



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL**

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

**PLAN ESTRATÉGICO PERÍODO 2025-2030 PARA LA PYME “FERRETERIA CORP”  
UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA, PARROQUIA RURAL EUGENIO  
ESPEJO**

**AUTOR:** *JOAN SEBASTIAN GUAYTARILLA LOPEZ*

**TUTOR:** MGS. CRISTHIAN CIFUENTES

**IBARRA – ECUADOR**

**Julio, 2025**

Ibarra, 14 de julio de  
2025

Magister  
Maricela  
Ormaza

**RESPONSABLE DE TITULACIÓN CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

De mi consideración:

Mediante el presente, tengo a bien certificar que el trabajo de integración curricular del/a estudiante: Joan Sebastián Guaytarilla López con el tema: PLAN ESTRATÉGICO PERÍODO 2025- 2030 PARA LA PYME “FERRETERIA CORP” UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA, PARROQUIA RURAL EUGENIO ESPEJO

Una vez analizado por la herramienta de detección de coincidencias y prevención del plagio académico utilizada por la institución, TURNITIN, obtiene el 7 % de coincidencia y 0% de uso de IA. Por lo que se encuentra en el rango establecido de acuerdo con los criterios de valoración del porcentaje de similitud establecidos por la PUCE.

Capturas:

Turnitin Originality Report

Processed on: 03-Jul-2025 15:06 (UTC-5)  
ID: 2799813727  
Word Count: 12507  
Submitted: 1

Similarity Index	Similarity by Source
7%	Internet Sources: 5% Publications: 2% Student Papers: 4%

Tesis Sebastian Guaytarilla.docx By Tesis Sebastian Guaytarilla

1% match (student papers from 03-Dec-2022)  
Submitted to Pontificia Universidad Católica del Ecuador - PUCE on 2022-12-03

1% match (Internet from 23-Aug-2016)  
<https://es.scribd.com/doc/270746954/7negocios-en-Cansun>

1% match (Internet from 22-Aug-2018)  
<http://www.theiftr.com/archivo/issn-1941-9589-v8-n2-2013.pdf>

1% match (Roldán, Alejo Salvador. "Cuadro de Mando Integral Aplicado a Autopartista en la Ciudad de Córdoba", Universidad Católica de Córdoba (Argentina))  
Roldán, Alejo Salvador. "Cuadro de Mando Integral Aplicado a Autopartista en la Ciudad de Córdoba". Universidad Católica de Córdoba (Argentina)

< 1% match (student papers from 01-Jul-2025)  
Submitted to Pontificia Universidad Católica del Ecuador - PUCE on 2025-07-01

< 1% match (student papers from 16-Oct-2024)  
Submitted to Pontificia Universidad Católica del Ecuador - PUCE on 2024-10-16

PUCE  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
ESUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL  
TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIÓ A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PLAN ESTRATÉGICO PERÍODO 2025-2030 PARA LA PYME "FERRETERIA CORP"

(f): \_\_\_\_\_  
Mgs. Cristian Cifuentes Figueroa  
**TUTOR DE TRABAJO**  
C.C.: 1001631645

## **PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

El tribunal examinador, aprueba el presente trabajo en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra:

(f): .....  
Mgs. Cristian Cifuentes Figueroa  
C.C.: 1001631645

(f):.....  
Msc. David Alexander Bolaños Sarauz  
C.C.: 1002080024

(f):.....  
Ms. Patricio Roberto Tadeo Tadeo  
C.C.: 1001709045

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, *Joan Sebastian Guaytarilla Lopez*, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones a título gratuito y oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 14 de julio del 2024

(f): \_\_\_\_\_

*Joan Sebastian Guaytarilla Lopez*

C.C.: 1721001582

**AUTORIA**

Yo, Joan Sebastian Guaytarilla Lopez, portador de la cedula de ciudadanía N° 1721001582, declaro que la presente trabajo de investigación es de total responsabilidad de la autor, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

(f):.....

*Joan Sebastian Guaytarilla Lopez*

C.C.: 1721001582

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A Dios, fuente inagotable de sabiduría y fortaleza, quien con su divina providencia ha iluminado cada paso de mi camino, guiándome desde el principio hasta el final de esta travesía que su presencia a estado siempre a mi lado en los momentos mas duros hasta ahora. A Él, toda la gloria y el honor por permitirme alcanzar esta meta.

A mis queridos abuelos, pilares inquebrantables de amor y sabiduría, cuyo ejemplo de perseverancia y dedicación forjó en mí el anhelo de superación. Su incondicional apoyo y cada una de sus enseñanzas fueron el cimiento sobre el cual construí mis sueños y la inspiración para no desfallecer en mi propósito de estudiar.

A mis amados padres y mi hermano, mi roca, mi refugio y mi mayor motivación. Su amor incondicional, su sacrificio y su fe inquebrantable en mis capacidades fueron el impulso constante que me sostuvo en los momentos de duda y me animó a seguir adelante. Gracias por ser el pilar que sostiene mi vida y el motor que me impulsa a ser cada día una mejor persona.

Mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que contribuyeron a la realización de este logro a mis distinguidos profesores, quienes con su conocimiento, paciencia y vocación, me acompañaron a lo largo de cada semestre. Gracias por cada lección impartida, por las herramientas brindadas y por despertar en mí la pasión por el aprendizaje. Y de manera muy especial, a mi tutor de tesis, por su invaluable orientación, su compromiso y su dedicación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN TUTOR .....	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS .....	iv
AUTORIA .....	v
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	x
INDICE DE FIGURAS .....	xi
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
PRESENTACIÓN DEL TEMA.....	2
ANTECEDENTES.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	2
OBJETIVO GENERAL .....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	5
1.1. Marco Teórico .....	5
1.1.1. La planificación estratégica.....	5

1.1.2.	Estrategia .....	6
1.1.3.	Análisis estratégico del entorno.....	7
1.1.4.	Dirección estratégica .....	8
1.1.5.	Dirección estratégica en las PYMES.....	9
1.1.6.	Misión, visión y valores .....	9
1.1.7.	Objetivos estratégicos y niveles de estrategia .....	10
1.1.8.	Los niveles estratégicos .....	10
1.1.9.	Herramientas de planificación y evaluación estratégica.....	10
1.2.	Investigaciones previas.....	11
1.3.	Definición de términos .....	13
2.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2.1.	Enfoque de investigación.....	15
2.2.	Tipo de estudio .....	15
2.3.	Variables e indicadores.....	16
2.4.	Población y Muestra .....	18
2.4.1.	Población .....	18
2.4.2.	Tipo de muestreo .....	18
2.4.3.	Cálculo del tamaño de muestra final .....	19
2.5.	Técnicas e Instrumentos .....	20
2.5.1.	Técnicas .....	20

2.5.2.	Instrumentos .....	21
2.6.	Análisis de datos de los instrumentos aplicados.....	21
2.7.	Análisis del entorno .....	23
2.7.1.	Análisis PESTEL.....	23
2.7.2.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	25
2.7.3.	Análisis FODA .....	27
2.7.4.	Matriz CAME .....	28
3.	PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA.....	30
3.1.	Propuesta Metodológica .....	30
3.1.1.	Justificación.....	30
3.1.2.	Enfoque estratégico .....	30
3.1.3.	Fases de desarrollo de la propuesta .....	30
3.1.4.	Diseño de la propuesta estratégica.....	31
3.1.5.	E1. Estrategias para el posicionamiento comercial .....	32
3.1.6.	E2. Estrategias de atención al cliente y fidelización .....	35
3.1.7.	E3. Estrategias de presencia digital y redes sociales .....	36
3.1.8.	E4. Estrategias de diferenciación.....	38
3.1.9.	Recursos requeridos para la implementación .....	39
3.1.10.	Resultados esperados .....	39
3.1.11.	Indicadores estratégicos.....	40

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	51
4.1. Conclusiones.....	51
4.2. Recomendaciones .....	53
5. BIBLIOGRAFÍA.....	54
ANEXOS .....	59

### **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Herramientas de diagnóstico organizacional.....	7
Tabla 2. Herramientas estratégicas.....	10
Tabla 3. Matriz metodológica de las variables.....	17
Tabla 4. Análisis PESTEL.....	23
Tabla 5. Plan de acción estrategia 1 .....	34
Tabla 6. Plan de acción estrategia 2 .....	35
Tabla 7. Plan de acción estrategia 3 .....	36
Tabla 8. Plan de acción estrategia 4 .....	38
Tabla 9. Recursos y presupuesto de la propuesta .....	39
Tabla 10. KPIs estratégicos .....	43

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases del proceso estratégico .....	6
Figura 2. Componentes de la dirección estratégica .....	8
Figura 3. Las Cinco fuerzas de Porter .....	26
Figura 4. FODA.....	28
Figura 5: Matriz CAME .....	29
Figura 7. Distribución por rango de edad de los encuestados .....	59
Figura 8. Distribución por género de los encuestados.....	60
Figura 9. Frecuencia de encuestados de visita a ferreterías.....	60
Figura 10. Número de ferreterías en el entorno cercano .....	61
Figura 11. Percepción sobre variedad de productos ofrecidos .....	62
Figura 12. Satisfacción con la oferta de servicios .....	63
Figura 13. Percepción existencia de productos/servicios útiles .....	63
Figura 14. Percepción del nivel de precios.....	64
Figura 15. Percepción cambio en la actividad de construcción/renovación.....	65
Figura 16. Importancia del canal digital.....	65
Figura 17. Uso de plataformas en línea .....	66
Figura 18. Importancia del pago electrónico .....	67
Figura 19. Valoración de la sostenibilidad .....	67
Figura 20. Conocimiento técnico del cliente .....	68
Figura 21. Percepción del aumento de competidores.....	69
Figura 22. Impacto económico en la capacidad de compra.....	70
Figura 23. Impacto de políticas gubernamentales .....	71

Figura 24. Apoyo de la comunidad local a pequeños negocios.....	71
Figura 25. Amenaza de eventos naturales .....	72
Figura 26. Estacionamiento como factor disuasorio .....	72
Figura 27. Impacto de los cambios demográficos en la demanda.....	73
Figura 28. Impacto de la tecnología en la competencia .....	74

## RESUMEN

Este trabajo de integración curricular previo a la obtención del título tuvo como objetivo principal diseñar un plan estratégico para la empresa “Ferretería Corp”, de la provincia de Imbabura, con el fin de fortalecer su planificación, organización y desempeño durante el período 2025–2030. Para ello, se aplicó una metodología de tipo descriptivo con enfoque estratégico, basada en herramientas de diagnóstico interno y externo como el análisis FODA, PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y encuestas dirigidas a potenciales clientes. Con los resultados, se identificaron fortalezas como su ubicación, atención personalizada y experiencia del personal, así como desafíos relevantes como la competencia creciente, la limitada presencia digital y la necesidad de diferenciarse en un mercado tradicional.

Así en la propuesta se establecieron la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, y se propusieron cuatro líneas de acción: posicionamiento comercial, atención al cliente, marketing digital y diferenciación. Cada estrategia tiene su plan operativo de acción con sus respectivos recursos necesarios y responsables asignados, considerando siempre la realidad operativa y presupuestaria de una PYME local. Los resultados esperados apuntan a mejorar el reconocimiento de la empresa, optimizar procesos internos y aumentar la fidelización de clientes. Esta propuesta es una hoja de ruta realista y aplicable para el crecimiento sostenible de la empresa en el contexto ferretero local.

**Palabras clave:** Plan estratégico; Ferretería; PYME; Marketing Digital; Posicionamiento; Competitividad.

## ABSTRACT

The main objective of this curricular integration project, prior to obtaining the degree, was to design a strategic plan for the company “Ferretería Corp” in the province of Imbabura, with the aim of strengthening its planning, organization, and performance during the period 2025–2030. To this end, a descriptive methodology with a strategic focus was applied, based on internal and external diagnostic tools such as SWOT analysis, PESTEL analysis, Porter's five forces, and surveys of potential customers. The results identified strengths such as the company's location, personalized service, and staff experience, as well as relevant challenges such as growing competition, limited digital presence, and the need to differentiate itself in a traditional market.

Thus, the proposal established the company's mission, vision, and strategic objectives, and proposed four lines of action: commercial positioning, customer service, digital marketing, and differentiation. Each strategy was developed with specific tactics, an implementation schedule, necessary resources, and assigned managers, always considering the operational and budgetary reality of a local SME. The expected results aim to improve the company's recognition, optimize internal processes, and increase customer loyalty. This proposal is a realistic and applicable roadmap for the sustainable growth of the company in the local hardware store context.

**Keywords:** Strategic plan; Hardware store; SME; Digital marketing; Positioning; Competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

El plan estratégico es una herramienta muy importante para delinear el futuro deseado de una organización, orientando sus acciones hacia el cumplimiento de su misión y visión. Entonces, en el contexto empresarial actual de alta competitividad y constante transformación a nivel global, tener una planificación estratégica bien formulada permite a las organizaciones, incluidas las pequeñas y medianas empresas denominadas también pymes, anticiparse a los cambios, aprovechar oportunidades y optimizar recursos.

Desde esta perspectiva, este trabajo tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la PYME “Ferretería Corp”, ubicada en la parroquia rural Eugenio Espejo, provincia de Imbabura. Todo surge de la necesidad de mejorar los procesos de planificación y organización interna, para alcanzar una gestión eficiente. Se busca generar un modelo estratégico que sea a la vez una guía para fortalecer la posición competitiva de la empresa, para fomentar el crecimiento y establecer en la misma empresa una cultura organizacional orientada a los resultados.

Este plan estratégico que tendrá como base el análisis exhaustivo del entorno y de las capacidades internas, permitirá a la empresa “Ferretería Corp” tener una hoja de ruta clara para la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo ya que se propone para el periodo 2025 - 2030.

Este trabajo se compone de 4 bloques principales. El primero aborda la revisión de literatura, el segundo la metodología utilizada en esta investigación, en el tercero se desarrolla la propuesta para la empresa y finalmente las conclusiones y recomendaciones en el cuarto bloque. Se cierra el documento con referencias y anexos.

## **PRESENTACIÓN DEL TEMA**

PLAN ESTRATÉGICO PERÍODO 2025-2030 PARA LA PYME “FERRETERIA CORP” UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA, PARROQUIA RURAL EUGENIO ESPEJO

### **ANTECEDENTES**

La Ferretería Corp es una PYME ubicada en la parroquia rural Eugenio Espejo, en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura de Ecuador. Su actividad económica principal se enfoca en la comercialización de materiales de construcción y productos relacionados a este sector, dirigidos tanto a clientes particulares como a pequeñas organizaciones del sector.

La empresa inició sus operaciones en el año 2020, bajo la dirección de su fundador, el señor Luis Olmedo López López y desde entonces, ha desarrollado su actividad con enfoque centrado en la satisfacción de las necesidades básicas de construcción y mejoramiento del hogar, así está ofreciendo productos accesibles, funcionales e innovadores que se ajustan muy bien a las exigencias del mercado local.

La Ferretería Corp cuenta con infraestructura propia, una bodega que alberga una amplia gama de productos, esto es beneficioso porque le ha permitido atender eficientemente a su clientela en la zona, que principalmente son los residentes de comunidades cercanas, obreros particulares, albañiles y pequeñas empresas que demandan insumos de calidad para obras de infraestructura y mantenimiento.

### **JUSTIFICACIÓN**

Este plan estratégico que se está desarrollando para la PYME “Ferretería Corp” es en respuesta a la necesidad de fortalecer su gestión y asegurar su competitividad en un entorno económico que se muestra cada vez más competitivo y emprendedor. Como se trata de una empresa que opera para el sector de la construcción y mejoramiento del hogar pero sigue siendo

un comercio local, es importante contar con una planificación ordenada que le de esa oportunidad de anticiparse a los cambios del entorno, para que sepa aprovechar oportunidades del mercado y para que también alcance a optimizar de manera correcta sus recursos internos.

En Iberoamérica, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan cerca del 99 % del total de empresas y generan más del 60 % del empleo formal, es decir son un pilar para el crecimiento económico y la cohesión social de la región (FAEDPYME, 2014). Se conoce que a pesar de su peso en la economía, estas unidades productivas enfrentan múltiples desafíos relacionados principalmente con la gestión estratégica, el acceso al financiamiento y la transformación digital (Quezada-Silva & Guerrero-Maxi, 2024).

En el contexto ecuatoriano, las pequeñas y medianas empresas representan más del 90 % del total de unidades productivas del país y generan alrededor del 60 % del empleo formal según datos del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP, 2024). No obstante, gran parte de estas PYMES enfrentan dificultades relacionadas con la falta de planificación estratégica, que limita su capacidad de adaptación, crecimiento y permanencia en el mercado (Mendoza et al., 2025).

Desde el contexto local y real en donde la Ferretería Corp no ha desarrollado hasta ahora una estrategia formal de mediano o largo plazo, le representa una debilidad en un entorno de competencia progresiva, especialmente frente a cadenas de ferreterías con estructuras más consolidadas y presencia digital que cada vez son más numerosas en el país y atraen a los clientes más inquietos. Entonces, implementar un plan estratégico le permitirá definir con claridad su propósito futuro así como establecer objetivos coherentes, que le beneficiaran a la hora de la toma de decisiones, organizar sus procesos internos y diseñar acciones para diferenciarse de la competencia.

Además, la literatura académica actual ha demostrado que planificar mediante estrategia es importante para alcanzar un desempeño empresarial sano (Rave-Gómez et al.,

2023), “un plan estratégico se inspira en las declaraciones de misión y visión y describe las acciones que vas a llevar a cabo para avanzar en la dirección correcta”. Por lo tanto, se espera que este instrumento permitirá a Ferretería Corp direccionar sus esfuerzos hacia el crecimiento sostenible y mejora continua, en consonancia con su realidad operativa y su mercado de clientes.

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico integral que defina la misión, visión y objetivos de la empresa “Ferretería Corp”, con el fin de mejorar su planificación, organización y desempeño en el período 2025-2030.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la situación actual de la PYME “Ferretería Corp”, considerando sus recursos internos y el entorno externo que influye en su funcionamiento.
- Establecer la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa para el período 2025-2030.
- Proponer estrategias básicas y acciones operativas que mejoren la organización interna y contribuyan al crecimiento sostenido de la PYME.

## 1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 1.1.Marco Teórico

#### 1.1.1. *La planificación estratégica*

La planificación estratégica es un proceso sistemático mediante el cual una organización define su dirección futura, establece objetivos y diseña acciones para alcanzarlos en un horizonte temporal determinado, concretamente según David Fred (2013) “la planificación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos”.

Otra definición muy acuñada en el área de administración de empresas es la de Porter (1991), que se refiere a “la estrategia consiste en crear una posición única y valiosa, basada en un conjunto de actividades diferentes a las de los competidores”. Esta definición resalta el carácter integrador del proceso, el cual abarca todas las áreas funcionales de la empresa: marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, entre otras, pero con el afán de anticiparse u obtener ventaja ante la competencia.

Según Hax & Majluf (1996) “La planificación estratégica es un proceso sistemático que permite a la organización desarrollar estrategias integradas y coherentes que aseguren su alineamiento con el entorno”. También señala que el proceso estratégico consta, generalmente, de tres fases principales. La primera que es la formulación estratégica. Esta incluye el análisis del entorno, la identificación de oportunidades y amenazas externas, el diagnóstico interno, y la definición de misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

La segunda es la implementación estratégica que se refiere a la puesta en marcha de las estrategias formuladas, mediante la asignación de recursos, la definición de planes operativos y la coordinación de acciones. Y finalmente, la evaluación y control estratégico que consiste en la medición del desempeño, el análisis de los resultados obtenidos y la toma de decisiones correctivas para mantener el rumbo estratégico

**Figura 1***Fases del proceso estratégico*

*Nota:* Elaborado en base a la teoría (Hax & Majluf, 1996)

**1.1.2. Estrategia**

La estrategia es un conjunto de acciones planificadas y coordinadas que se diseñan con el objetivo de alcanzar una meta o resultado específico y que implica la toma de decisiones a partir del análisis del entorno, los recursos disponibles y las posibles alternativas, con el fin de maximizar las probabilidades de éxito (Ansoff, 2007). La estrategia se aplica en muchos ámbitos empezando con el más conocido y que da lugar a este término que es el militar, después se expandió al empresarial, político, educativo o personal. Así la palabra estrategia proviene del griego antiguo "*στρατηγία*" que significa "arte del general" y este término se deriva de "*strategós*", compuesto por ejército y guiar.

### 1.1.3. Análisis estratégico del entorno

El análisis estratégico es una etapa fundamental dentro del proceso de planificación, porque permite identificar las condiciones internas y externas que influyen en el desempeño de una organización. A través del diagnóstico situacional, las empresas pueden reconocer sus capacidades, limitaciones, oportunidades y amenazas, y así establecer estrategias realistas y sostenibles (Velykykh, 2024).

En el ámbito empresarial, se suele para llevar a cabo un análisis estratégico integral utilizar herramientas metodológicas para estudiar el entorno y la situación interna de la organización, así entre las más relevantes se encuentran las siguientes que se compensan en la Tabla 1 siguiente.

**Tabla 1**

#### *Herramientas de diagnóstico organizacional*

Herramienta	Definición	Beneficios para la empresa	Fuente
<b>Análisis FODA</b>	Permite identificar fortalezas, debilidades (factores internos), oportunidades y amenazas (factores externos) para diagnosticar la situación estratégica de la organización.	Permite conocer el estado actual de la empresa, visualizar áreas de mejora y diseñar estrategias que aprovechen sus fortalezas y oportunidades, mientras se minimizan los riesgos derivados de sus debilidades y amenazas.	(Kotler & Lane Keller, 2016)
<b>Modelo PESTEL</b>	Analiza los factores del entorno macroeconómico: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.	Facilita la identificación de tendencias externas que podrían afectar la operación, regulación o demanda de productos, permitiendo a la empresa adaptarse a los cambios del entorno local y nacional.	(Johnson et al., 2009)
<b>Cinco fuerzas de Porter</b>	Analiza la estructura competitiva del sector en 5 fuerzas: rivalidad existente, nuevos entrantes, poder de proveedores, poder de clientes y productos sustitutos.	Ayuda a comprender la dinámica competitiva del sector ferretero, evaluar la posición de la empresa en el mercado y formular estrategias que le permitan diferenciarse, reducir vulnerabilidades y aumentar su ventaja competitiva.	(Porter, 1991)

*Nota:* Elaborado en base a la revisión bibliográfica.

#### **1.1.4. Dirección estratégica**

La dirección estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su rumbo a largo plazo, establece sus objetivos fundamentales y desarrolla planes y políticas para alcanzar dichos objetivos, considerando tanto el entorno externo como sus capacidades internas así, pueden las organizaciones adaptarse a los cambios, aprovechar oportunidades, enfrentar amenazas y optimizar sus recursos con el fin de lograr una ventaja competitiva (Guamán-Naula et al., 2025).

En el desarrollo de la dirección estratégica, se realiza un análisis profundo del entorno, que incluye factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, así como una evaluación interna de los recursos, capacidades y cultura organizacional. A partir de este diagnóstico, se formulan estrategias que responden a la misión, visión y valores de la organización, definiendo objetivos claros y alcanzables.

#### **Figura 2**

*Componentes de la dirección estratégica*



*Nota:* Elaborado en base a los estudios de Guamán-Naula et al. (2025)

Una vez formulada la estrategia, se procede a su implementación mediante la asignación de recursos, el diseño de estructuras adecuadas, el liderazgo efectivo y la coordinación de esfuerzos en todos los niveles y se requiere de una comunicación constante y una gestión activa del cambio para asegurar su éxito.

Finalmente, implica una etapa de evaluación y control, donde se monitorea el desempeño, se miden los resultados y se ajustan las acciones según sea necesario. Esta capacidad de adaptación es muy buena en contextos dinámicos ya que le permite a la organización mantenerse vigente en sus metas.

#### ***1.1.5. Dirección estratégica en las PYMES***

La dirección estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) es un proceso para garantizar su crecimiento y adaptación al entorno competitivo y consiste en establecer el rumbo general de la organización mediante la definición de su misión, visión, objetivos estratégicos y las acciones necesarias para alcanzarlos (Rave-Gómez et al., 2023).

Según el MPCEIP (2024) a diferencia de las grandes empresas, las PYMES operan con estructuras menos formales y con recursos limitados, lo que las hace más vulnerables a los cambios del entorno. Pero, esta misma condición les otorga una mayor capacidad de adaptación y flexibilidad en la toma de decisiones. Así, contar con una dirección estratégica clara resulta bueno para la empresa.

#### ***1.1.6. Misión, visión y valores***

Uno de los elementos fundamentales de la dirección estratégica es la formulación de la misión y la visión institucional que se compone de, la misión expresa el propósito esencial de la organización, es decir, para qué existe y a quién sirve (Dhlamini, 2025). Por su parte, la visión proyecta el estado deseado en el futuro, reflejando las aspiraciones de crecimiento y desarrollo a largo plazo y los valores organizacionales, en cambio, guían la conducta del equipo y configuran la cultura empresarial.

### ***1.1.7. Objetivos estratégicos y niveles de estrategia***

Los objetivos estratégicos son las metas amplias y medibles que la organización pretende alcanzar dentro de un período definido. Suelen ser coherentes con la misión y visión, y responder tanto a las capacidades internas como a las condiciones del entorno (Quezada-Silva & Guerrero-Maxi, 2024) Estos objetivos suelen estar relacionados con el aumento de ventas, la mejora en la atención al cliente, la eficiencia operativa o la expansión local.

### ***1.1.8. Los niveles estratégicos***

Varios autores (Hoyos-Villa, 2019; Lul & Galdón, 2024; Valdivieso-Uvidia et al., 2025) reconocen generalmente tres: La estrategia corporativa que define el rumbo general de la organización (más común en grandes empresas). La estrategia competitiva, que se refiere a cómo competir en el mercado (liderazgo en costos, diferenciación, enfoque). Y la estrategia funcional que detalla cómo se implementan las estrategias a nivel de áreas (marketing, finanzas, operaciones).

### ***1.1.9. Herramientas de planificación y evaluación estratégica***

Aquí se requiere el uso de herramientas para estructurar la información obtenida del diagnóstico empresarial y facilitar la toma de decisiones según recomendaciones de (Peralta, 2023). Estas herramientas permiten transformar el análisis cualitativo en elementos cuantificables, ayudando a priorizar acciones y a seleccionar las estrategias más adecuadas. A continuación, en la Tabla 2 se describen las más utilizadas en la planificación estratégica.

**Tabla 2**

*Herramientas estratégicas*

<b>Herramienta</b>	<b>Definición</b>	<b>Aplicación en PYMES</b>	<b>Fuente</b>
Matriz EFI / EFE	Evalúan los factores internos (EFI) y externos (EFE) mediante puntuaciones ponderadas, proporcionando un diagnóstico estructurado.	Permiten a la empresa cuantificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, facilitando la toma de decisiones estratégicas con base en datos.	(Fred, 2013)

Matriz cruzada	DOFA	Combina factores internos y externos para formular estrategias FO, DO, FA y DA.	Ayuda a construir estrategias específicas según la realidad de la empresa, como aprovechar una oportunidad del mercado usando una fortaleza interna.	(Olivera-Díaz & Hernández-Matamoros, 2011)
Matriz BCG		Clasifica unidades de negocio o productos según crecimiento del mercado y participación relativa.	Puede adaptarse para analizar líneas de productos, ayudando a decidir dónde invertir o desinvertir recursos dentro de la ferretería.	(Kotler & Lane Keller, 2016)
Matriz (Interna Externa)	IE -	Combina los resultados de las matrices EFI y EFE para ubicar a la empresa en una matriz de nueve celdas con recomendaciones estratégicas.	Identifica si la estrategia debe centrarse en crecimiento, estabilidad o repliegue, según la posición interna y externa de la PYME.	(Fred, 2013)
Indicadores de desempeño estratégico	de	Métricas que permiten medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Permiten monitorear aspectos clave como ventas, satisfacción del cliente, rotación de inventarios o desempeño del personal. Su seguimiento mejora la toma de decisiones basada en resultados reales.	(Fornell & Larcker, 1981)

*Nota:* Elaborado en base a la revisión bibliográfica.

## 1.2. Investigaciones previas

A continuación se hace una revisión de investigaciones previas para contextualizar el presente trabajo dentro de la producción académica relacionada con la planificación estratégica y la gestión en PYMES del sector ferretero a nivel nacional.

El proyecto de titulación desarrollado por (Casa-Tasinchana, 2023) titulado “Plan de Marketing para la Ferretería Maprofer” tuvo como finalidad diseñar un plan estratégico que contribuyera a incrementar las ventas de la ferretería a través de estrategias comerciales y de posicionamiento. Se estructuró en tres capítulos, desde el marco teórico hasta el diagnóstico situacional, que incluyó herramientas como el análisis FODA y su cruce estratégico. En este trabajo se identificó que muchas ferreterías operan sin planificación estructurada, esto limita su crecimiento y capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado. Ante ello, la propuesta incluyó la formulación de misión, visión y valores, así como estrategias enfocadas

en producto, precio, plaza y promoción. También se estableció un plan de acción con objetivos específicos e indicadores de evaluación.

Este antecedente es pertinente para el estudio, puesto que reafirma la utilidad de aplicar metodologías de diagnóstico y planificación en negocios similares, y demuestra cómo una intervención estratégica puede influir positivamente en el desempeño comercial y la organización interna de una PYME ferretera. También, valida la aplicación de herramientas como el análisis FODA, el cruce estratégico, y la estructuración de propuestas operativas con visión de largo plazo.

Otra investigación previa relevante en el ámbito de las PYMES y del sector ferretero es la realizada por (Fiallos-Fiallos, 2021) titulada “Diseño de un modelo de plan estratégico para la Ferretería 12 de Noviembre”, se enfocó en la necesidad de mejorar la gestión administrativa y financiera de una empresa ferretera ubicada en la ciudad de Ambato, con el contexto afectado por restricciones macroeconómicas y una disminución en la actividad del sector de la construcción.

En este trabajo se desarrolló un modelo de planificación estratégica basado en un enfoque mixto, con métodos cualitativos como cuantitativos de diseño no experimental de tipo bibliográfico y de campo. A través del análisis financiero y organizacional, se identificaron oportunidades para diversificar productos y mejorar la rentabilidad. Y se destacó que la empresa contaba con un nivel adecuado de apalancamiento, siendo apta para implementar nuevas líneas comerciales y responder las necesidades del mercado.

Este estudio demuestra que, incluso en contextos de inestabilidad económica, una adecuada planificación estratégica puede permitir a las PYMES adaptarse, crecer y competir de manera más efectiva. Además, valida la importancia de vincular la planificación estratégica con el análisis financiero, algo especialmente relevante para empresas familiares o de tamaño medio que aspiran a profesionalizar su gestión.

Otro antecedente interesante es el trabajo de titulación desarrollado por Morales-Carvajal (2015) “Propuesta de un plan de marketing para la empresa Ferretcayambe del cantón Cayambe”. Esta investigación tuvo como propósito identificar falencias en la gestión comercial y proponer soluciones estratégicas para mejorar la atención al cliente, la relación con proveedores y el posicionamiento de la empresa en el mercado local.

Se realizó un diagnóstico de la situación comercial de la ferretería, evidenciando debilidades en la comunicación con el cliente, la gestión de inventarios y la promoción de productos. Como resultado, se planteó una propuesta de plan de marketing estructurado que incluye estrategias para fortalecer la imagen empresarial, optimizar los canales de distribución y mejorar la experiencia del consumidor. Asimismo, se propusieron acciones específicas para profesionalizar la relación con los proveedores y establecer ventajas competitivas sostenibles.

Este estudio destaca la importancia de vincular los procesos de marketing con los objetivos estratégicos generales, especialmente en empresas familiares o con estructuras informales. Al igual que en los casos anteriores, se reafirma la necesidad de implementar procesos planificados y metodológicos que fortalezcan la toma de decisiones en PYMES del sector ferretero.

### **1.3. Definición de términos**

**PYME:** Acrónimo de Pequeña y Mediana Empresa, categoría empresarial definida por su número de empleados, volumen de ingresos y estructura organizacional (Peralta, 2023)

**Táctica:** Acción específica y de corto plazo orientada a ejecutar una estrategia, permiten traducir los lineamientos estratégicos en actividades concretas y operativas (Guamán-Naula et al., 2025).

**Desempeño:** Nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos por una organización, medido a través de indicadores cualitativos y cuantitativos y puede evaluarse en

múltiples dimensiones: financiera, comercial, operativa, y de gestión del talento humano, entre otras (Valdivieso-Uvidia et al., 2025).

**Competitividad:** Capacidad de una empresa para mantenerse, crecer y destacarse en un mercado determinado, en relación con sus competidores. Incluye factores como calidad del producto, eficiencia operativa, innovación, atención al cliente y costos (Ambec et al., 2013).

**Operacionalización:** Proceso mediante el cual conceptos teóricos se transforman en variables observables y medibles. En el contexto de este trabajo, implica definir cómo se medirán objetivos estratégicos y tácticas, estableciendo indicadores, medios de verificación y plazos (Ambec et al., 2013).

**Valor agregado:** Incremento del valor de un producto o servicio como resultado de un proceso organizacional que mejora su utilidad, presentación, funcionalidad o diferenciación (Kotler & Lane Keller, 2016).

**Segmentación de mercado:** Proceso mediante el cual se divide el mercado en grupos de consumidores con características y necesidades similares, con el fin de dirigir estrategias comerciales específicas y más efectivas (Mendoza et al., 2025).

## **2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Enfoque de investigación**

Este trabajo es de enfoque cuantitativo se verá en la recolección y tratamiento de datos estadísticos relacionados con encuestas, niveles de venta, preferencias del consumidor, y resultados de herramientas como el análisis FODA o las matrices estratégicas. Con esto se va a respaldar los hallazgos en evidencia, facilitando una base objetiva para la toma de decisiones estratégicas según referencias de Hernández-Sampieri et al. (2014). Este enfoque investigativo es básico para garantizar que las decisiones se basen en información rigurosamente analizada.

Este enfoque surge ya que se tiene en cuenta que en un sector como el ferretero, que se ha visto afectado por cambios en la demanda, la gran competencia local y factores macroeconómicos del país, este tipo de análisis puede ayudarle a posicionarse de manera competitiva y gestionar eficazmente los recursos.

### **2.2. Tipo de estudio**

El trabajo es de tipo descriptivo y de campo, no experimental. Según Matilla & Mantecón (2020) este tipo de investigación tiene como finalidad principal observar, analizar y describir la situación actual de la empresa Ferretería Corp, en función de sus recursos internos, entorno externo, y percepción del mercado.

Así, la investigación descriptiva va a identificar las características del objeto de estudio, sin manipular las variables, proporcionando un panorama claro de las condiciones en las que opera la empresa. Se analizarán aspectos como su estructura organizativa, estrategias actuales, gestión operativa, y presencia en el mercado local. Y, por otro lado, al tratarse de un estudio de campo, la información será recolectada directamente de la realidad, mediante la aplicación de encuestas dirigidas a potenciales clientes del sector y el uso de herramientas de análisis estratégico y otras matrices complementarias. Esta combinación para construir un diagnóstico

empresarial útil para formular una propuesta estratégica ajustada a las necesidades reales de la empresa.

### **2.3. Variables e indicadores**

En la siguiente Tabla 3 se identifican y definen las variables para operacionalizar los objetivos específicos del estudio. Se relaciona cada objetivo con su respectiva variable, el indicador correspondiente, la fuente de información, el instrumento de recolección, la escala de medición y el nivel de medición.

**Tabla 3***Matriz metodológica de las variables*

<b>Objetivos</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de Información</b>	<b>Escala de Medición</b>	<b>Instrumento</b>
Incrementar la base de clientes de la ferretería	Número de clientes nuevos	Tasa de captación de nuevos clientes	Encuestas a clientes y registros de ventas	Escalas	Cuestionario, registro de ventas
Ampliar la gama de productos ofrecidos	Diversidad de categorías de productos	Número de nuevas líneas de productos incorporadas	Inventario actual y análisis de competencia	Registros, conteos	Revisión documental, análisis comparativo
Mejorar la eficiencia operativa del negocio	Tiempo de respuesta en la atención al cliente	Tiempo promedio de espera en caja y mostrador	Observación directa y encuestas de satisfacción	Tiempo (minutos)	Cronómetro, encuesta estructurada
Optimizar la gestión del inventario de la ferretería	Nivel de rotación de los productos	Frecuencia con la que se venden los productos	Historial de ventas e inventario	Frecuencia (mensual/trimestral)	Sistema de ventas, hoja de control de inventario

*Nota:* Elaboración propia

## **2.4.Población y Muestra**

### **2.4.1. Población**

Para este estudio, la población objetivo está compuesta por los residentes de la comunidad Eugenio Espejo, ubicada en el cantón Otavalo, provincia de Imbabura, Ecuador, que es donde opera la empresa Ferretería Corp. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la población total del cantón Otavalo es de aproximadamente 90.188 habitantes. Pero, para fines de este trabajo se delimitó el análisis a la comunidad de Eugenio Espejo, cuya población asciende a 6.004 personas (Otavalo.gob.ec, 2025).

Esta población es un grupo de interés estratégico, ya que se trata de posibles consumidores que pueden requerir productos y servicios relacionados con mantenimiento, mejora y construcción de viviendas, que es coherente con la oferta comercial de la ferretería. Y se contempla una población secundaria correspondiente al personal de la organización, es decir trabajadores y proveedores involucrados directamente en las operaciones y procesos de atención al cliente.

### **2.4.2. Tipo de muestreo**

La población externa que son clientes actuales y potenciales de la comunidad, se aplicará un muestreo aleatorio simple, técnica que permite seleccionar a los participantes de manera equitativa y sin sesgo, garantizando una representación confiable del conjunto poblacional según Berlanga-Silvestre & Rubio-Hurtado (2012).

Se pretende obtener patrones de consumo, niveles de satisfacción, preferencias y necesidades, a través de encuestas y en una segunda fase, se aplicará un muestreo no probabilístico de tipo intencional, dirigido a actores clave como líderes comunitarios o personas con alta frecuencia de compra, a fin de profundizar en la comprensión del perfil del consumidor.

### 2.4.3. Cálculo del tamaño de muestra final

Para determinar el tamaño de la muestra necesario para investigar las necesidades y preferencias de los clientes potenciales residentes en la comunidad de Eugenio Espejo, se utilizó la fórmula de muestreo para poblaciones finitas. Considerando una población total de 6.004 habitantes, un nivel de confianza del 95 % ( $Z = 1.96$ ), una proporción esperada de 0,5 ( $p = 0.5$ ) y un margen de error del 5 % ( $e = 0.05$ ), se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Tamaño de la población (en este caso, 6.004 residentes de Eugenio Espejo)

$Z$  = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza deseado (por ejemplo, 1.96 para un 95% de confianza)

$p$  = Proporción estimada de la población que posee la característica de interés (si no se tiene una estimación previa, se suele usar 0.5 para maximizar el tamaño de la muestra)

$q = 1 - (p)$

$e$  = Margen de error aceptable (expresado en decimal, por ejemplo, 0.05 para un 5% de margen de error)

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{6004 \cdot (1.96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,05)^2 \cdot (6004 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = 361$$

No obstante, durante el proceso de recolección de datos se obtuvieron 191 respuestas válidas. Aunque este número es inferior al estimado inicialmente, representa

más del 50 % de la muestra calculada y permite realizar un análisis exploratorio con base metodológica. Esta situación se justifica por limitaciones logísticas y de acceso a los encuestados y siguiendo la metodologías de Hayes (2022) es totalmente válido.

## **2.5. Técnicas e Instrumentos**

### **2.5.1. Técnicas**

Se ha seleccionado la técnica de la encuesta como el principal método de recolección de datos, tanto para la población externa que son clientes potenciales de la comunidad Eugenio Espejo. Esta técnica permite recopilar opiniones, percepciones y datos cuantificables sobre el funcionamiento actual del negocio y las necesidades del mercado (Martínez & Trujillo, 2025).

En el caso de la población externa, la encuesta permitirá explorar el nivel de interés en los productos y servicios que ofrece la ferretería, así como las expectativas en relación con precios, calidad, atención y cobertura. Esta información será clave para orientar el diseño del plan estratégico hacia una propuesta de valor ajustada a las preferencias de los clientes.

Y respecto a la parte interna de la organización, se aplicarán encuestas tanto al personal operativo, de ventas y atención al cliente, como a proveedores. Estas encuestas, con preguntas abiertas y cerradas, permitirán identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos internos y en la cadena de suministro.

Además, se aplicará un cuestionario de tipo cualitativo al administrador o gerente de la empresa, con el fin de obtener información contextual, estratégica y directiva que complemente el diagnóstico organizacional. Este instrumento permitirá indagar sobre la planificación existente, la toma de decisiones y la percepción del entorno competitivo.

En la etapa de diseño metodológico, se determinó que el tamaño de muestra requerido era de 361 personas, calculado con un nivel de confianza del 95 %, un margen

de error del 5 %, y una proporción poblacional estimada de máxima variabilidad ( $p = 0,5$ ), sobre una población total de 6.004 habitantes.

### **2.5.2. Instrumentos**

El principal instrumento será el cuestionario estructurado, tanto en formato digital y físico, diseñado con preguntas cerradas de opción múltiple y escala tipo Likert (Ver Anexo 1) Según Martínez & Trujillo (2025) “el cuestionario es un instrumento que permite recopilar información de forma uniforme y ordenada, facilitando el análisis estadístico de los datos recolectados”.

Para la población externa, se empleará un cuestionario digital elaborado en Google Forms, orientado a medir las necesidades, expectativas y hábitos de consumo de los residentes de Eugenio Espejo en relación con productos de ferretería.

### **2.6. Análisis de datos de los instrumentos aplicados**

Con el propósito de comprender mejor el comportamiento del mercado local y las necesidades de los potenciales clientes de “Ferretería Corp”, se aplicó una encuesta a los residentes de la parroquia Eugenio Espejo. Esta información fue clave para diagnosticar el entorno y orientar el diseño del plan estratégico propuesto. Así, en este punto se presenta una síntesis ejecutiva de resultados clave de la encuesta aplicada a clientes potenciales de la PYME (Ver Anexo 1), centrada en los hallazgos más relevantes que justifican y orientan la propuesta metodológica siguiente.

#### **Perfil demográfico de los encuestados**

En términos demográficos, la mayoría de los encuestados pertenece al rango de edad entre 18 y 45 años, siendo principalmente hombres, lo cual indica un perfil joven y activo que representa al consumidor habitual de este tipo de negocios.

#### **Hábitos de consumo ferretero**

En cuanto a los hábitos de consumo, un 52.4% de los clientes visita la ferretería varias veces al año y un 31.4% lo hace mensualmente, lo que evidencia un flujo constante y previsible de demanda que puede ser aprovechado con estrategias de fidelización.

### **Percepción del servicio actual**

Se evidenció una percepción positiva respecto a la variedad de productos, donde más del 90% considera que la oferta es igual o mejor que la de otras ferreterías, lo cual constituye una fortaleza clara. Sin embargo, la percepción del servicio presenta oportunidades de mejora: aunque un 60.7% se muestra satisfecho o muy satisfecho, un 35.6% mantiene una posición neutral, lo que indica espacio para acciones en atención personalizada y asesoría técnica.

### **Entorno competitivo y percepción de la competencia**

En cuanto al entorno competitivo, un 58.6% reconoce entre 3 y 5 ferreterías cercanas, lo que evidencia un mercado altamente competitivo. A esto se suma que el 45% de los encuestados percibe un aumento reciente en la competencia, lo que exige estrategias de diferenciación y posicionamiento para mantener relevancia en el mercado.

### **Presencia digital y tecnología**

Aunque el 93 % reconoce la importancia del uso de redes sociales, el 66 % nunca ha comprado por plataformas online, lo que representa una gran oportunidad para introducir canales de venta digitales. Además, el 98.4 % valora los medios de pago electrónicos y el 96.5 % considera importante la sostenibilidad empresarial, aspectos que abren espacio para innovaciones operativas sin perder el enfoque en lo local.

### **Oportunidades y amenazas percibidas**

Finalmente, se destacan algunas amenazas y factores externos percibidos: el 74.9% considera que la falta de adopción tecnológica frente a la competencia puede ser una desventaja, mientras que más del 68% percibe que los cambios demográficos y

económicos están afectando la demanda. También hay preocupación por factores estructurales como la inseguridad, la falta de estacionamiento y los eventos naturales, lo que obliga a planificar desde una mirada realista, flexible y adaptada al entorno.

De manera general y para cerrar este punto hay que decir que estos resultados han sido fundamental para definir las estrategias propuestas en este plan, ya que proporciona una visión clara de las prioridades del cliente, las condiciones del mercado local y las oportunidades de mejora dentro del funcionamiento actual de la ferretería.

## **2.7. Análisis del entorno**

Ahora, para comprender las condiciones del entorno en el que opera la ferretería ubicada en la ciudad de Otavalo, se realizó un análisis del macroentorno y del microentorno, utilizando herramientas como el análisis PESTEL, FODA, CAME y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Con el objeto de identificar oportunidades y amenazas del entorno que pueden afectar la viabilidad y mejora del negocio.

### **2.7.1. Análisis PESTEL**

Se utiliza esta herramienta para identificar y evaluar los factores del macroentorno que pueden influir en el desempeño de la empresa ya que su objetivo es proporcionar una visión amplia del contexto externo en el que opera una empresa, facilitando la toma de decisiones informadas y la formulación de estrategias adaptadas a las condiciones del entorno, se corresponde a las iniciales de seis categorías de factores externos (Lul & Galdón, 2024) que se desglosan uno a uno:

**Tabla 4**

*Análisis PESTEL*

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Político</b>	Según Latino barómetro 2024, el 67% de los ecuatorianos desconfía del gobierno nacional, esta inestabilidad genera incertidumbre para las pequeñas

---

empresas al dificultar la planificación a mediano plazo (Olmedo-Caiza, 2024).

En cuanto a seguridad ciudadana, Ecuador cerró 2023 con una tasa de homicidios de 45 por cada 100.000 habitantes, la más alta de su historia según el Ministerio del Interior (Infobae, 2025). Esto afecta horarios de atención, percepción de riesgo e incluso el flujo de clientes en zonas comerciales.

La posible reforma tributaria anunciada para 2025 busca aumentar el control sobre la facturación de pequeños negocios, lo cual podría elevar los costos administrativos para las ferreterías.

---

La inflación en Ecuador fue de 1.42% en abril de 2024 (INEC, 2025) considerada baja, pero los insumos importados para construcción han subido un promedio del 6% debido al encarecimiento logístico.

Es una ventaja la economía dolarizada, que permite cierta estabilidad en los precios, lo cual es valorado por los clientes al momento de hacer compras grandes como herramientas o materiales.

#### **Económico**

La tasa de desempleo nacional se mantiene en 3.8% y la su empleabilidad en más del 30 (INEC, 2024), lo que reduce el poder adquisitivo de gran parte de los clientes potenciales del sector.

El sector de la construcción en Imbabura creció un 3.2% interanual en 2023, generando oportunidades de demanda para ferreterías vinculadas con remodelaciones y ampliaciones residenciales según los últimos informes del Banco Central del Ecuador publicados en (ElComercio, 2025)

---

Otavalo tiene una población estimada de 104,000 habitantes (INEC 2023), con fuerte presencia indígena kichwa. Y un alto apego cultural a la autoconstrucción, lo que es bueno para la demanda de productos ferreteros.

Se evidencia cambio generacional en la demanda, porque los jóvenes consumidores buscan comodidad, servicio ágil y opciones de pago modernas.

#### **Sociocultural**

Según datos del INEC, el 64% de los hogares en Otavalo tiene al menos una persona entre 18 y 35 años, un segmento más proclive al uso de tecnología y comercio digital (INEC, 2025)

Según Cordero-Ahiman (2022) cada vez hay menos apoyo a negocios locales, de hecho según sus estudios el 58.7% de los encuestados considera que la comunidad muestra poco o nulo interés en apoyar negocios pequeños, lo que obliga a diferenciarse con servicio y valor agregado

---

<b>Tecnológico</b>	<p>Solo el 34% de los clientes utiliza plataformas en línea para comprar productos ferreteros (Casa-Tasinchana, 2023).</p> <p>Se ha evidenciado que la competencia que implementa tecnología pone en desventaja a las ferreterías tradicionales, lo que destaca la urgencia de integrar ERP, tienda en línea y automatización logística en más negocios locales (Quinde, 2024)</p> <p>Las ventas en línea crecieron un 13.5% en 2023, especialmente en productos para el hogar, según la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (INEC, 2025). Aunque en el sector ferretero su adopción aún es incipiente, la tendencia es creciente.</p>
<b>Ecológico</b>	<p>La Ley Orgánica de Recursos Hídricos y la Ley de Gestión Ambiental en Ecuador obligan a pequeñas empresas a manejar adecuadamente residuos, polvo y ruidos. Su incumplimiento puede acarrear sanciones municipales.</p> <p>Aparición de clientes cada vez más conscientes e interesados en negocios que promueven iniciativas de sostenibilidad (Valdivieso-Uvidia et al., 2025). Las nuevas tendencias son una oportunidad clara para desarrollar una imagen ecológica empresarial.</p> <p>Las obras de construcción generan residuos sólidos peligrosos; existen programas piloto en ciudades como Ibarra para reutilizar material de demolición, que podrían replicarse a pequeña escala en Otavalo (Otavalo.gob.ec, 2025).</p>
<b>Legal</b>	<p>El SRI ha intensificado controles sobre facturación electrónica y cruce de datos y desde el 2023 deben emitir factura electrónica (El Comercio, 2023).</p> <p>Ordenanzas municipales en Otavalo regulan los horarios, niveles de ruido y uso de espacio público.</p> <p>Además, las licencias de funcionamiento están condicionadas al cumplimiento de normas de seguridad industrial (uso de extintores, señalización, etc.).</p>

*Nota:* Elaboración propia

### ***2.7.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter***

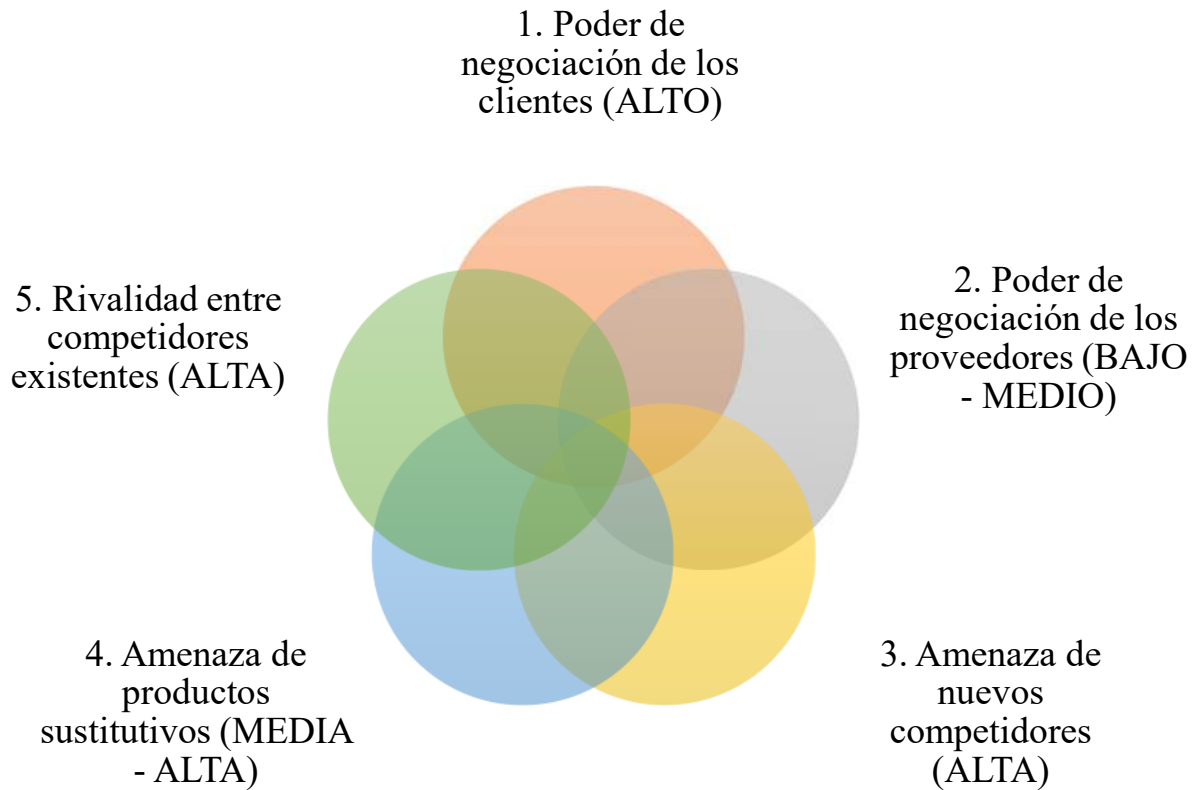
Esta herramienta desarrollada por el economista Michael Porter permite evaluar la estructura competitiva de una industria y comprender el grado de rivalidad que enfrenta una empresa dentro de su entorno (Porter, 1991) y modelo analiza 5 fuerzas clave que

influyen en la rentabilidad y sostenibilidad de un negocio, facilitando la formulación de estrategias para mejorar su posición competitiva.

Para efectos del trabajo se desarrolla la herramienta con el contenido siguiente:

**Figura 3**

*Las Cinco fuerzas de Porter*



*Nota:* Elaboración propia

**Amenaza de nuevos competidores:** La facilidad para abrir nuevas ferreterías o tiendas online aumenta la competencia. Se considera que el capital inicial no es una barrera significativa y la digitalización acelera el ingreso de nuevos actores.

**Poder de negociación de proveedores:** Aunque existen proveedores alternativos y variados, muchos productos clave dependen de pocos distribuidores nacionales, lo cual puede afectar los márgenes.

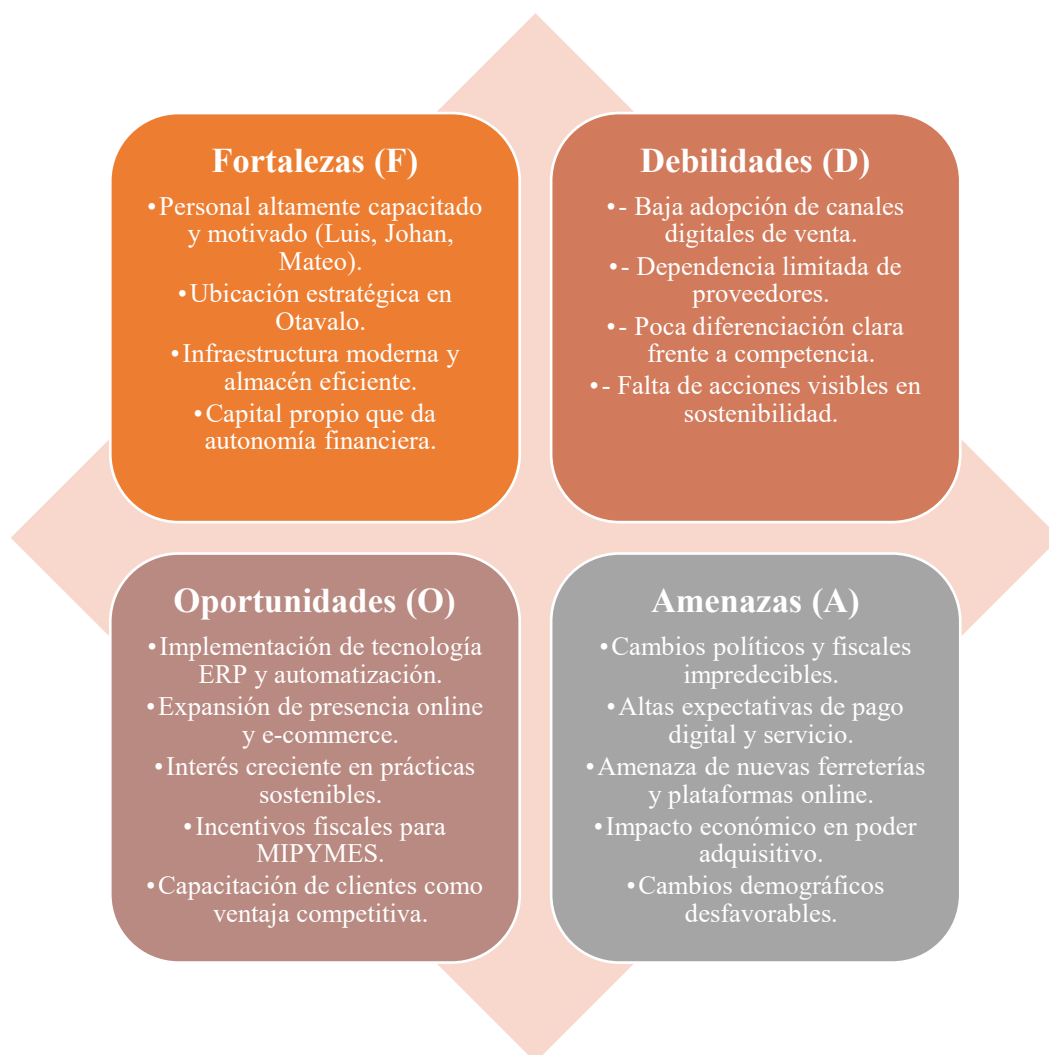
**Poder de negociación de clientes:** Los consumidores son sensibles al precio, porque cada vez están más informados mediante por ejemplo el uso de redes y búsqueda online, y tienen acceso a varias opciones físicas y virtuales.

**Amenaza de productos sustitutos:** Existen productos sustitutos de menor calidad o importados que pueden ser más baratos, pero también menos duraderos, especialmente los cada vez más frecuentes importados de China. Decir que el conocimiento técnico y el asesoramiento marcan una diferencia.

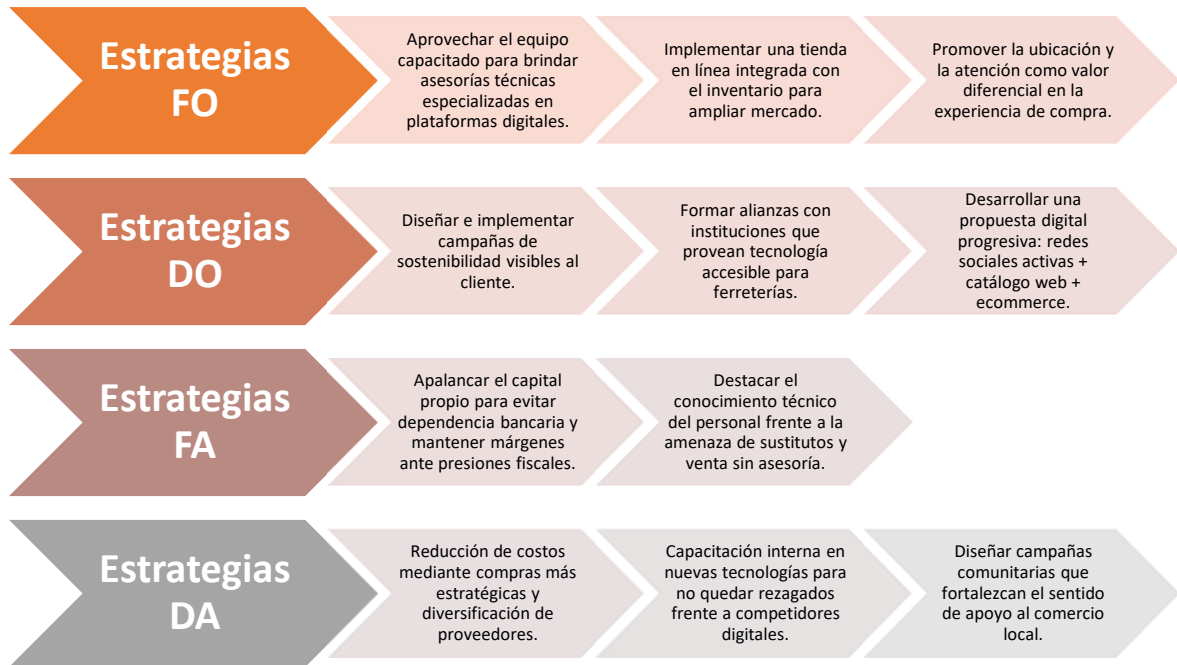
**Rivalidad entre competidores existentes:** El crecimiento de ferreterías en la zona que es de un aproximado 45% percibe un aumento (Quezada-Silva & Guerrero-Maxi, 2024), junto con la competencia por precio, servicio y digitalización, intensifica el mercado local.

### **2.7.3. *Análisis FODA***

También conocido como DAFO o SWOT, por sus siglas en inglés, es una herramienta estratégica utilizada para evaluar la situación interna y externa de una organización (Olivera-Díaz & Hernández-Matamoros, 2011). Su objetivo es identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan el desempeño de una empresa, para formular estrategias que potencien sus capacidades y enfrenten sus desafíos. En la siguiente Figura 4, se desarrolla este análisis para la empresa.

**Figura 4***Matriz FODA**Nota:* Elaboración propia**2.7.4. Matriz CAME**

La Matriz CAME es una herramienta de planificación estratégica que se utiliza como complemento del análisis FODA. Su nombre proviene de las iniciales de cuatro verbos estratégicos: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (Da Silva et al., 2017). La finalidad de esta matriz es convertir el diagnóstico FODA en un conjunto de estrategias concretas para mejorar el posicionamiento y la competitividad. Para este trabajo se desarrolla la Figura 5.

**Figura 5***Matriz CAME**Nota:* Elaboración propia

Con el análisis FODA como punto de partida para diagnosticar de manera clara la situación interna y externa de la ferretería, se ha podido identificar con precisión principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de esta base, se aplicó la matriz CAME, para transformar cada componente del FODA en líneas estratégicas concretas. Esta vinculación entre FODA y CAME permitió que el diagnóstico no se quede en un análisis descriptivo, sino que sea un conjunto estructurado de acciones estratégicas, que pueden ser implementadas y evaluadas de manera concreta en el corto y mediano plazo.

### **3. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA**

#### **3.1.Propuesta Metodológica**

##### ***3.1.1. Justificación***

A continuación la propuesta que se justifica sobre la necesidad de fortalecer la competitividad de la ferretería con la implementación de un plan estratégico adaptado a su realidad interna y al entorno cambiante en el que se desempeña, todo esto desde la base de los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional interno como externo, y en los desafíos más importantes. Entonces, se pretende integrar enfoques participativos y técnicos con estrategias concretas y aplicables que servirán a la toma de decisiones basadas futuras. De esta manera, se articula un plan estratégico único y práctico para responder a las particularidades del mercado ferretero de la zona, generar valor agregado, y consolidar la fidelización del cliente.

##### ***3.1.2. Enfoque estratégico***

El enfoque en esta propuesta es de tipo proactivo y adaptativo, basado en la planificación estratégica como eje articulador del desarrollo y en donde se considera que la estrategia empresarial no debe limitarse a la supervivencia en el mercado, sino proyectarse hacia la diferenciación. Por eso, la propuesta se enfoca en la creación de ventajas competitivas duraderas con una adecuada gestión de recursos, mejora del servicio al cliente, innovación comercial y fortalecimiento de la presencia digital.

##### ***3.1.3. Fases de desarrollo de la propuesta***

La propuesta se desarrollará en fases. Primero, el diagnóstico situacional, mediante la revisión de resultados de los análisis internos y externos, interpretación de encuestas y síntesis del contexto actual. Después y sobre ésta base se realiza la formulación estratégica, con objetivos generales y específicos, y con el diseño de estrategias en función del análisis FODA-CAME realizados. Esto da paso al diseño de

acciones, lo que implica la definición de actividades, responsables, recursos requeridos e indicadores de seguimiento para cada estrategia priorizada. Para la implementación, se diseñan acciones estratégicas, considerando cronogramas, recursos y participación del equipo de trabajo. Finalmente se detallan los resultados esperados para la implementación de esta propuesta.

#### ***3.1.4. Diseño de la propuesta estratégica***

La propuesta se ha estructurado en función de los objetivos específicos de esta investigación, a partir del diagnóstico realizado y del análisis interno-externo, se definen directrices estratégicas que permitirán proyectar el desarrollo sostenible del negocio en el periodo 2025–2030. En primer lugar, se formula la misión, visión y objetivos estratégicos como elementos regidores que orientan el rumbo de la empresa.

##### ***Misión***

Brindamos soluciones integrales en materiales de construcción, herramientas y servicios complementarios. Nos destacamos por una atención personalizada, productos de alta calidad y precios competitivos. Nuestro compromiso es ofrecer una experiencia sobresaliente al cliente de Otavalo, mediante una operación eficiente y una atención enfocada en su plena satisfacción.

##### ***Visión***

Ser una ferretería de referencia en la zona norte del Ecuador para el año 2030, reconocida por su innovación en servicio al cliente, su sólida presencia digital y su compromiso con la mejora continua y el desarrollo económico local.

- **Objetivos Estratégicos 2025-2030**

Incrementar la participación de mercado en el sector ferretero local en al menos un 10% para el año 2030, mediante estrategias de posicionamiento comercial, digitalización y atención diferenciada.

Optimizar los procesos internos y la eficiencia operativa a través de herramientas de gestión estratégica, digitalización parcial y control de inventarios.

Fortalecer la imagen de la empresa mediante prácticas de atención al cliente más humanas, cercanas y adaptadas a las nuevas exigencias del consumidor local.

Así los objetivos estratégicos concretos por cada estrategia son:

- **E1. OE1:** Fortalecer la competitividad de la empresa Ferretería Cop en el mercado local.
- **E2. OE2:** Mejorar la experiencia del cliente en Ferretería Corp a través de una atención cercana, eficiente y continua.
- **E3. OE3:** Fortalecer la presencia digital de Ferretería Corp para aumentar su alcance, visibilidad y conexión con nuevos consumidores.
- **E4. OE4:** Implementar acciones diferenciadoras que refuercen el compromiso y la responsabilidad empresarial de Ferretería Corp

### ***3.1.5. E1. Estrategias para el posicionamiento comercial***

En esta estrategia se desarrollan acciones orientadas a mejorar la visibilidad de la ferretería ubicada en la provincia de Imbabura, parroquia rural Eugenio Espejo, con alianzas con actores del sector construcción, señalética efectiva en el punto de venta, presencia constante en eventos comunitarios y otros que se desglosan a detalle en la siguiente

Tabla 5. Se priorizará una oferta basada en surtido básico, disponibilidad inmediata de productos y un trato personalizado como factores diferenciadores frente a la competencia y que han sido identificados en las encuestas aplicadas a los clientes potenciales.

**Tabla 5***Plan de acción estrategia 1*

<b>Objetivo estratégico</b>		OE1: Fortalecer la competitividad de la empresa Ferretería Cop en el mercado local						
<b>Estrategia</b>		E1: Desarrollar un posicionamiento comercial diferenciado con base en alianzas, señalética efectiva y participación local.						
<b>Meta</b>		Aumentar nuestra cuota de mercado local en al menos un 10 % para 2030						
<b>Tipo de plan</b>		Plan operativo						
<b>N°.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA INICIO</b>	<b>FECHA FIN</b>	<b>PRODUCTO / RESULTADO</b>	<b>EVIDENCIA</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RIESGOS</b>
1	Implementación del programa “Aliado Constructor”	Gerente General	15/10/2025	30/06/2026	Programa de fidelización activo para constructores locales	Registro de afiliados / Reporte de pedidos	\$100,00	Baja participación inicial de constructores locales
2	Instalación de señalética externa e interna	Encargado de Ventas	01/02/2026	30/04/2026	Señalética colocada, con sectores diferenciados en tienda	Fotografías / Facturas de impresión	\$65,00	Atrasos por proveedores o error de rotulación
3	Participación en feria ExpoConstrucción o similar	Gerente General	01/07/2026	31/08/2026	Stand con productos y presencia institucional ferial	Registro de visitantes / Fotos / Contactos generados	\$50,00	Bajo flujo de asistentes o problemas logísticos

*Nota:* Elaboración propia

### 3.1.6. E2. Estrategias de atención al cliente y fidelización

Aquí se diseñan prácticas simples pero se espera que sean efectivas para mejorar la experiencia del cliente, como la capacitación básica del personal en trato directo, la entrega de recomendaciones prácticas sobre el uso de producto y otras que se ven detalladas en la Tabla 6, todo cuanto la atención será el eje para generar confianza en los clientes habituales del barrio y atraer a nuevos.

**Tabla 6**

*Plan de acción estrategia 2*

<b>Objetivo estratégico</b>	OE2: Mejorar la experiencia del cliente en Ferretería Corp a través de una atención cercana, eficiente y continua							
<b>Estrategia</b>	E2: Mejorar la atención al cliente y promover la fidelización mediante acciones de capacitación, escucha activa y cercanía							
<b>Meta</b>	Mejorar la eficiencia operativa mediante herramientas de gestión y digitalización.							
<b>Tipo de plan</b>	Plan operativo							
Nº.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PRODUCTO / RESULTADO	EVIDENCIA	PRESUPUESTO	RIESGOS
1	Capacitación mensual en servicio al cliente	Encargado de Ventas	01/03/2026	30/06/2026	Personal capacitado en atención efectiva y manejo de objeciones	Listas de asistencia / Guías aplicadas	\$40,00	Falta de tiempo o motivación del personal
2	Colocación de buzón físico y digital de sugerencias	Gerente General	01/04/2026	31/05/2026	Canales habilitados para recibir sugerencias del cliente	Fotografías / Enlace a formulario	\$40,00	Baja participación del público

*Nota:* Elaboración propia

### 3.1.7. E3. Estrategias de presencia digital y redes sociales

Dado que gran parte de los clientes reconoce la importancia de lo digital, se plantea activar y mantener una página de Facebook con publicaciones semanales sobre productos, consejos prácticos, ofertas y contacto directo por mensajería. Esta estrategia permitirá mantener una conexión activa con los clientes sin requerir grandes inversiones, y servirá además como canal para recibir consultas o pedidos. Su plan operativo y de acción se desarrolla en la .

siguiente.

**Tabla 7**

*Plan de acción estrategia 3*

<b>Objetivo estratégico</b>	OE3: Fortalecer la presencia digital de Ferretería Corp para aumentar su alcance, visibilidad y conexión con nuevos consumidores							
<b>Estrategia</b>	E3: Consolidar una presencia digital activa a través de redes sociales y promociones virtuales							
<b>Meta</b>	Consolidar la reputación de la empresa a través de atención cercana, innovación y sostenibilidad.							
<b>Tipo de plan</b>	Plan operativo							
Nº.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PRODUCTO / RESULTADO	EVIDENCIA	PRESUPUESTO	RIESGOS
1	Creación de perfiles en Facebook e Instagram	Gerente General	15/07/2025	15/08/2025	Perfiles profesionales operativos en ambas plataformas	Capturas de pantalla / Enlace directo	\$40,00	Falta de seguimiento a publicaciones
2	Publicaciones semanales (tips y ofertas)	Encargado de Ventas	01/08/2025	31/12/2029	Difusión continua de contenido digital	Calendario de publicaciones / Métricas	\$40,00	Irregularidad en contenidos o baja interacción

---

<b>3</b>	Lanzamiento de promociones en redes	Gerente General	01/09/2025	31/12/2029	Campañas con códigos promocionales o sorteos	Capturas / Reporte de canjeo	\$40,00	Desconocimiento del canal por parte de algunos clientes
----------	-------------------------------------	-----------------	------------	------------	--	------------------------------	---------	---

---

*Nota:* Elaboración propia

### 3.1.8. E4. Estrategias de diferenciación

Ya que la empresa es local y mediana, se aplican acciones visibles que comunican la responsabilidad como separación de residuos reutilizables, reutilización de empaques, promoción de productos durables entre otras (Ver Tabla 8). Esto permitirá captar la atención de un perfil de cliente que valora la responsabilidad, sin demandar altos costos para esta PYME.

**Tabla 8**

*Plan de acción estrategia 4*

<b>Objetivo estratégico</b>	OE4: Implementar acciones diferenciadoras que refuercen el compromiso y la responsabilidad empresarial de Ferretería Corp							
<b>Estrategia</b>	E4: Implementar acciones de diferenciación y sostenibilidad comercial visibles para la comunidad							
<b>Meta</b>	Posicionar a Ferretería Corp como una empresa local con identidad propia mediante la incorporación de prácticas sostenibles, productos distintivos y una propuesta de valor alineada a las nuevas expectativas del consumidor para el año 2030							
<b>Tipo de plan</b>	Plan operativo							
Nº.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PRODUCTO / RESULTADO	EVIDENCIA	PRESUPUESTO	RIESGOS
1	Habilitación de la “Zona Verde” con productos ecológicos	Gerente General	01/10/2025	31/01/2026	Estante exclusivo con etiquetas verdes y catálogo verde	Fotografías / Inventario diferenciado	\$40,00	Baja rotación de productos ecológicos
2	Reducción del uso de bolsas plásticas y venta de reutilizables	Cajero	01/11/2025	31/12/2025	Bolsa ecológica como producto promocional	Registro de ventas / Cartelería	\$25,00	Rechazo del cliente por cambio de hábito
3	Cartelera educativa con consejos de sostenibilidad	Equipo de Ventas	01/12/2025	15/12/2025	Cartelera instalada con QR de acceso digital	Fotografías / Video en redes	\$12,50	Desinterés del público objetivo

*Nota:* Elaboración propia

### 3.1.9. Recursos requeridos para la implementación

De las matrices anteriores se puede ver que los recursos requeridos y se hace un estimado de presupuesto para la implementación de las estrategias propuestas para la PYME “Ferretería CORP”, ubicada en la provincia de Imbabura. Esta selección de recursos se ha realizado considerando tanto elementos materiales ejemplificados como señalética, papelería, plataformas digitales, productos promocionales, así como humanos que son gerencia, equipo de ventas, facilitadores externos, todos necesarios para ejecutar las tácticas que conforman las cuatro estrategias principales. Decir que se ha intentado mantener una estructura de costos baja mediante el uso de herramientas gratuitas como Canva y Google Forms, reutilización de materiales y acciones que priorizan el contacto directo con la comunidad.

**Tabla 9**

*Recursos y presupuesto de la propuesta*

<b>Estrategia</b>	<b>Recursos Principales</b>	<b>Presupuesto estimado</b>
Posicionamiento comercial	Material publicitario, descuentos, señalética, stand	\$ 215,00
Atención al cliente y fidelización	Capacitaciones, formularios, facilitador	\$ 80,00
Presencia digital y redes sociales	Community manager, diseño gráfico, contenido	\$ 120,00
Diferenciación	Estantería, etiquetas verdes, bolsas ecológicas, cartelera	\$ 77,50
<b>Total</b>		<b>\$ 492,50</b>

*Nota:* Elaboración propia

### 3.1.10. Resultados esperados

Con la implementación del presente plan estratégico 2025–2030, se espera lograr un fortalecimiento progresivo de la posición comercial de “Ferretería CORP” en el cantón Otavalo, especialmente en los sectores de mayor desarrollo habitacional. Los principales resultados esperados:

- Aumento sostenido de la clientela habitual, en al menos un 10% hacia el año 2030, como consecuencia de una mayor visibilidad, alianzas con

actores clave del sector, como maestros de obra y pequeños constructores y una mejora tangible en la atención al cliente.

- Se proyecta una mejora en la eficiencia operativa de la empresa mediante acciones concretas como la reorganización de espacios, implementación de señalética efectiva y el uso básico de herramientas digitales para la gestión de promociones y contenidos. Lo que deberá reflejarse en una mayor rotación de inventario, reducción de reclamos por atención y mayor satisfacción percibida por los clientes, medible a través de encuestas periódicas internas y la recepción de sugerencias.
- Finalmente, aunque la ferretería no tiene una orientación plenamente sostenible por limitaciones de escala, sí se espera una mejor percepción de la comunidad gracias a la incorporación de productos ecológicos accesibles, mensajes educativos dentro del local y una política gradual de reducción de plástico.

De manera general decir que estos resultados fortalecerán la imagen del negocio como una ferretería cercana, confiable y adaptada a las necesidades del cliente.

### ***3.1.11. Indicadores estratégicos***

Para este apartado final de la propuesta se utiliza una herramienta reconocida para traducir los objetivos estratégicos en resultados medibles, el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral según las recomendaciones de Kaplan & Norton, (2001) Para estructurar la estrategia organizacional en cuatro perspectivas clave: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Cada perspectiva incorpora indicadores clave de desempeño que dejarán que se pueda medir, monitorear y evaluar el avance hacia los objetivos.

**Así, tomando en cuenta esta metodología y la revisión bibliográfica, se han seleccionado los siguientes KPIs validados, adecuados a los cuatro objetivos estratégicos formulados para el periodo 2025–2030 de la empresa como muestra la**

Tabla 10. Ya que han sido utilizados en estudios de planificación estratégica en PYMES de sectores comerciales y se justifican por su capacidad para medir el impacto real de las estrategias.

Estos indicadores fueron seleccionados no de manera arbitraria, sino con base en referencias académicas reconocidas y estudios aplicados en planificación estratégica de pequeñas empresas comerciales. Reflejan variables medibles y relevantes para una PYME del sector ferretero, considerando tanto factores de mercado como internos y su implementación puede ser realizada con recursos razonables y métodos accesibles (encuestas, redes sociales, registros de venta), lo que es coherente con la realidad operativa de Ferretería Corp.

**Tabla 10***KPIs estratégicos*

<b>Estrategias</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador (KPI)</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Métrica</b>	<b>Meta esperada 2030</b>	<b>Frecuencia de evaluación</b>	<b>Fuente de verificación</b>
<b>E1:</b> Estrategia de Posicionamiento Comercial	<b>OE1:</b> Incrementar la participación de mercado	Tasa de crecimiento de clientes nuevos	Porcentaje	% de incremento anual de nuevos clientes registrados en el sistema (ventas, fichas, pedidos).	10 % de aumento respecto a 2025	Anual	Registros de ventas y base de datos CRM
<b>E2:</b> Estrategia de Atención al Cliente y Fidelización	<b>OE2:</b> Mejorar la experiencia del cliente	Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT)	Promedio (escala Likert 1 a 5)	Promedio obtenido en encuestas con escala Likert 1 a 5 (mínimo deseado: 4.0).	Mínimo 4.0 de 5	Semestral	Encuestas de satisfacción postventa
<b>E3:</b> Estrategia de Presencia Digital y Redes Sociales	<b>OE3:</b> Fortalecer la presencia digital	Engagement rate en redes sociales	Porcentaje	% de interacción (me gusta, comentarios, compartidos) sobre el total de seguidores.	5 % promedio mensual de interacción	Mensual	Ritmos de Facebook/Instagram Insights
<b>E4:</b> Estrategia de Diferenciación con Enfoque Sostenible	<b>OE4:</b> Implementar acciones diferenciadoras sostenibles	Porcentaje de productos sostenibles vendidos	Porcentaje	% de ventas de productos sostenibles respecto al total de productos vendidos.	20 % del total del portafolio en 2030	Trimestral	Reportes de inventario y facturación

Nota: Elaboración propia en base a teorías y referencias bibliográficas (Kaplan & Norton, 2001).

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

A través del diagnóstico estratégico aplicado a la empresa “Ferretería Corp”, se identificó que la empresa posee una estructura operativa funcional y una trayectoria reconocida en el sector, pero que no cuenta con una planificación estratégica formalizada y que esta ausencia ha limitado su capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno y que está restringido su crecimiento sostenido.

Así con los hallazgos del análisis interno se ha evidenciado que la ferretería presenta fortalezas en atención al cliente, experiencia en el rubro y posicionamiento local, pero también enfrenta debilidades significativas como el manejo empírico de inventarios, escasa innovación tecnológica, y falta de estrategias de promoción y marketing digital que ahora son el foco de atención de los clientes.

En cuanto al entorno externo, se identificaron oportunidades valiosas asociadas al desarrollo del sector de la construcción en la parroquia Eugenio Espejo, al incremento de la demanda de materiales de ferretería y a la posibilidad de alianzas con proveedores estratégicos locales. Pero también se reconocieron amenazas relevantes como la competencia informal, las variaciones en los precios de insumos y cambios en la normativa tributaria legales del país.

Por su lado, el análisis FODA permitió una integración sistemática de los factores estratégicos detectados, facilitando la formulación de objetivos estratégicos orientados al fortalecimiento institucional de la empresa y estos objetivos apuntan al aprovechamiento de las oportunidades, al tratamiento de las debilidades internas y a la reducción del impacto de las amenazas externas.

A partir de los resultados del diagnóstico, se diseñó un plan estratégico para el período 2025–2030 que contempla objetivos, estrategias y acciones específicas enfocadas

en cuatro áreas clave: marketing y ventas, gestión operativa, talento humano y tecnología. Se concluye, en que es una herramienta práctica para orientar las decisiones de la gerencia hacia el crecimiento y sostenibilidad de la ferretería en el mediano y largo plazo ya que se compone de cuatro líneas estratégicas fundamentales: posicionamiento comercial, atención al cliente y fidelización, presencia digital y redes sociales, y diferenciación con enfoque sostenible.

Además, cada estrategia cuenta con objetivos específicos, actividades operativas, responsables designados, cronogramas de ejecución y presupuesto estimado. Y que acompañados de indicadores clave de desempeño (KPIs) bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral, distribuidos en dimensiones financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje organizacional, permitirán medir el avance de los objetivos estratégicos de forma periódica, garantizando una gestión basada en resultados y una mejora de la competitividad de la empresa.

## 4.2.Recomendaciones

Considerando los hallazgos obtenidos en el diagnóstico interno externo mediante herramientas que hemos mencionado anteriormente y los propios del plan estratégico propuesto, se plantean las siguientes recomendaciones para mejorar la gestión de la empresa “Ferretería Corp” durante el período 2025–2030:

1. Formalizar la implementación del plan estratégico 2025–2030, garantizando que las acciones propuestas se ejecuten de forma progresiva, con seguimiento periódico y la participación de los responsables de modo que se convierta en una herramienta efectiva de gestión y crecimiento.
2. Optimizar los procesos internos, especialmente los relacionados con la gestión de inventarios y atención al cliente, mediante la adopción de herramientas tecnológicas accesibles para PYMES, así como la estandarización de procedimientos y elaboración de manuales operativos.
3. Desarrollar una estrategia de marketing digital sólida, que contemple la presencia activa en redes sociales, el uso de promociones segmentadas y la creación de contenidos relevantes, con el objetivo de aumentar la visibilidad de la ferretería y atraer nuevos segmentos de clientes en la zona.
4. Invertir en la capacitación continua del talento humano, en temas como servicio al cliente, técnicas de venta, uso de herramientas digitales y conocimiento técnico de productos, para mejorar la experiencia del cliente y profesionalizar la gestión comercial de la empresa.
5. Monitorear sistemáticamente las condiciones del entorno externo, mediante la actualización anual de análisis PESTEL y FODA, para anticiparse a posibles amenazas del mercado y aprovechar oportunamente nuevas oportunidades que fortalezcan la posición competitiva de la ferretería.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Ambec, S., Cohen, M. A., Elgie, S., & Lanoie, P. (2013). The porter hypothesis at 20: Can environmental regulation enhance innovation and competitiveness? *Review of Environmental Economics and Policy*, 7(1), 2–22. <https://doi.org/10.1093/reep/res016>
- Ansoff, H. I. (2007). Strategic management: Classic edition. In *Strategic Management: Classic Edition*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230590601>
- Berlanga-Silvestre, V., & Rubio-Hurtado, M. J. (2012). Clasificación de pruebas no paramétricas . Cómo aplicarlas. *Revista d'Innovació i Recerca En Educació*, 5(2), 101–113. <https://doi.org/10.1344/reire2012.5.2528>
- Casa-Tasinchana, J. P. (2023). *Plan de Marketing para la Ferretería Maprofer, San Martín de Porres Sur de Quito*. <http://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/handle/123456789/718>
- Cordero-Ahiman, O. V. (2022). Organic Law of the Food Sovereignty Regime of Ecuador. In *Revista Chilena de Nutricion* (Vol. 49, Issue S1, pp. S34–S38). Sociedad Chilena de Nutrición, Bromatología y Toxicología. <https://doi.org/10.4067/s0717-75182022000400034>
- Da Silva, T. P., Leite, M., Guse, J. C., & Gollo, V. (2017). Desempeño financiero y económico de las principales cooperativas de crédito brasileñas. *Contaduría y Administración*, 62(5), 1442–1459. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.05.006>
- Dhlamini, J. (2025). Setting the strategic direction: the role of the mission, vision, values statements and strategic leadership. *Journal of Strategy and Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2024-0193/FULL/PDF>
- El Comercio. (2023). *Ecuador emite norma que regula la compensación de emisiones de gases de efecto invernadero* -. <https://www.Elcomercio.Com>.

- ElComercio, E. (2025). *El sector de la construcción en Ecuador enfrenta un panorama desafiante para 2025* - *El Comercio*.  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/sector-construccion-ecuador-enfrenta-panorama-desafiante-para-2025/>
- FAEDPYME. (2014). *Informe Mipyme 2024 Iberoamérica*.
- Fiallos-Fiallos, M. de los Á. (2021). *Diseño de un modelo de plan estratégico para la ferretería 12 de Noviembre*. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/33961>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fred, D. (2013). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16.<sup>a</sup>). Pearson Education.
- Guamán-Naula, J. O., Guamán-Naula, N. P., & Guamán-Naula, N. J. (2025). “Plan de direccionamiento estratégico para la asociación Guayusa Runa de la provincia de Pastaza.” *ASCE*, 4(2), 652-670–652–670.  
<https://doi.org/10.70577/ASCE/652.6702025>
- Hax, A., & Majluf, N. (1996). *THE STRATEGY CONCEPT AND PROCESS A Pragmatic Approach*. Prentice Hall International.  
[https://books.google.com/books/about/The\\_Strategy\\_Concept\\_and\\_Process.html?hl=es&id=3Dt8AQAACAAJ](https://books.google.com/books/about/The_Strategy_Concept_and_Process.html?hl=es&id=3Dt8AQAACAAJ)
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* ((3rd ed.)). The Guilford Press.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (McGraw-Hill/Interamericana Editores. (ed.); (6ta ed.)).

- Hoyos-Villa, O. A. (2019). Factores que impulsan la internacionalización en las pymes industriales del Eje Cafetero colombiano: estudio de caso. *Entramado*, 15(2), 78–103. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.5597>
- INEC. (2024). Encuesta Nacional De Empleo, Desempleo Y Subempleo. *Encuesta Nacional De Empleo, Desempleo Y Subempleo*, 49. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Trimestre-enero-marzo-2021/Trimestral\\_enero-marzo\\_2021\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Trimestre-enero-marzo-2021/Trimestral_enero-marzo_2021_Mercado_Laboral.pdf)
- INEC. (2025). Mercado Laboral Ecuador. *Instituto Nacional de Estadísticas*, 3(1), 1–13.
- Infobae. (2025). *Con 45 homicidios por cada 100.000 habitantes Ecuador es el país más violento de la región*. <https://www.infobae.com/america/agencias/2024/01/10/con-45-homicidios-por-cada-100000-habitantes-ecuador-es-el-pais-mas-violento-de-la-region/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of strategy*. In *Management*. Financial Times Prentice Hall. [https://books.google.com/books/about/Fundamentals\\_of\\_Strategy.html?hl=es&id=QQtCwQE4e-AC](https://books.google.com/books/about/Fundamentals_of_Strategy.html?hl=es&id=QQtCwQE4e-AC)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2016). *A framework for marketing management*. Pearson.
- Lul & Galdón. (2024). Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones. *Universitat Politècnica de Valencia*, 2. <https://riunet.upv.es/handle/10251/204007>
- Martínez, T. C. B., & Trujillo, N. E. M. (2025). ¿Entrevista o encuesta?: Una diferencia

- necesaria. *Revista Latina de Comunicación Social*, 2025(83).  
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2025-2339>
- Matilla, H., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta. *Revista Didascalía*, 11(3), 62–79.
- Mendoza, E., Garnica, J., Cruz, E., & Rivera, H. (2025). Plan estratégico para una empresa emergente de hospedaje. *Instituto de Ciencias Básicas En La Universidad Autónoma de Hidalgo*, 1, 105–120.
- Morales-Carvajal, A. (2015). *Propuesta de un plan de marketing para la empresa Ferretcayambe del cantón Cayambe, provincia de Pichincha*.  
[https://rraae.cedia.edu.ec/vufind/Record/UNL\\_08d5dc96a911f018368796f69ce574d4/Similar](https://rraae.cedia.edu.ec/vufind/Record/UNL_08d5dc96a911f018368796f69ce574d4/Similar)
- MPCEIP. (2024). *Pymes Binacional Shushufindi 2024” impulsó la economía y el emprendimiento en el norte del país*. Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. <https://www.produccion.gob.ec/pymes-binacional-shushufindi-2024-impulso-la-economia-y-el-emprendimiento-en-el-norte-del-pais/>
- Olivera-Díaz, A. P., & Hernández-Matamoros, I. B. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a La Economía*, 2011–03.  
<https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2010i2011-0315.html>
- Olmedo-Caiza, C. daniel. (2024). La Banca digital y su impacto en los servicios financieros, entidades de la seps segmento 1, Provincia de Chimborazo, periodo 2022. *Universidad Nacional de Chimborazo*, 72.  
<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/13244>
- Otavalo.gob.ec. (2025). *Datos Generales del Cantón*. Alcaldía Ciudadana de Otavalo.  
<https://www.otavalo.gob.ec/web/datos-generales/>
- Peralta, R. (2023). *Estrategias de internacionalización y exportación de durazno al*

- Ecuador de la Empresa “Exportaciones e Importaciones Estelita S.A.C”*, 2019.  
<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/9202>
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95–117.
- Quezada-Silva, A., & Guerrero-Maxi, P. (2024). *Desarrollo de un plan estratégico para la empresa Ferretería Latina* [Universidad del Azuay].  
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/15027>
- Quinde, N. C. (2024). *Revolucionando la enseñanza de la cinemática lineal: sitio web 4.0 para lograr un proceso de aprendizaje significativo*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Israel. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/4029>
- Rave-Gómez, E. D., Moreno Hernandez, J. E., & Pérez Castañeda, S. S. (2023). Diseño y validación de instrumento para la internacionalización de pymes, a partir del modelo Uppsala y las capacidades dinámicas. *Economía & Negocios*, 5(1), 175–193.  
<https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1539>
- Valdivieso-Uvidia, J. M., Expósito-Langa, M., & Belso-Martínez, J. A. (2025). The role of technological intensity , cluster membership , and internationalisation for greater green innovation : The case of the Valencian Community. *Tec Empresarial*, 19(2), 71–89. <https://doi.org/https://doi.org/10.18845/te.v19i2.7940>
- Velykykh, K. (2024). STRATEGIC PLANNING AS AN EFFECTIVE TOOL OF ORGANISATIONAL CHANGE. *Municipal Economy of Cities*, 2(183), 43–47.  
<https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-2-183-43-47>

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta aplica a clientes potenciales

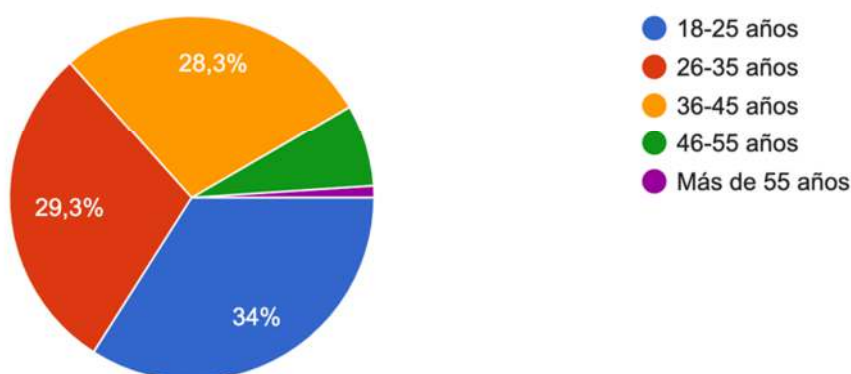
A continuación se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de encuestas a los clientes potenciales de la PYME.

#### Figura 6

*Distribución por rango de edad de los encuestados*

¿Cuál es su edad?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

Tal y como muestra la A continuación se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de encuestas a los clientes potenciales de la PYME.

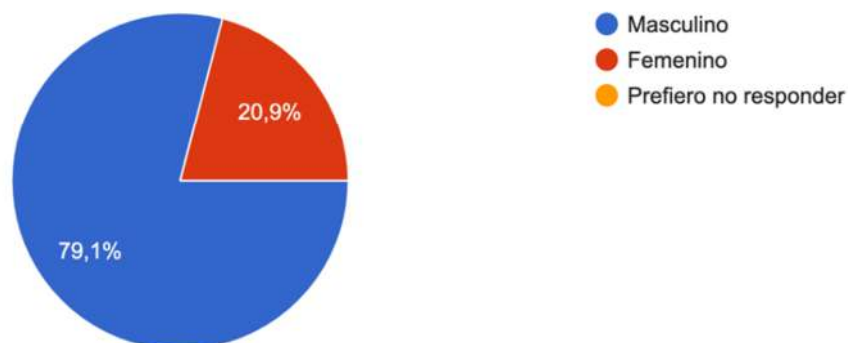
Figura 6, del total de 191 participantes, el 34% corresponde al grupo de 18 a 25 años, es decir, aproximadamente 65 personas. Seguido por el grupo de 26 a 35 años con 56 personas y el grupo de 36 a 45 años con el 28,3% es decir 54 personas. Los grupos restantes representan una proporción menor dentro de la muestra. Y este resultado evidencia que el público objetivo de la ferretería está compuesto mayoritariamente por personas jóvenes y de mediana edad, esto implica que las estrategias comerciales y comunicacionales del negocio deben orientarse hacia estos rangos de edad de clientes.

**Figura 7**

*Distribución por género de los encuestados*

¿Cuál es su género?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

Los datos de la Figura 7 muestran que el 79,1% de los encuestados se identifican como hombres, lo que equivale a 151 personas del total de 191 respuestas. Y el 20,9% es decir 40 personas son mujeres. Este notable desequilibrio de género refleja una tendencia propia del rubro ferretero, donde históricamente el perfil del consumidor ha estado dominado por el público masculino. Sin embargo, esta diferencia también abre la posibilidad de identificar y aprovechar oportunidades de inclusión comercial, diseñando productos, servicios o campañas que atraigan también a mujeres consumidoras interesadas en el mejoramiento del hogar, el bricolaje o proyectos personales, segmentos en crecimiento en diversos mercados.

**Figura 8**

*Frecuencia de encuestados de visita a ferreterías*

### 1.¿Con qué frecuencia visitas ferreterías en esta zona?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

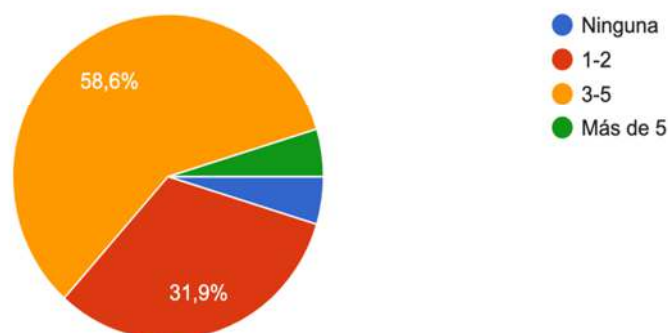
De los 191 encuestados, el 52.4%, equivalente a 100 personas, señaló que acude ocasionalmente, es decir, varias veces al año. Un 31.4 %, que representa a 60 personas, indicó que realiza visitas mensuales, es decir hay un segmento de consumidores habituales que se podría decir hábitos de compra regulares. Por su parte, 21 personas, es afirmaron visitar ferreterías de forma muy esporádica, una vez al año o menos. Y un grupo reducido asiste con una frecuencia aún mayor, semanal o diaria, pero constituye una minoría. Estos datos permiten identificar una demanda intermitente, donde la mayoría de los clientes acude a la ferretería por necesidad específica.

### Figura 9

*Número de ferreterías en el entorno cercano*

### 2.¿Cuántas otras ferreterías conoces en un radio de aproximadamente 5 cuadras a la redonda?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

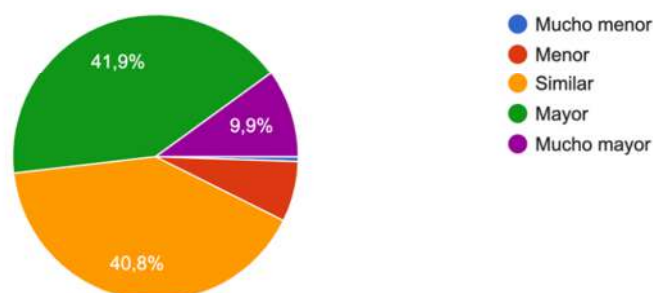
De acuerdo a los resultados de la Figura 9, un 58.6 % de los clientes encuestados, equivalente a 112 personas, indicó conocer entre 3 y 5 ferreterías cercanas a su domicilio. Por su parte, el 31.9 %, es decir, 61 personas, señalaron conocer entre 1 y 2 establecimientos. El porcentaje restante, que representa una minoría, mencionó más de 5. Este resultado evidencia un entorno con presencia significativa de competidores directos. La percepción de múltiples alternativas en la zona implica que la diferenciación será un factor clave para posicionarse.

### Figura 10

#### *Percepción sobre variedad de productos ofrecidos*

3. En comparación con otras ferreterías que conoces, ¿cómo calificarías la variedad de productos que ofrecen?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

La

Figura 10 evidencia que el 41.9 % de los clientes, es decir, 80 personas, considera que la variedad de productos es mayor frente a otras ferreterías. Un 40.8 %, la califica como similar. Y, un 9.9 %, que representa a 19 personas, percibe que la oferta es mucho mayor. Solo una minoría considera que la variedad es inferior. Estos resultados dejan ver una valoración positiva del surtido disponible. Es decir que la mayoría de los clientes percibe que Ferretería Corp mantiene una oferta igual o superior a la competencia, lo que es una fortaleza comercial importante y que se puede aprovechar para fortalecer el

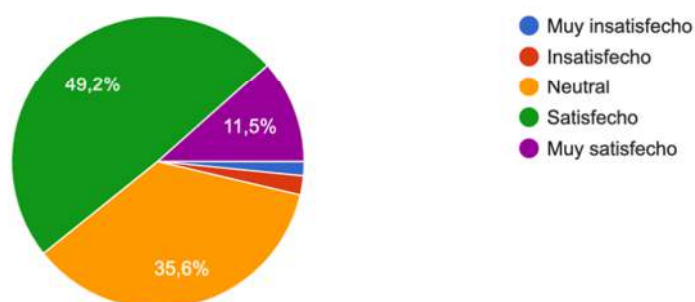
posicionamiento de la empresa en el mercado local, reforzando la disponibilidad de productos diferenciadores y stock de alta rotación.

### Figura 11

*Satisfacción con la oferta de servicios*

4. ¿Qué tan satisfecho estás con la oferta actual de servicios (ej. entrega a domicilio, corte de materiales, asesoría técnica) de las ferreterías en esta zona?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

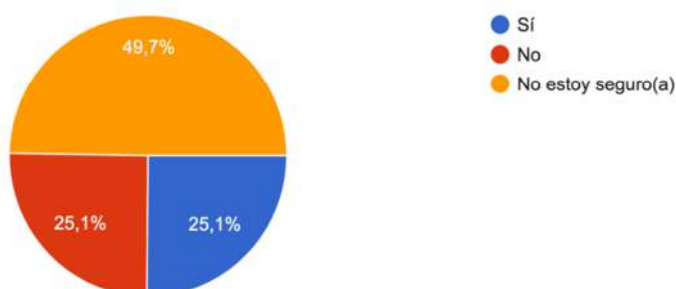
Del total de 191 clientes encuestados, según la Figura 11 el 49.2 %, que son 94 personas, se siente satisfecho con los servicios recibidos. Un 35.6 %, igual a 68 personas, se mantiene en una posición neutral, mientras que un 11.5 %, correspondiente a 22 personas, se declara muy satisfecho. Y solo un pequeño grupo de 7 personas manifestó insatisfacción, aunque su proporción es marginal. Así se evidencia que una mayoría significativa de clientes mantiene una percepción positiva sobre los servicios disponibles. Pero hay que decir también que una alta proporción de respuestas neutrales señala un margen de mejora importante.

### Figura 12

*Percepción existencia de productos/servicios útiles*

5. ¿Crees que hay algún tipo de producto o servicio relacionado con la ferretería que actualmente no se ofrece en esta zona y que sería útil?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

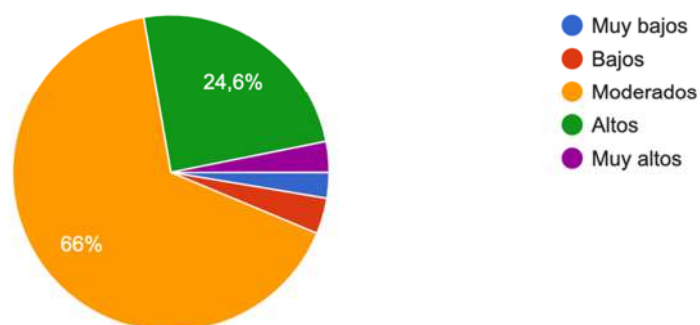
Según la Figura 12, de los 191 clientes encuestados, el 49.7 %, correspondiente a 95 personas, respondió que no está seguro. Un 25.1 %, es decir, 48 personas, considera que sí existen productos o servicios útiles que actualmente no se ofrecen. La misma cantidad de clientes, 48 personas, opina que no los hay. El alto porcentaje de respuestas indecisas refleja una falta de claridad o información por parte de los clientes sobre la oferta ferretera actual. Y se debería ver como una oportunidad para que Ferretería Corp haga campañas informativas sobre sus servicios, y a su vez, realice estudio de las posibles necesidades insatisfechas.

### Figura 13

*Percepción del nivel de precios*

6. ¿Cómo describirías el nivel de precios de los productos en las ferreterías de esta zona en general?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

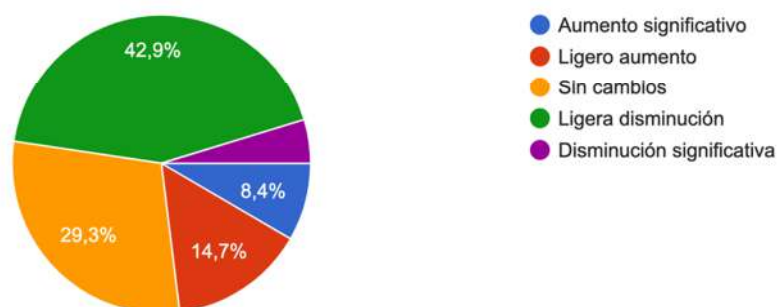
Como muestra la Figura 13, el 66 %, equivalente a 126 personas, considera que los precios en las ferreterías de la zona son moderados. Un 24.6 %, es decir, 47 personas, los percibe como altos. Las respuestas restantes, que representan una minoría, califican los precios como bajos, muy bajos o muy altos. Estos resultados muestran que la mayoría de los clientes percibe un equilibrio razonable en los precios actuales, sin embargo, casi una cuarta parte manifiesta cierta incomodidad con el nivel de precios, lo que evidencia una sensibilidad importante dentro del mercado.

### Figura 14

#### *Percepción cambio en la actividad de construcción/renovación*

7. ¿Has notado un aumento o disminución en la actividad de construcción o renovación en esta zona en el último año?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

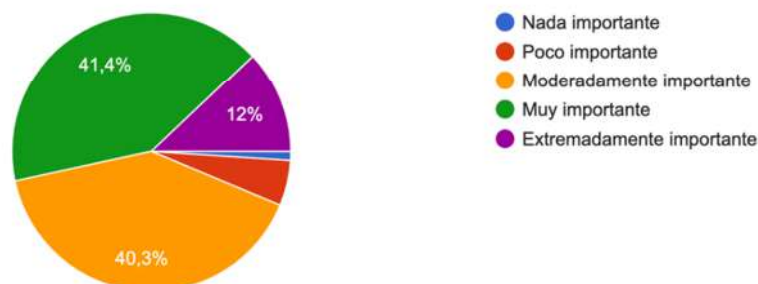
El 42.9 % de los 191 clientes encuestados que muestra la Figura 14, equivalente a 82 personas, percibe una ligera disminución en la actividad constructiva o de renovación en la zona. Un 29.3 %, es decir, 56 personas, considera que no ha habido cambios. Por otro lado, el 23.1 % observa un poco de crecimiento, son entre un 14.7 % (28 personas) que nota un ligero aumento y un 8.4 % (16 personas) que percibe un aumento significativo. Solo una minoría señala una disminución fuerte. Estos datos registran a una tendencia leve de desaceleración en la actividad del sector, lo que puede afectar directamente la demanda de productos ferreteros.

### Figura 15

#### *Importancia del canal digital*

8. ¿Qué tan importante consideras el uso de internet y redes sociales para buscar información sobre productos y servicios de ferretería?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

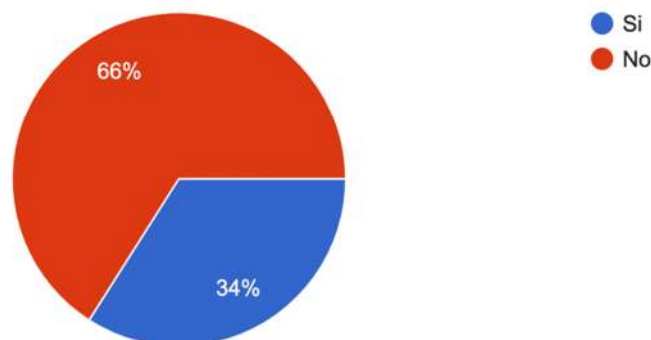
Según la Figura 15 el 41.4 %, igual a 79 personas, considera que el uso de internet y redes sociales es muy importante para buscar información relacionada con ferreterías. Un 40.3 %, es decir, 77 personas, lo califica como moderadamente importante. Además, un 12 %, correspondiente a 23 personas, lo considera extremadamente importante. Solo una minoría de 12 personas lo percibe como poco o nada importante. Resultados que evidencian una alta dependencia de los canales digitales para informarse sobre productos y servicios ferreteros y que podría ser una oportunidad clara para la pyme en cuestión de potenciar su presencia online, ya sea a través de redes sociales, catálogos digitales, publicidad en línea o canales de contacto como WhatsApp Business.

### Figura 16

*Uso de plataformas en línea*

9. ¿Has utilizado alguna vez plataformas en línea para comprar productos de ferretería?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

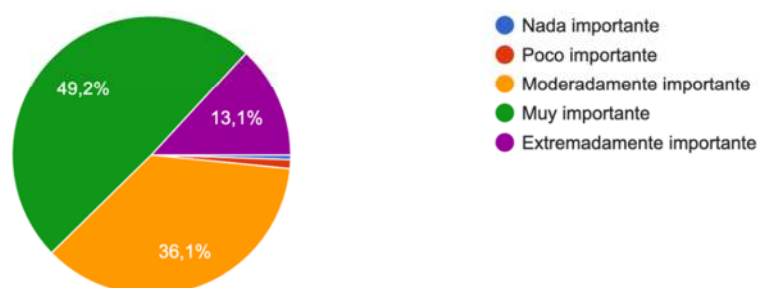
Como se ve en la Figura 16, del total de 191 clientes encuestados, el 66 %, equivalente a 126 personas, indicó que no ha realizado compras de ferretería a través de plataformas digitales. En contraste, el 34 %, correspondiente a 65 personas, sí ha utilizado este canal. Resultados que dicen que aunque existe un grupo que ya ha adoptado el comercio electrónico en el sector ferretero, su penetración aún es limitada en la zona y se debe tener en cuenta al momento de realizar la propuesta.

### Figura 17

#### *Importancia del pago electrónico*

10. ¿Qué tan importante crees que es para una ferretería ofrecer opciones de pago electrónico (tarjetas de crédito/débito, transferencias, etc.)?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

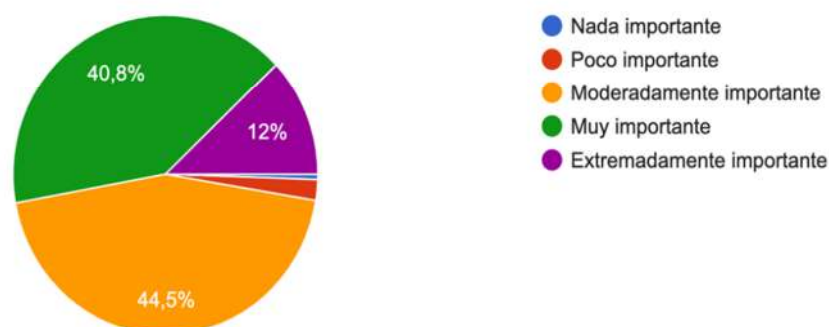
De los 191 clientes encuestados, el 49.2 %, que son la gran mayoría, considera que ofrecer opciones de pago electrónico es muy importante. La Figura 17 también muestra que un 36.1 %, es decir, 69 personas, lo considera moderadamente importante, y el 13.1 %, correspondiente a 25 personas, lo ve como extremadamente importante. Estos resultados reflejan una fuerte expectativa del mercado hacia la digitalización de medios de pago como tarjetas, transferencias o códigos QR, esto debería considerarse como una oportunidad para mejorar la percepción de modernidad y confianza de la empresa en la propuesta.

### Figura 18

#### *Valoración de la sostenibilidad*

11. ¿Consideras que las iniciativas de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente son importantes al elegir dónde comprar productos de ferretería?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

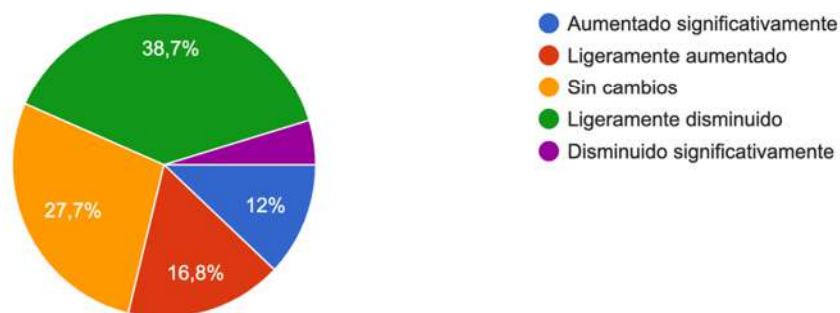
En la Figura 18 se ve que de los 191 clientes encuestados, el 44.5 %, siendo 85 personas, considera que estas iniciativas son moderadamente importantes. Un 40.8 %, es decir, 78 personas, las califica como muy importantes, mientras que un 12 %, correspondiente a 23 personas, las percibe como extremadamente importantes. Con estos resultados se puede decir que existe una conciencia ambiental creciente entre los clientes, que valoran activamente las prácticas sostenibles en el comercio local. Y es una oportunidad para diferenciarse mediante acciones visibles y comunicadas de sostenibilidad, como la gestión responsable de residuos, el uso de empaques reciclables o la promoción de productos ecoeficientes. Este enfoque suele reforzar la imagen corporativa de las empresas y responde a una expectativa concreta del mercado según la bibliografía más relevante (Valdivieso-Uvidia et al., 2025).

### Figura 19

*Conocimiento técnico del cliente*

12. En general, ¿crees que el nivel de conocimiento técnico sobre materiales y herramientas por parte de los clientes ha aumentado o disminuido en los últimos años?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

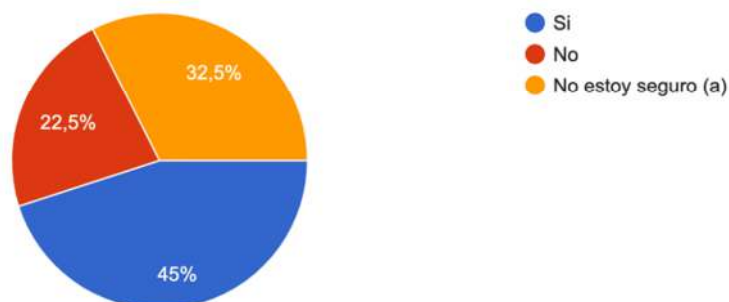
De los encuestados la Figura 19 muestra que el 38.7 %, equivalente a 74 personas, percibe que el conocimiento técnico ha disminuido ligeramente. Un 27.7 %, es decir, 53 personas, considera que no ha habido cambios, mientras que un 16.8 % (32 personas) identifica un ligero aumento y un 12 % que son 23 personas, dice ver un aumento significativo. Esto sugiere una tendencia hacia el estancamiento o pérdida de conocimientos técnicos en la clientela, lo que se puede tomar como desafíos y oportunidades para Ferretería Corp, porque evidencia la necesidad de fortalecer el acompañamiento técnico para aumentar la satisfacción, la confianza en la compra y la fidelización.

## Figura 20

*Percepción del aumento de competidores*

13. ¿La cantidad de ferreterías competidoras en esta zona ha aumentado significativamente en el último año?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

Del total de 191 clientes encuestados que muestra la

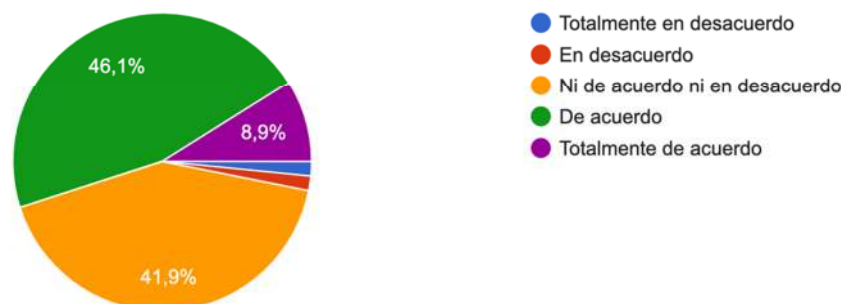
Figura 20, el 45 %, que son 86 personas, percibe un aumento significativo en la presencia de ferreterías competidoras. Un 32.5 %, es decir, 62 personas, manifiesta no estar seguro, mientras que el 22.5 %, correspondiente a 43 personas, no considera que haya habido un crecimiento en el número de establecimientos. Estos resultados reflejan una percepción notable de incremento en la competencia local, lo cual debe ser considerado en la formulación de estrategias comerciales en la propuesta.

### **Figura 21**

#### *Impacto económico en la capacidad de compra*

14. ¿La situación económica actual de la región está afectando negativamente la capacidad de compra de nuestros clientes?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

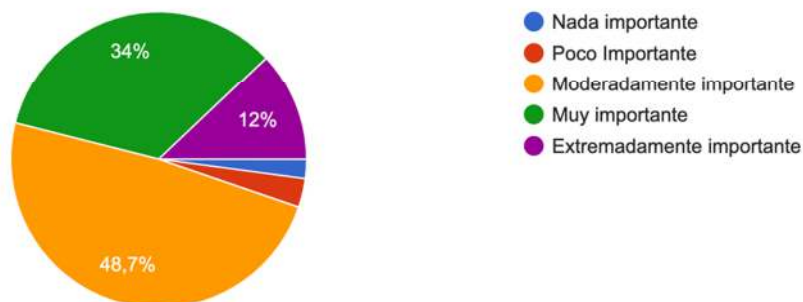
Del total de 191 clientes encuestados, el 46.1 %, es decir, 88 personas, está de acuerdo en que la situación económica está afectando su capacidad de compra. Un 41.9 %, equivalente a 80 personas, se mantiene neutral ante esta afirmación, mientras que el 8.9 %, correspondiente a 17 personas, se muestra totalmente de acuerdo. Los resultados que muestran la Figura 21 evidencian que existe una percepción amplia de que el contexto económico impacta en la decisión de compra, aunque una parte importante de la muestra no tiene una postura clara al respecto. Y puede reflejar variabilidad en el impacto percibido según el nivel de ingresos o hábitos de consumo.

## Figura 22

### *Impacto de políticas gubernamentales*

15. ¿Las políticas gubernamentales actuales (impuestos, regulaciones) representan un desafío para la rentabilidad de la ferretería?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

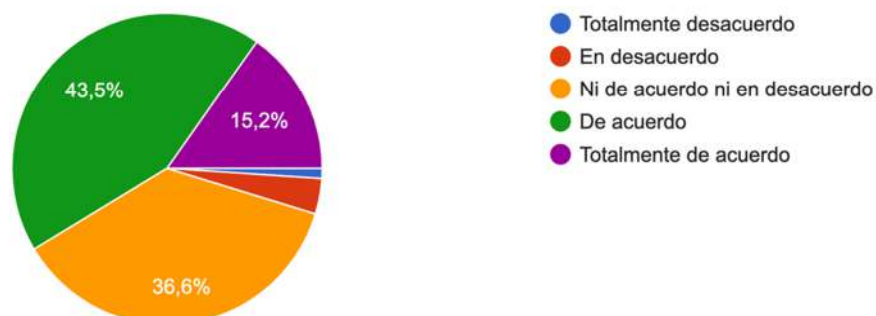
En la Figura 22 se ve que de los 191 clientes encuestados, un 48.7 %, es decir, 93 personas, considera que las políticas gubernamentales representan un desafío moderadamente importante para la rentabilidad del negocio. Además, 65 personas las catalogan como muy importantes, y 23 personas que son el 12 % de la muestra dicen que son extremadamente importantes. Esto significa que 181 de los 191 encuestados (95 %) atribuyen algún nivel de relevancia al impacto de las políticas públicas sobre el desempeño económico de las ferreterías.

## Figura 23

### *Apoyo de la comunidad local a pequeños negocios*

16. ¿La comunidad local muestra poco interés en apoyar a los negocios pequeños como el nuestro?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

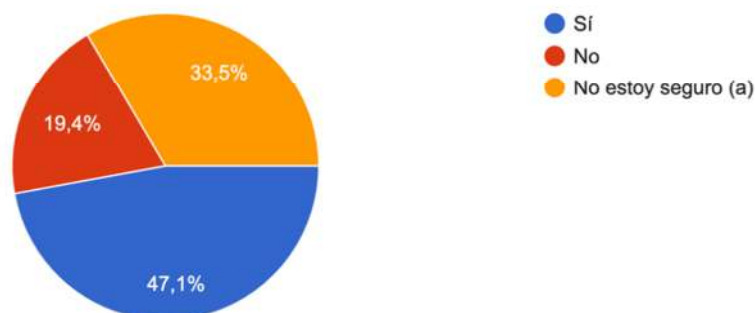
De los 191 clientes encuestados, 83 personas es decir 43.5 % están de acuerdo con la afirmación de que hay poco interés de la comunidad en apoyar a los negocios pequeños, y 29 que son el 15.2 % lo están totalmente. Como se evidencia en la Figura 23, casi el 59 % percibe una falta de respaldo local hacia las pequeñas empresas. Este resultado plantea un reto que es la necesidad de reforzar el vínculo entre la ferretería y la comunidad, a través de estrategias de fidelización o campañas de sensibilización que promuevan el valor de apoyar a los negocios del sector.

#### **Figura 24**

##### *Amenaza de eventos naturales*

17. ¿Eventos naturales (ej. inundaciones, terremotos) representan una amenaza potencial para la operación de la ferretería?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

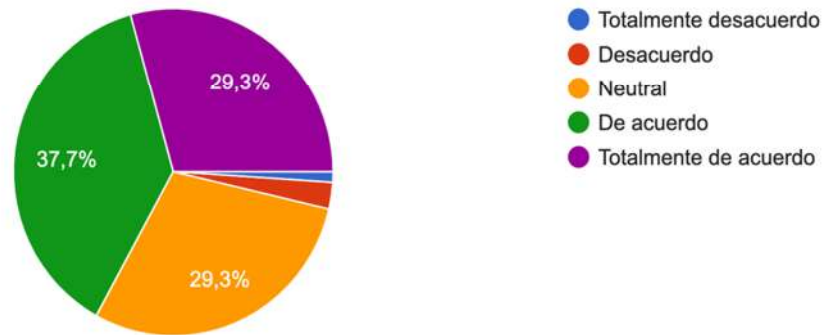
Como muestra la Figura 24, de los 191 clientes encuestados, 90 personas (47.1 %) consideran que los eventos naturales representan una amenaza real para la operación de las ferreterías. Por otro lado, 64 encuestados (33.5 %) indicaron no estar seguros y 37 personas dicen que no perciben estos eventos como una amenaza. Esto sugiere que casi la mitad de los clientes reconoce la vulnerabilidad del negocio ante riesgos naturales, mientras que un tercio evidencia desconocimiento o falta de conciencia sobre el tema.

#### **Figura 25**

##### *Estacionamiento como factor disuasorio*

18. ¿La falta de estacionamiento adecuado cerca de la ferretería es un factor que disuade a los clientes?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

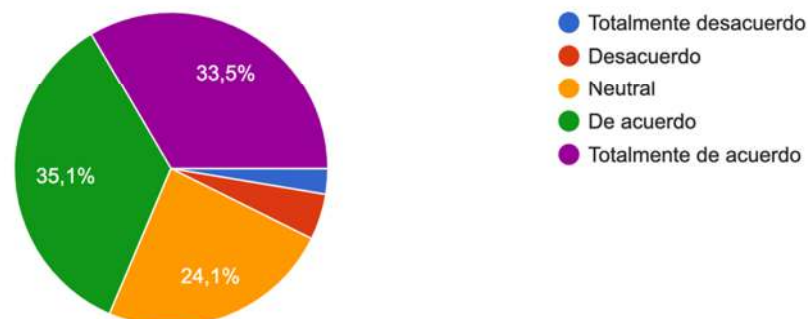
Se ve en la Figura 25 que del total de 191 clientes encuestados, 72 personas que son el 37,7 % están de acuerdo con que la falta de estacionamiento disuade a los clientes, mientras que otras 56 personas que son el 29,3 % están totalmente de acuerdo. Esto implica que en conjunto, 128 personas más de la mayoría es decir un 67 % consideran este factor como una barrera significativa para la compra. Por su parte, otros 56 encuestados que corresponde a 29,3 % se mantienen neutrales. Estos resultados subrayan que la accesibilidad vehicular es un aspecto clave en la experiencia de compra, especialmente en sectores donde se movilizan materiales pesados.

### Figura 26

#### *Impacto de los cambios demográficos en la demanda*

19. ¿Los cambios demográficos en la zona (ej. migración, envejecimiento de la población) están afectando la demanda de nuestros productos?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

La

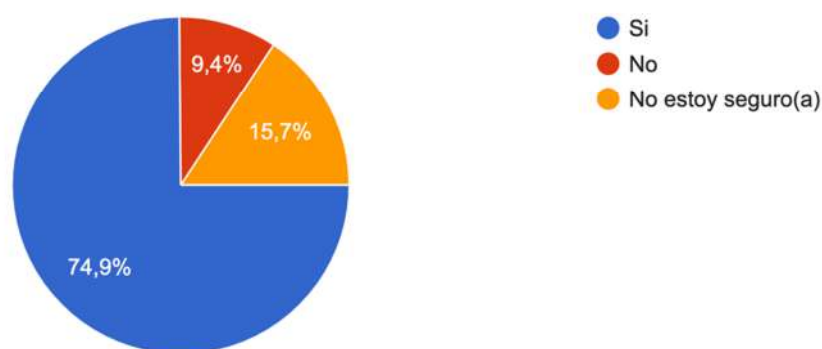
Figura 26 demuestra que 67 personas que son el 35.1 % están de acuerdo con que los cambios demográficos están impactando la demanda, y otras 64 personas siendo el 33.5 % están totalmente de acuerdo. Y un 24.1 % es decir 46 personas se mantiene en una posición neutral, lo que podría reflejar una percepción menos informada o ambivalente. Este resultado evidencia que las transformaciones demográficas están generando ajustes en las necesidades del mercado, lo que obliga a replantear la oferta de productos y servicios, por lo que es muy bueno que las ferreterías tomen en cuenta estos cambios para mantenerse competitivas.

### Figura 27

#### *Impacto de la tecnología en la competencia*

20. ¿La adopción de nuevas tecnologías por parte de la competencia (ventas en línea, automatización) nos pone en desventaja?

191 respuestas



*Nota:* Elaboración propia a partir de resultados Google Forms

Finalmente, de los 191 clientes encuestados, una mayoría significativa de 143 personas que son el 74.9 % considera que la competencia que ha implementado nuevas tecnologías representa una desventaja directa. Solo 18 personas es decir 9.4 % creen que no es un factor relevante, mientras que 30 (15.7 %) se mantienen en una posición de incertidumbre. Esto evidencia una fuerte percepción de rezago tecnológico, lo cual debe ser atendido con urgencia.