satisfecho sus necesidades con los productos ofertados por la ferretería, esto quiere decir que, el 81% de los encuestados se pueden convertir en clientes habituales en un futuro, mientras que el 19% no está satisfecho con los artículos que han comprado, por lo que la ferretería debe buscar técnicas o métodos para cubrir de forma adecuada las necesidades y mejorar la productividad.

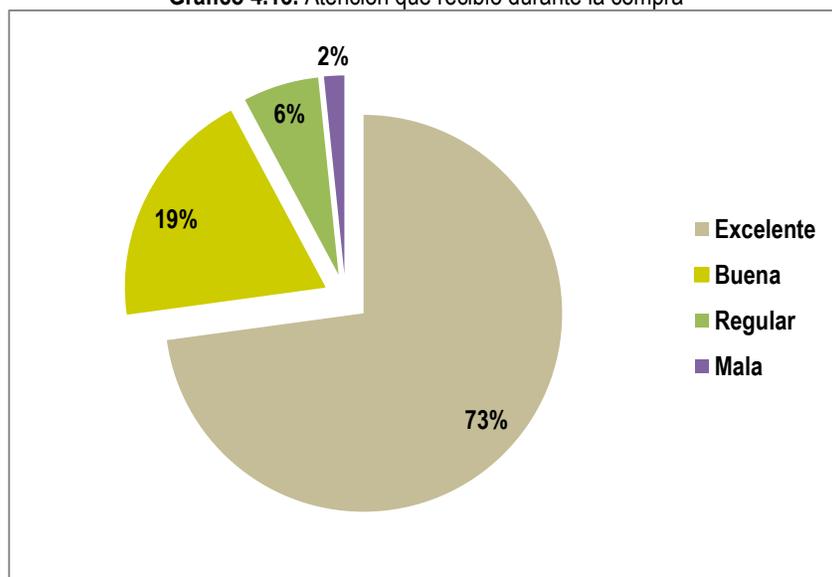
10. ¿Cómo califica la atención que recibió durante su compra en la ferretería D'Maderas y algo más?

Cuadro 4.13. Atención que recibió durante la compra

	Cantidad	Porcentajes
Excelente	177	73%
Buena	47	19%
Regular	15	6%
Mala	4	2%
Total	243	100%

Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

Gráfico 4.13. Atención que recibió durante la compra



Fuente: Resultado de encuesta aplicada a los habitantes de Calceta.

El 73% de los clientes han tenido una buena experiencia de compra excelente, de modo que, la microempresa está adquiriendo una base de clientes fieles debido a la satisfacción generada, mientras que el 19% ha recibido una atención buena, el 6% regular y solo el 2% mala.

ANÁLISIS PEST

El análisis PEST ayudó a realizar una evaluación crítica del factor político, económico, social y tecnológico que puede afectar en el desarrollo del futuro de la microempresa D'Maderas y algo más, además permitió descubrir las oportunidades que tiene el negocio para crear nuevas estrategias.

- FACTOR POLÍTICO

En Ecuador el marco legal de sustento de las PYMES, tiene su origen en lo expresado en el artículo 276 de la Constitución del Ecuador 2008, en el numeral 2 que plantea como objetivos del régimen de desarrollo del País: “Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable” (Asamblea Constituyente, 2008). Cabe mencionar que la estabilidad política del país es uno de los factores más importantes para el desarrollo adecuado de los negocios, puesto que, fomenta la productividad y estabilidad económica.

- FACTOR ECONÓMICO

Según datos del Banco Central del Ecuador la economía creció 3,8% durante el primer trimestre de 2022 en comparación con el mismo período de 2021, reflejando una recuperación de las actividades económicas y productivas en el Ecuador. Una de las principales actividades que reflejó un mayor crecimiento interanual fue el Comercio en 7,0% (BCE, 2022).

Las PYMES en la actualidad son consideradas como el sector más productivo de la economía, hasta el 2019 estas generaron el 60,4% de los puestos de trabajo registrados en el IESS.

Por otra parte según datos del INEC (2022) la inflación tuvo un aumento durante el mes de octubre en un 4.02% en relación al mismo mes durante el 2021, lo que impide que los negocios tengan una planificación estructurada de sus actividades debido a la variabilidad de los precios de los productos lo que evita que la demanda se mantenga constante.

- FACTOR SOCIAL

Según datos del INEC (2010) la población del Cantón Bolívar es de 40,700 habitantes. La cabecera cantonal (Calceta) cuenta con 17.632 habitantes es decir

el 43,3% de la población, mientras que el 56,7% restante pertenece al sector rural (Quiroga y Membrillo). Del total de la población del cantón el 41,2% se encuentra dentro de la población económicamente activa. Según datos del INEC (2022) hasta el mes de septiembre la tasa de desempleo fue del 4.1% de la población económicamente activa, por lo que el negocio se ve directamente afectado, puesto que, la población no cuenta con ingresos estables que les permita construir o realizar adecuaciones en el hogar.

- **FACTOR TECNOLÓGICO**

Según Cantero (2022) hacer uso de la tecnología en las pequeñas y medianas empresas influye de forma directa con su productividad y los resultados en el negocio; la tecnología ha optimizado la relación y la buena comunicación con el cliente, además permite conocerlo mejor, ayuda a obtener acceso a la información de manera mucho más rápida.

En la actualidad el aspecto tecnológico para las Pymes tiene un rol trascendental a la hora de generar procesos eficientes. Los avances tecnológicos han permitido el uso del internet hasta para hacer publicidad, crear métodos de venta, dar a conocer productos y otros.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

- 1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:** Si bien es cierto, el sector donde se encuentra ubicada la ferretería D'Maderas y algo más es un lugar estratégico para el desarrollo de su actividad comercial, no existen barreras de entrada de ningún tipo que complique el ingreso de nuevos negocios de este tipo. Por lo que la microempresa deberá mejorar su gestión administrativa aplicando nuevas estrategias que le permitan mantenerse en el mercado.
- 2. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES:** Los principales proveedores con los que cuenta la ferretería son: Pinturas Unidas, Ecuaimco, Remeco, Multidistribuciones, estos ofrecen una variedad de artículos en

diferentes líneas, es decir que, el gerente de la ferretería tiene la oportunidad de elegir de acuerdo a la preferencia de sus clientes tanto en precio como en calidad y con base en ello realizar su pedido.

3. **PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES:** Los clientes de D'Maderas y algo más son los ebanisteros del sector, albañiles, instituciones públicas o privadas, ingenieros constructores y público en general que requiera de algún producto de ferretería, es decir, que la ferretería cuenta con un alto poder de negociación con los clientes dado que cubre la mayor parte de sus necesidades, sin embargo existe un número considerable de ofertas en el mercado que ha provocado que los clientes comparen formas de pago, calidad y precio antes de realizar su compra obligando al gerente y a los colaboradores a perfeccionar las técnicas para mantener a los clientes y aumentar el poder de negociación.
4. **AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:** Los productos sustitutos en el sector ferretero son muy comunes pues existen diferentes marcas que ofrecen un mismo producto como es el caso de pinturas Cóndor y pinturas Unidas, Plastigama y Rival, Italpisos y Graitman, entre otros, por lo que, la microempresa debe tener un stock considerable de cada uno los productos en sus diferentes marcas para que los clientes no tengan que ir a buscarlos en otra ferretería.
5. **LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:** Las principales empresas rivales de D'Maderas y algo más son: Ferretería Leonardo, Pinturas El Colorado, Ferre Sandra, Juan Bosco. Para afrontar esta situación la microempresa debe aprovechar las líneas exclusivas de los artículos que vende, además mejorar la percepción de la calidad de los servicios a través de un mejor servicio al cliente.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Con la matriz EFE se evaluará y resumirá la información con respecto al ambiente externo de la ferretería, para luego formular estrategias de manera exitosa. Con base al criterio del Gerente de la microempresa que es quien está vinculado

directamente a la ferretería se asignaron los pesos a las oportunidades y amenazas. Primero se le explicó la metodología para definir los pesos, señalando que estos varían de 0.00 a 1.00, siendo 0 menos importante y 1 muy importante. Luego se realizaron las calificaciones que están fundamentadas en la microempresa y van de 1 a 4 para cada factor, siendo 1 mínimo y 4 máximo. Luego se multiplicó cada peso por cada calificación para obtener la puntuación ponderada para cada factor externo y por último se realizó la suma del valor ponderado para obtener el valor ponderado total de la microempresa.

Cuadro 4.14. Matriz de evaluación de factores externos EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES		PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1.	Alianzas estratégicas con nuevos proveedores.	0.09	3	0.27
2.	Economía en crecimiento.	0.12	4	0.48
3.	Creación de políticas en beneficio del desarrollo de las PYMES.	0.16	4	0.64
4.	Generación de empleos.	0.14	3	0.42
5.	Nuevas tecnologías	0.07	3	0.21
AMENAZAS				
1.	Competencia desleal	0.05	1	0.05
2.	Políticas económicas cambiantes	0.13	2	0.26
3.	Nuevos competidores	0.07	1	0.07
4.	Productos sustitutos a precios más bajos	0.09	2	0.18
5.	Disminución de las construcciones	0.08	2	0.16
TOTAL		1	-	2.74

Fuente. Elaboración propia

La ferretería D'Maderas y algo más, tiene un total ponderado de 2,74, lo que indica que las estrategias y oportunidades que tiene la empresa en el mercado se están aprovechando al máximo y con eficiencia, minimizando de esta manera el impacto negativo de las posibles amenazas.

FASE 3: PROPONER UN PLAN ESTRATÉGICO QUE ENGLOBE ASPECTOS COMERCIALES, TÉCNICOS Y FINANCIEROS PARA LA ÓPTIMA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA.

Para el desarrollo de esta fase fue necesario realizar un análisis de la localización de la ferretería, diseñar el mapa de proceso de servicios, realizar el diseño de la

distribución del local, establecer el organigrama, la misión, visión y valores de la microempresa de acuerdo al diagnóstico situacional, y también plantear un FODA combinado con las principales acciones estratégicas enfocadas en el crecimiento, defensa, adaptación y supervivencia de la empresa y que son el marco para desarrollar el plan estratégico.

ANÁLISIS DE LA LOCALIZACIÓN DE LA FERRETERIA D'MADERAS Y ALGO MÁS

El local comercial está ubicado en la calle Ecuador entre José María Huerta y Sergio Domingo Dueñas, (sector ebanistero) en la ciudad de Calceta, en este lugar no existe una competencia directa, es decir que tiene una ventaja competitiva puesto que es la única ferretería que cuenta con todo tipo de productos de ebanistería dentro de la ciudad.

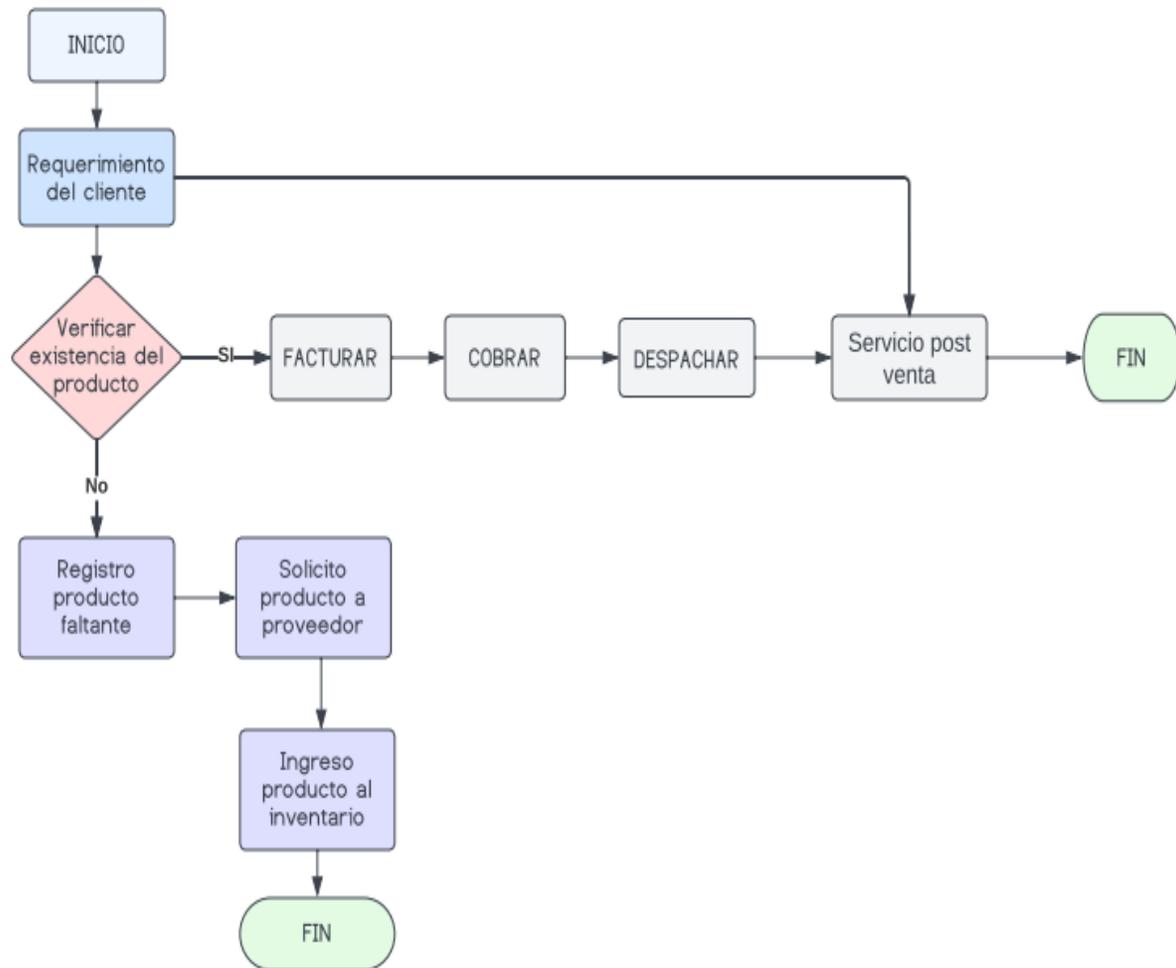
La ferretería D'maderas y algo más cuenta con local propio, por lo que no tiene gastos de arriendo, ese dinero lo puede destinar para la construcción o remodelación de la infraestructura de la empresa o la compra de un vehículo para el despacho de los materiales.

La ferretería en la actualidad no cuenta con un parqueo vehicular propio, sin embargo, tiene dos entradas y dos salidas dando facilidad a los clientes a la hora del despacho de los materiales.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DEL SERVICIO

Con el fin de cubrir las necesidades de los clientes y gestionar de mejor manera la demanda, se diseñó un mapa de procesos.

Figura 2. Diagrama de flujo de servicios.



Fuente. Elaboración propia

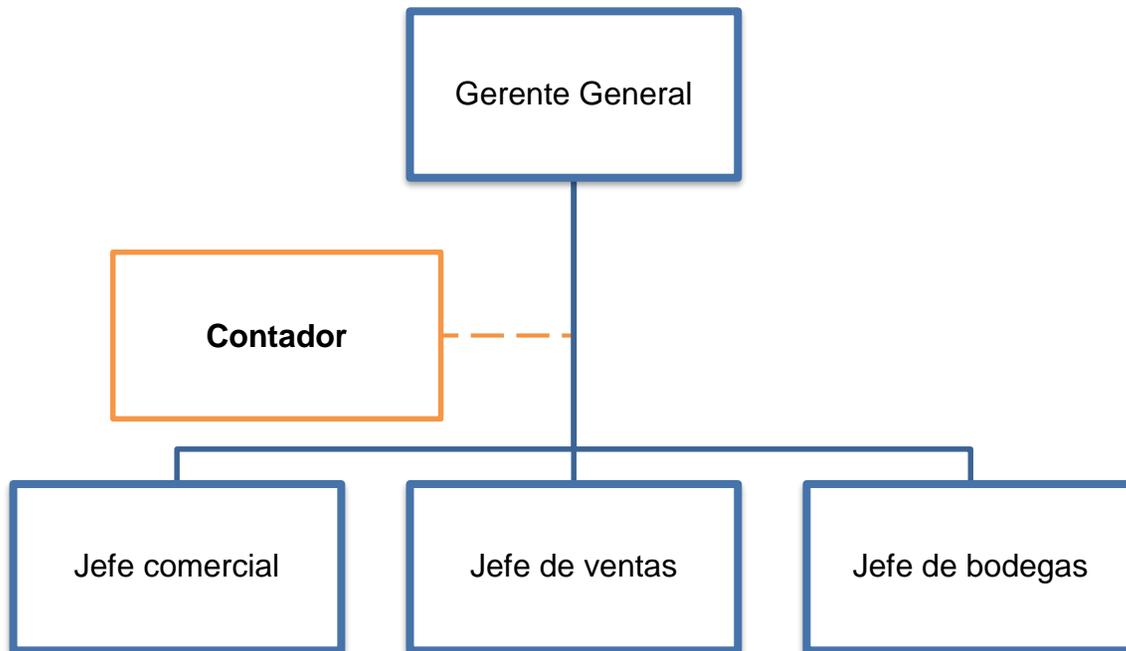
DISEÑO DEL LOCAL

La ferretería D'maderas y algo más deberá diseñar su local de manera lineal puesto que, con este modelo los productos se ubican de manera estratégica en las perchas, las cuales deberán estar identificadas con un número y una letra en función de los productos que allí se encuentren.

Una vez realizado el análisis estratégico de la microempresa D'maderas y algo más se procedió en conjunto con el gerente y los colaboradores a establecer por escrito un organigrama, la misión, visión, y valores de la empresa, de tal manera que se establezca una pauta que el permita al gerente alcanzar las metas y objetivos.

ORGANIGRAMA D'MADERAS Y ALGO MÀS

Gráfico 4.14. Organigrama de la microempresa D'maderas y algo más



Fuente. Elaboración propia

MISIÓN

Ofrecer una amplia variedad de productos y materiales con alta calidad y a buen precio, que cubran las necesidades del sector de ebanistería, manejando un variado stock que permita llegar a todos los clientes de manera oportuna y eficiente.

VISIÓN

Ser la ferretería líder en proveer productos en la línea de maderas con atención especializada para cada uno de los clientes, basados siempre en la innovación continua, calidad, y confiabilidad.

VALORES

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Calidez
- ✓ Mejora continua

- ✓ Profesionalismo
- ✓ Sinceridad
- ✓ Honestidad
- ✓ Eficiencia

MATRIZ FODA COMBINADA

En el **cuadro 4.15** se muestran de forma coherente las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que intervienen en la microempresa D'Maderas y algo más, además se exponen las estrategias de crecimiento aquellas que potencializan las oportunidades, las de defensa que ayudan a disminuir o neutralizar las amenazas a las que se encuentra expuesto el negocio, mientras que en las de adaptación se aprovechan las oportunidades para superar las debilidades y por último las de supervivencia que ayuda a mantener la posición que ya tiene la microempresa.

Cuadro 4.15. Matriz FODA combinada.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ FODA					
FERRETERIA D'MADERAS Y ALGO MÁS					
MATRIZ FODA		OPORTUNIDADES	AMENAZAS		
				O1. Alianzas estratégicas con nuevos proveedores.	A1. Competencia desleal
				O2. Economía en crecimiento.	A2. Políticas económicas cambiantes
				O3. Creación de políticas en beneficio del desarrollo de las PYMES.	A3. Nuevos competidores
				O4. Generación de empleos.	A4. Productos sustitutos a precios más bajos
				O5. Nuevas tecnologías	A5. Disminución de las construcciones.
FORTALEZAS	F1. Variedad de productos.	POSICIÓN FO-CRECIMIENTO	ESTRATEGIAS FA-DEFENSA		
	F2. Posicionamiento en el mercado.	Acceder a nuevos mercados.	Invertir en marketing priorizando la fidelización de los clientes		
	F3. Alta calidad de los productos ofrecidos	Mejorar la rentabilidad			
	F4. Precios de acuerdo al mercado.	Creación de página web para ventas en línea.	Mejorar la gestión de la demanda de los productos.		
	F5. Asesoría personalizada al cliente.	Brindar incentivos para los empleados y clientes.	Brindar servicio post venta.		
	F6. Instalación propia.	Crear una campaña de referidos.	Automatizar los procesos.		
DEBILIDADES	D1. Ineficiente control de inventarios.	POSICIÓN DO-ADAPTACIÓN	ESTRATEGIAS DA-SUPERVIVENCIA		
	D2. Inexistencia de gestión de procesos.	Capacitación constante para todo el personal.	Implementar el método PEPS de inventarios.		
	D3. Nula publicidad y comercio en redes sociales.		Mejorar los canales de comunicación dentro de la ferreteria (promover la comunicación abierta).		
	D4. Conocimiento en el área de maderas es empírico.	Buscar personal capacitado para el manejo de la publicidad y redes sociales de la empresa.	Crear políticas de descuentos por montos de compras.		
	D5. Deficiente sistema de registro de ventas y compras.	Adquirir un software contable.	Modernizar los canales de venta.		
	D6. Falta de un departamento comercial y de publicidad.	Enfocarse en la atención cliente y el networking.	Incluir nuevos servicios y productos.		

Fuente. Elaboración propia

MATRIZ 5W+1H

Para la ejecución de la matriz 5w+1H previamente se realizó una reunión con el gerente de D'Maderas y algo más para llevar a cabo un análisis de las estrategias planteadas en la matriz FODA combinada que se muestra en el **cuadro 4.15.** de

este documento a fin de escoger y considerar según su criterio las de mayor aporte en la consecución de los objetivos, misión, visión y valores, mismo que permitirán mejorar la posición de la ferretería en el mercado y el desempeño general. A través de la matriz 5w+1h se muestran los principales aspectos de las estrategias de crecimiento, defensa, adaptación y supervivencia escogidas que se deberán cubrir para una correcta planificación y desempeño de las actividades de la ferretería.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

- ✓ Creación de página web para ventas en línea.
- ✓ Mejorar la rentabilidad

ESTRATEGIAS DE DEFENSA

- ✓ Invertir en marketing priorizando la fidelización de los clientes
- ✓ Mejorar la gestión de la demanda de los productos.

ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN

- ✓ Buscar personal capacitado para el manejo de la publicidad y redes sociales de la empresa.
- ✓ Adquirir un software contable

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

- ✓ Crear políticas de descuentos por montos de compras.
- ✓ Implementar el método PEPS de inventarios.

Estrategia: Creación de página web para ventas en línea.

Objetivo: Atraer nuevos clientes a través del servicio en línea.

Línea base: Mejor atención al cliente

Meta: Fortalecer la relación con el cliente

Cuadro 4.16. Creación de página web para ventas en línea

WHAT ¿QUÉ?	WHO ¿QUIÉN?	WHEN ¿Cuándo?	WHERE ¿DÓNDE?	WHY ¿POR QUÉ?	HOW ¿CÓMO?	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Definir los contenidos de la página web	Gerente, jefe comercial y ventas	2023-2028	Ferretería D'maderas y algo más	Permitirá crear una relación más activa con los clientes	Boceto	\$425	Tiempo de permanencia en el sitio web	Página web
Determinar el alojamiento web de la página					Servidor web	\$500		
Sistema de gestor de contenidos					WordPress	\$600	Número de visitas	
Simplificación de sistema de pagos					Transferencias, tarjetas de débito y crédito.	\$425	Tasa de conversión	
					TOTAL	\$1.950		

Fuente. Elaboración propia

Estrategia: Mejorar la rentabilidad

Objetivo: Analizar la capacidad de generar beneficios económicos

Línea base: Polaridad empresarial

Meta: Realizar un uso eficiente de los activos de la empresa.

Cuadro 4.17. Mejorar la rentabilidad

WHAT ¿QUÉ?	WHO ¿QUIÉN?	WHEN ¿Cuándo?	WHERE ¿DÓNDE?	WHY ¿POR QUÉ?	HOW ¿CÓMO?	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Aumentar la productividad					Establecer metas y objetivos	\$10	Eficiencia = [(resultados obtenidos / costo real) x (tiempo real)] x [resultados deseados / costo deseado) x (tiempo deseado)]	Informes mensuales
Reducción de costos innecesarios					Automatizar los procesos	\$200		
Mejora en la logística de entrega de productos	Gerente, Jefe comercial y ventas	2023-2028	Ferretería D'maderas y algo más	Permite realizar comparaciones en los proyectos de inversión.	Seguimiento del envío del producto	\$800	Entregas a tiempo = Nº de entregas a tiempo / Nº total de entregas realizadas x 100	
Capacitación a los empleados					Convenio con la universidad	-	Cumplimiento programa de capacitación= Σ actividades de capacitación ejecutadas) / (Σ actividades de capacitación planificada) *100	Firma de convenio
					TOTAL	\$1010		

Fuente. Elaboración propia

Estrategia: Invertir en marketing priorizando la fidelización de los clientes

Objetivo: Evaluar las necesidades de los consumidores, satisfacerlos y fidelizarlos.

Línea base: 10% de la cartera de clientes fidelizados.

Meta: Fidelizar un 30% de la cartera de clientes.

Cuadro 4.18. Invertir en marketing priorizando la fidelización de los clientes

WHAT ¿QUÉ?	WHO ¿QUIÉN?	WHEN ¿Cuándo?	WHERE ¿DÓNDE?	WHY ¿POR QUÉ?	HOW ¿CÓMO?	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Posicionamiento de marca					Plan de marketing	\$150	Interacciones y engagement en el sitio web y redes sociales de la ferretería.	Número de clientes nuevos desde la aplicación del plan de marketing.
Crear un programa de fidelización	Jefe comercial y ventas	2023-2028	Ferretería D'maderas y algo más	Se conocen nuevos nichos de mercado.	Programa de socios	\$100	Nº total de participantes en el programa de socios / Nº total de consumidores desde que se puso en marcha el programa	Encuesta de satisfacción
Ofrecer ventajas exclusivas					Programa de socios	\$100	SERVQUAL	
Mejorar el soporte y atención al cliente.					Automatización de procesos para reducir tiempos de espera.	\$220	Tiempo promedio de primera respuesta = Total de todos los tiempos de respuesta / Número de solicitudes abiertas	
					TOTAL	\$570		

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia: Mejorar la gestión de la demanda de los productos.

Objetivo: Abrir caminos al mercado exitosamente

Línea base: Líderes en el mercado de productos para el sector maderero.

Meta: Expandirse a nuevos mercados

Cuadro 4.19. Mejorar la gestión de la demanda de los productos.

WHAT ¿QUÉ?	WHO ¿QUIÉN?	WHEN ¿Cuándo?	WHERE ¿DÓNDE?	WHY ¿POR QUÉ?	HOW ¿CÓMO?	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Analizar el mercado	Gerente, jefe comercial y ventas	2023-2028	Ferretería D'maderas y algo más	Se gestiona y planifica de mejor forma la demanda de los clientes.	Encuestas	\$200	Ratio del ciclo de vida del cliente	Plan de marketing
Desarrollar estrategias para generar la demanda					Brainstorming	\$100	Costo real del trabajo realizado	Plan de negocios
Optimizar los procesos					Comunicación clara	\$20	Número de quejas de los clientes en un mes	Total de quejas
Servicio post venta					Soporte técnico	\$425	Índice de satisfacción del cliente	N° de clientes satisfechos durante un mes
					TOTAL	\$745		

Fuente. Elaboración propia

Estrategia: Buscar personal capacitado para el manejo de la publicidad y redes sociales de la empresa.

Objetivo: Desarrollar las actividades de publicidad de manera más eficiente.

Línea base: Publicitar los productos

Meta: Aumentar en un 30% la visibilidad de los productos en las redes sociales.

Cuadro 4.20. Buscar personal capacitado para el manejo de la publicidad y redes sociales de la empresa.

WHAT ¿QUÉ?	WHO ¿QUIÉN?	WHEN ¿Cuándo?	WHERE ¿DÓNDE?	WHY ¿POR QUÉ?	HOW ¿CÓMO?	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Reclutamiento					Búsqueda a través de internet	\$15	Coste de contratación= Costos de contratación ÷ (costo de compensación + costo de beneficios)	Cumplimiento de perfil
Capacitación	Gerente	2023-2028	Ferretería D'Maderas y algo más	Permite construir la marca y aumentar visibilidad.	Video-conferencias	\$60	Tasa de asistencia a cursos de capacitación= $(\Sigma \text{trabajadores asistentes}) / (\Sigma \text{trabajadores convocados}) * 100$	Certificados de capacitación
Evaluación					Prueba de conocimientos y habilidades post capacitación	\$15	Resultado de pruebas	Selección del personal
Contratación					Firma de contrato	\$40	Retorno de la inversión (ROI)= (Beneficio total – costos totales) x 100	Nuevo personal en D' maderas y algo más
					TOTAL	\$150		

Fuente. Elaboración propia

Estrategia: Adquirir un software contable

Objetivo: Mejorar la gestión contable de la microempresa

Línea base: Asientos contables claros y organización de facturas

Meta: Sistematizar el proceso de compra-venta.

Cuadro 4.21. Adquirir un software contable

WHAT ¿QUÉ?	WHO ¿QUIÉN?	WHEN ¿Cuándo?	WHERE ¿DÓNDE?	WHY ¿POR QUÉ?	HOW ¿CÓMO?	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Conocer las funcionalidades de los diferentes softwares contables					Búsqueda de información	\$60	Resultados del informe	Informe comparativo
Analizar los servicios extras					Información recolectada	-		Informe
Comprar software	Gerente	2023-2028	Ferretería D'Maderas y algo más	Optimiza los flujos de trabajo.	Contratar proveedor	\$1100	Retorno de la inversión (ROI)= (Beneficio total – costos totales) x 100	Software
Capacitar al personal para su aplicación					Taller de 4 horas	\$50	Tasa de asistencia a cursos de capacitación= $(\sum \text{trabajadores asistentes}) / (\sum \text{trabajadores convocados}) * 100$	Informe de cumplimiento de taller
					TOTAL	\$1210		

Fuente. Elaboración propia

Estrategia: Crear políticas de descuentos por montos de compras.

Objetivo: Promover las ventas en el mercado

Línea base: Incrementar el número de ventas

Meta: Adquirir nuevos clientes.

Cuadro 4.22. Crear políticas de descuentos por montos de compras.

WHAT ¿QUÉ?	WHO ¿QUIÉN?	WHEN ¿Cuándo?	WHERE ¿DÓNDE?	WHY ¿POR QUÉ?	HOW ¿CÓMO?	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Código de descuentos								
Descuento por cumpleaños del cliente y fechas especiales	Jefe comercial y ventas	2023-2028	Ferretería D'maderas y algo más	Mejora la gestión del stock, aumenta el volumen de ventas y atrae nuevos clientes.	Suscripción a página web	\$25	Descuentos otorgados/Descuentos realizados	Informe de número de ventas
Descuentos en primera compra								
Premiar fidelidad					Factor sorpresa	\$20	Tasa de Recompra = (Consumidores recurrentes / Consumidores totales) x 100	
					TOTAL	\$45		

Fuente. Elaboración propia

Estrategia: Implementar el método PEPS de inventarios.

Objetivo: Tener un balance correcto en la existencia de los productos.

Línea base: Conocer en todo momento los productos que dispone la ferretería

Meta: Garantizar el suficiente inventario para completar los pedidos.

Cuadro 4.23. Implementar el método PEPS de inventarios.

WHAT ¿QUÉ?	WHO ¿QUIÉN?	WHEN ¿Cuándo?	WHERE ¿DÓNDE?	WHY ¿POR QUÉ?	HOW ¿CÓMO?	RECURSOS	INDICADOR	VERIFICADOR
Inventario inicial de los productos					Conteo de productos existentes en la ferretería		Stock óptimo = cantidad óptima de pedido + stock mínimo + stock de seguridad	Informes de auditoría.
Anotar las entradas y salidas de productos	Contador	2023-2028	Ferretería D'Maderas y algo más	Minimiza y previene errores operativos, además evita el devaluó de los productos.	Registro en el software contable	\$425		
Cálculo del precio de venta					Software contable			
Resta y suma de los productos de entrada y salida								
					TOTAL	\$425		

Fuente. Elaboración propia

BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A fin de gestionar el desempeño del negocio y verificar que se estén cumpliendo las estrategias, acciones, indicadores, metas y objetivos propuestos fue necesario desarrollar el Balanced Scorecard; con la ayuda de esta herramienta de gestión empresarial el gerente podrá tener una visión amplia de las estrategias desde 4 perspectivas diferentes (finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), la cuales contribuirán a la mejora de la ventaja competitiva del negocio en el mercado.

Cuadro 4.24. Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INICIATIVAS	METAS	ESTRATEGIA	INDICADORES
FINANCIERA	Analizar la capacidad de generar beneficios económicos.	<p>Aumentar la productividad.</p> <p>Reducción de costos innecesarios.</p> <p>Mejora en la logística de entrega de productos.</p>	Realizar un uso eficiente de los activos de la empresa.	Control periódico de cumplimiento de metas para mejorar la rentabilidad.	<p>Eficiencia = $\frac{\text{Venta del mes}}{\text{Venta Proyectada}} \times 100$ (Registro por vendedor)</p> <p>Entregas a tiempo = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de entregas a tiempo}}{\text{N}^\circ \text{ total de entregas realizadas}} \times 100$</p> <p>Cumplimiento programa de capacitación = $\frac{\sum \text{actividades de capacitación ejecutadas}}{\sum \text{actividades de capacitación planificada}} \times 100$</p>
	Promover las ventas en el mercado.	<p>Código de descuentos,</p> <p>Descuentos por fechas especiales, descuentos en primera compra, premiar fidelidad.</p>	Adquirir nuevos clientes	Crear políticas de descuentos por montos de compras.	<p>Descuentos por cliente/Descuentos totales</p> <p>Tasa de Recompra = $\frac{\text{Consumidores recurrentes}}{\text{Consumidores totales}} \times 100$</p>
CLIENTES	Atraer nuevos clientes a través del servicio en línea.	Definir los contenidos de la página web.	Fortalecer la relación con el cliente	Creación de página web para ventas en línea.	<p>Tiempo de permanencia en el sitio web</p> <p>Número de visitas</p>

		<p>Determinar el alojamiento web de la página.</p> <p>Sistema de gestor de contenidos.</p> <p>Simplificación de sistema de pagos.</p>			Número de ventas online
	<p>Evaluar las necesidades de los consumidores, satisfacerlos y fidelizarlos.</p>	<p>Posicionamiento de marca.</p> <p>Crear un programa de fidelización.</p> <p>Ofrecer ventajas exclusivas.</p> <p>Mejorar el soporte y atención al cliente.</p>	<p>Fidelizar un 30% de la cartera de clientes.</p>	<p>Invertir en marketing priorizando la fidelización de los clientes.</p>	<p>Interacciones y engagement en el sitio web y redes sociales de la ferretería.</p> <p>Nº total de participantes en el programa de socios / Nº total de consumidores desde que se puso en marcha el programa.</p> <p>SERVQUAL</p> <p>Tiempo promedio de primera respuesta = Total de todos los tiempos de respuesta / Número de solicitudes abiertas.</p>

PROCESOS INTERNOS	Desarrollar las actividades de publicidad de manera más eficiente.	Manejo de redes sociales y publicidad a través de medios digitales	Aumentar en un 30% la visibilidad de los productos en las redes sociales.	Buscar personal capacitado para el manejo de la publicidad y redes sociales de la empresa.	Coste de contratación de servicios Métrica de redes sociales Costo de publicidad/ingresos por ventas Retorno de la inversión (ROI)
	Tener un balance correcto en la existencia de productos.	Inventario inicial de los productos Anotar las entradas y salidas de productos. Cálculo del precio de venta. Resta y suma de los productos de entrada y salida.	Garantizar el suficiente inventario para completar los pedidos.	Implementar el método PEPS de inventarios	Informes de auditoría de revisión aleatoria para control físico versus kardex
	Abrir caminos al mercado exitosamente	Desarrollar estrategias para generar la demanda.	Expandirse a nuevos mercados	Mejorar la gestión de la demanda de los productos.	Clientes nuevos del mes /Clientes proyectados por mes *100 Registro de nuevos clientes online

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la gestión contable de la microempresa.	Conocer las funcionalidades de los diferentes software contables. Analizar los servicios extras. Comprar software. Capacitar al personal para su aplicación.	Sistematizar el proceso de compra-venta.	Adquirir un software contable.	Software e informes.
--------------------------------------	---	---	--	--------------------------------	----------------------

Fuente. Elaboración propia

DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación hacen referencia a los expuesto por Fred (2013) quien menciona que, la administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva, es decir, una organización que no espera a que las cosas sucedan para reaccionar a ellas en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo responder a ella) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. Zacarias y Torres (2014) hacen referencia a la planeación estratégica como el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica; lo relacionan al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implementar y ejecutar dichas estrategias, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezcan adecuados.

Montoya Y Boyero (2016) señalan que, para el desarrollo de un proceso estratégico, necesariamente éste debe iniciar con la definición clara de la misión de la organización, esto es su razón de ser. Es importante tener presente que la misión debe ser conocida y comprendida por cada uno de los colaboradores, ello con el propósito que cada acción o actividad desarrollada por el personal esté orientada al cumplimiento de los objetivos y la misión propuestos por la compañía.

Con la implementación del plan estratégico en la microempresa D'Maderas y algo más se establece una dirección fija que le permite al gerente conseguir las metas y objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo a través de la guía de acción, es importante mencionar que, con el desarrollo del plan la microempresa tendrá la capacidad para realizar una gestión más eficiente, de hecho León (2015) indica que, la planificación estratégica representa una herramienta de gran utilidad para la permanencia y desarrollo de toda organización ante la complejidad del contexto; sin embargo, el aprendizaje que se obtiene a través de su implementación y la capacidad del gestor, de motivar a sus colaboradores, representan también aspectos fundamentales para una exitosa implementación de cualquier plan, mientras que para (Govea et al., 2016) su importancia se aprecia mejor cuando se

considera el lugar que ocupa en muchas empresas bien administradas, convencidas de que su futuro depende de la planeación y de la tecnología, estas empresas esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte del tiempo a la formulación de planes, antes de tomar cualquier decisión.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Con el diagnóstico situacional de los factores internos se identificaron las principales fortalezas entre las que destacan el posicionamiento en el mercado y la variedad de productos que tiene el negocio, también se conocieron algunas debilidades como el ineficiente control de inventarios y la nula publicidad y comercio en redes sociales, mientras que, a través de la matriz EFI se obtuvo un valor ponderado de 2.87 que señala que, la microempresa se encuentra en una posición interna fuerte, por su parte mediante la matriz BCG se extrajo información de los artículos estrellas, vacas lecheras, interrogantes y perros que tiene la empresa.
- Algunos de los elementos externos con mayor impacto en la gestión de la microempresa D'Maderas y algo más son las políticas económicas cambiantes, los productos sustitutos a precios más bajos y la competencia desleal, a través de la matriz EFE se conoció que, el total ponderado de los factores externos es de 2,74 que indica que, al momento la microempresa está aprovechando al máximo y con eficiencia las oportunidades que tiene en el mercado y de esta forma minimiza el impacto de las amenazas.
- Con la elaboración del plan estratégico se estableció la misión, visión, y valores de la microempresa, además a través de la matriz FODA combinada se presentaron las principales estrategias de crecimiento, defensa, adaptación y supervivencia que se deben realizar según las acciones e indicadores establecidos en la matriz 5w+1H para lograr una óptima gestión administrativa. Para efectos de un control interno más eficiente se proponen indicadores de medición periódica con el Cuadro de Mando Integral con el detalle de sus 4 dimensiones.

5.2. RECOMENDACIONES

- Llevar a cabo de manera ordenada el plan estratégico propuesto, para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos planteados y por lo tanto asegurar el crecimiento y supervivencia de la empresa en el mercado. Es importante conocer los elementos críticos dentro del proceso administrativo global del negocio, de esta forma será fácil identificar si existe la necesidad de una nueva estrategia de operación
- Un plan de acción bien estructurado permitirá a la organización estar preparados para hacer frente a los factores externos y más aún a los identificados como críticos, mitiga el riesgo por incertidumbre y facilita la adaptación a las variaciones del entorno. Se sugiere aplicar de forma permanente la matriz 5w+1H puesto que le permite tener un enfoque coherente en la resolución de los problemas, además ayuda a llevar a cabo las acciones de manera estratégica y precisa, contribuyendo a la mejora en la gestión empresarial.
- Impulsar a través de capacitaciones y talleres a los gerentes de las microempresas del cantón para que implemente un plan estratégico en sus negocios de modo que el uso de herramientas administrativas se vuelva una práctica común entre los negocios locales. Asimismo, es importante que conozcan la necesidad de contar con un sistema de indicadores de evaluación periódica que permita un control adecuado de las operaciones del negocio y optimizar tanto la toma de decisiones, como la retroalimentación.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2014). *Método de la Investigación*. Research Method. 9 (3).
[http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Arias, J.; Villasís, M.; Miranda, M. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. Vol. 63 (2).
<https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Armijo, M. (2013). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5509>
- Bachenheimer, H. (2016). *Definición de términos: Administración de empresas*. Colombia. http://drupal.puj.edu.co/files/OI118_Herman_0.pdf
- Banco Central del Ecuador (BCE), 2022. *Crecimiento económico del Ecuador*.
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1514-ecuador-registro-un-crecimiento-interanual-de-3-8-en-el-primer-trimestre-de-2022>.
- Cahuasqui, E. (2012). *La planificación Estratégica y su aplicación en las MIPYMES de la ciudad de Tulcán*. Revista Visión Empresarial. 2, 57-68.
<https://doi.org/10.32645/13906852.302>
- Cantero, L. (2022). *Las nuevas tecnologías en la Pymes*.
<https://www.euroinnova.ec/11-6-14/las-nuevas-tecnologias-en-las-pymes>
- Campos, M. (2017). *Métodos de investigación académica*.
<http://repositorio.ucr.ac.cr/handle/10669/76783>

- Cardenal, M. (2015). *Guía de diseño de la entrevista y grupo de discusión*.
https://www.researchgate.net/publication/301548753_GUIA_DE_DISENO_DE_LA_ENTREVISTA_Y_GRUPO_DE_DISCUSION
- Córdoba, M. (2013). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. (2da ed.). Bogotá: ECOE.
- Cuji Choto, V. (2021). *Diseño de un plan de negocios para la ferretería “El Maestro” del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2021-2025*. [Tesis de Grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo].
<http://dspace.esoch.edu.ec/handle/123456789/15908>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*, editorial Pearson, novena edición. P. 1-370
- Espinoza-Freire, E. E. (2018). *La planeación interdisciplinar en la formación del profesional en educación*. *Maestro y Sociedad*, 15(1), 77-91.
<https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/3311/2923>
- Falconi Piedra, J. F., Luna Altamirano, K. A., Sarmiento Espinoza, W. H., y Andrade Cordero, C. F. (2019). *Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos en una empresa de motocicletas y ensamblajes*. *Visionario Digital*, 3(2), 155-169.
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>
- Flores, M. C., y Gómez, D. O. (2018). *Algunos modelos de planeación*. *Revista Ciencia Administrativa*, 34. https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos_2008-2.pdf
- Frances, A. (2016). *Estrategia Y Planes Para La Empresa: Con El Cuadro de Mando Integral*. 1 ed. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson, 1 – 507 p.
- García Guilianny, J. E., Durán, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., y Paz Marcano, A. (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la*

competitividad. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

García, T. 2019. *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. Etapas del Proceso Investigador*. INSTRUMENTACIÓN. http://www.univsantana.com/sociologia/EI_Cuestionario.pdf

Giraldo, F. y Rodríguez, S. (2020). *PLAN DE MERCADEO PARA LA FERRETERÍA CONSTRUYENDO S.A.S UBICADA EN LA CIUDAD DE CALI AÑO 2020*. [Tesis de Grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/20550/Plan%20de%20mercadeo%20para%20la%20ferreter%C3%ADa%20construyendo%20S.A.S.pdf?sequence=1>

González Rodríguez, Sergio Sixto, Viteri Intriago, Danilo Augusto, Izquierdo Morán, Aída Margarita, y Verdezoto Cordova, Guillermo Omar. (2020). *Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo*. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032&lng=es&tlng=es.

Govea Cortés, AG, Cabral Martell, A., Aguilar Valdés, A., Cruz Hernández, MA, López Trujillo, R., y García Elizondo, R. (2016). *Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne*. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 39, 389-398. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14149188003>

Guiliany, J., Pulido, R., Cali, E., Sukier, H., y Ventura, J. (2017). *Elementos de la planificación estratégica en pymes de Barranquilla*. Universidad Simón Bolívar. <https://www.researchgate.net/publication/315742351>

Hill, C., y Jones, G. (2014). *Administración Estratégica*. (J. R. Martínez, Ed.) Santa Fe, México : Cengage Learning.

- ISO 9004. (2018). GTC-ISO 9004 *Gestión de la Calidad. Orientación para lograr el éxito sostenido*. Organización Internacional de Normalización
- Jaramillo Luzuriaga, S. A., Tacuri Peña, L. D. C., y Trelles Ordóñez, D. A. (2018). *Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas*. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3372>
- Jaramillo, S. A., y Delgado, J. A. T. (2019). *Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial*. *Espíritu Emprendedor TES*, 3(1), 64-73. <http://espirituemprendedortes.com/index.php/revista/article/view/127/91>
- Jiménez, Y. y Suarez, M (2017). *Investigación de campo como estrategia metodológica para la resolución de problemas*. <http://ujgh.edu.ve/wp-content/uploads/2021/03/IJIP-27.pdf>
- Lago, B. (2013). *Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas*. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. 6(11), 97-109. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219030140002>
- Leyva, M., Hechavarria, J., Batista, N., Alarcón, J. y Gómez, O. (2018). *A framework for PEST analysis based on fuzzy decision maps*. *Revista ESPACIOS*, 39(16), 3-13. <https://revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p03.pdf>
- León, H. (2015). *Gestión de la planificación estratégica para el desarrollo profesional del docente*. <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu>
- López Lemus, J. A., y Garza Carranza, M. T. D. L. (2020). *La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras*. *Contaduría y administración*, 65(3). <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v65n3/0186-1042-cya-65-03-00009.pdf>

- Louffat, E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos*. México D.F: Cengage Learning.
- Martínez Castro, J. E., y Rodríguez Peña, M. A. (2016). *Estrategia y modelo gerencial para Martínez y Rodríguez Ltda.*
<https://repository.ugc.edu.co/handle/11396/3615>
- Martínez, J., y Silva, K. (2016). *Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa*. Celestial Touch – Chiclayo. Universidad Señor de Sipán.
<https://repositorio.uss.edu.pe>
- Mendoza Rodríguez, L. P. (2015). *Diseño de un plan estratégico*. Universidad de Cartagena. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/2433>
- Mera, B., Espinosa, K., y Cabrera, J. (2017). *Análisis dimensional del concepto de estrategia*. Revista Ciencia UNEMI, 10(25), 25-35.
<https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol10iss25.2017pp25-35p>
- Millán, J., y Díaz, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Díaz de Santos. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Montes, Gonzalo. (2016). *Metodología y técnicas de diseño y realización de encuestas en el área rural*. *Temas Sociales*, (21), 39-50.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29152000000100003&lng=es&tlng=es.
- Montoya Agudelo, CA, y Boyero Saavedra, MR (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20 (2),1-20.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>

- Mora, E., Vera, M., y Melgarejo, Z. (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá*. Estudios Gerenciales, 31(134), 79-87.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043009>
- Morales, E. 2017. *La gestión administrativa y calidad de atención del usuario de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho*. Universidad César Vallejo. Perú.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16156/Morales_AEO.pdf?sequence=1
- Moreno, C., Cevallos, D., y Balseca, N. (2018). *La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano*. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A. Revistas Espacios. 39(42), 18.
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p18.pdf>
- Munch, L. (2013). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito*. En Trillas, México. Segunda edición. p. 1-125.
- Nova, L. C., Moreno, S. M., y Moreno, L. A. (2020). *Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia)*. Revista Espacios. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p17.pdf>
- Olalde, M. 2018. *Administración del Diseño*. México. Universidad Autónoma Metropolitana. http://evaluacion.azc.uam.mx/assets/conceptos_basicos_de_administracion.pdf
- Orellana, A. 2016. *Estrategias de crecimiento para el portafolio de productos de la empresa Derostic*. Universidad del Azuay.
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5403/1/11763.pdf>

- Payares, O. B. (2018). *Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa*. Conocimiento Global, 3(1), 50-55.
<http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27/22>
- Pérez, R. A. (2012). *Pensar la estrategia. Otra perspectiva*. Buenos Aires: La Cirujía.
- Ponce Talancón, Humberto (2017). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e Investigación en Psicología, 12(1), 113-130.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Prieto, B. (2017). *El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales*. Cuadernos de contabilidad, 18(46), 1-27.
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n46/0123-1472-cuco-18-46-00056.pdf>
- Pulido Rein, J. S. (2019). *La planeación estratégica y el diseño organizacional como herramientas gerenciales*. <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/1001>
- Ramírez, A. y Sánchez, C. 2019. *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de una empresa de servicio inmobiliario*. Universidad Ricardo Palma, Perú. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/2618>
- Sánchez, H.; Reyes, C.; Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima-Perú, 1ª Ed, p. 60.
- Segura, C. (2020). *El proceso de un estrategia. Menos directivos y más estrategias*. KUMIAY Internacional., Co. Ltd.

Silva Murillo, Roxana (2017). *Enfoque conceptual de la dirección estratégica*. *Perspectivas*, (26),153-178. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230008>

Thompson, A. A., Strickland, A. J., y Gamble, E. (2012). *Administración Estratégica*. Madrid: Mac Graw Hill.

Weston, M. J. (2020). *Strategic planning in an age of uncertainty: creating clarity in uncertain times*. *Nurse Leader*, 18(1), 54-58. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S154146121930357X>

Zacarias, H., y Torres , H. (2014). *Planeación y control*. México: Callegas.

Zita, A. 2019. *Tipos de Investigación científica*. <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad1/investigacion-tipos.html>

ANEXOS

ANEXO 1**ENCUESTA**

OBJETIVO: Recolectar información relevante para realizar el análisis externo que permita caracterizar a los elementos con mayor impacto en la gestión de la microempresa D'Maderas y algo más.

DATOS INFORMATIVOS:

MARQUE CON UNA X.

Género:

Femenino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>

Rango de edad al que pertenece:

19 - 29 AÑOS	<input type="checkbox"/>
30 - 49 AÑOS	<input type="checkbox"/>
50 - 69 AÑOS	<input type="checkbox"/>
70 - 79 AÑOS	<input type="checkbox"/>

INFORMACIÓN DE INTERÉS

1. ¿Con que frecuencia compra Ud. artículos de ferretería?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Normalmente	<input type="checkbox"/>
A menudo	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>

2. ¿En qué ferretería compra habitualmente?

Leonardo	
Pinturas El colorado	
Ferre Sandra	
Juan Bosco	
D' maderas y algo más	

3. A la hora de comprar un producto de ferretería, ¿qué es lo que más valora?

Variedad de productos	
Calidad	
Precio	
Atención	

4. ¿Conoce usted la ferretería D' maderas y algo más?

SI	
NO	

5. ¿Por qué medios conoció la ferretería D' maderas y algo más?

Publicidad	
Referencias personales	
Flyers	
Radio	
Redes Sociales	

6. En caso de que Si conozca la ferretería D'Maderas y algo más ¿Ha comprado alguna vez?

SI	
NO	

7. En caso de que Ud. haya comprado productos en la ferretería D'Maderas y algo más ¿Qué tipo de productos ha comprado?

Material de construcción	
Material de pintura	
Material eléctrico	
OTROS	

8. Los precios que oferta la ferretería D'Maderas y algo más son:

Altos	
Normal	
Bajos	

9. ¿Los productos de la ferretería D' maderas y algo más satisfacen sus necesidades?

SI	
NO	

10. ¿Cómo califica la atención que recibió durante su compra en la ferretería D'Maderas y algo más?

Excelente	
Buena	
Regular	
Mala	

Muchas gracias!