



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniería Comercial**

**Diseño de un plan estratégico que fortalezca el desarrollo creciente de la marca  
QSB a nivel nacional**

Víctor Hugo Hernández Quispe

Quito, noviembre 2021

Plan estratégico para la empresa Grupo DIH

Por

Víctor Hugo Hernández Quispe

Noviembre 2021

Aprobado:

Enyth F. Burbano P., Tutor

Jefferson G. Reyes S., Presidente del Tribunal

Edison E. Calva R., Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 25, 11, 2021

Enyth F. Burbano P.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 25, 11, 2021

Jefferson G. Reyes S.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 25, 11, 2021

Edison E. Calva R.

\_\_\_\_\_ 25, 11, 2021

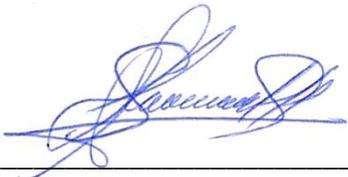
Jefferson G. Reyes

Presidente del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

## **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Víctor Hugo Hernández Quispe, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Diseño de un plan estratégico que fortalezca el desarrollo creciente de la marca QSB a nivel nacional** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

Víctor Hugo Hernández Quispe

Correo electrónico: [vihernandezqu@uide.edu.ec](mailto:vihernandezqu@uide.edu.ec)

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, Víctor Hugo Hernández Quispe en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Diseño de un plan estratégico que fortalezca el desarrollo creciente de la marca QSB a nivel nacional, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, noviembre de 2021



---

Víctor Hugo Hernández Quispe

Correo electrónico: vihernandezqu@uide.edu.ec

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi madre y hermanos ya que, gracias al cariño y apoyo que me brindan he logrado conseguir triunfos personales y profesionales.

A mi esposa Estefanía por el apoyo incondicional que me ha brindado en toda la carrera.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer a mi familia, por darme la fortaleza y el apoyo necesarios para culminar esta etapa, por su aporte incondicional en buenos y malos momentos.

A la Universidad Internacional del Ecuador y a su cuerpo docente por los conocimientos y enseñanzas impartidas, siendo un gran aporte para la vida profesional.

A la Ing. Enyth Burbano por compartir sus conocimientos profesionales y ser guía en la elaboración del presente proyecto.

A Grupo DIH, por la oportunidad y confianza que ha puesto en mí para desarrollar el presente plan estratégico para la marca QsB.

## **Resumen Ejecutivo**

El presente plan estratégico para la marca QsB se centró en un análisis del sector de la construcción en el Ecuador y principalmente en el campo ferretero, esto con la finalidad de establecer estrategias ideales que permitan a la marca QsB mayor progreso y reconocimiento a nivel nacional. Se constató que la empresa ha incrementado la participación en el mercado en los último dos años, sin embargo, la falta de un especialista en la marca ha generado que su progreso no sea el deseado, esto debido a la falla en toma de decisiones y malas inversiones.

Se analizó la situación actual de la marca, reconociendo su filosofía empresarial y se evaluó el panorama externo como interno. El panorama externo no es el óptimo para el sector en general debido a los estragos ocasionados por la pandemia y el incremento de los precios en la materia prima, por otro lado, el análisis interno es favorable para contrarrestar amenazas y vigorizar las debilidades.

Se desarrollaron estrategias retenidas y de contingencia mediante el análisis de la matriz FODA Y BCG, las estrategias retenidas darán cumpliendo con los objetivos de corto plazo propuestos. Mediante el Tablero de Control Balanceado se determinó los costos para cada acción, así como los responsables y el tiempo de ejecución.

Finalmente, el plan estratégico se monitorea mediante el Tablero de Mando Integral, el mismo abarca la información más relevante y es determinante para la ejecución del presente plan.

## **Abstract**

The present strategic plan for the QsB Brand was focused on an analysis of the construction sector in Ecuador and mainly in the hardware field, this with the aim of establishing ideal strategies that allow the QsB brand greater progress and recognition at national level. It was found that the company has increased its market participation in the last two years, however, the lack of a brand specialist has generated that its progress is not the desired, this due to the failure in decision-making and bad investments.

The current brand situation was analyzed, recognizing its business philosophy and the external and internal panorama was evaluated. The external outlook is not optimal for the sector in general due to the ravages caused by the pandemic and the increase of prices in raw material, on the other hand, the internal analysis is favorable to counteract threats and invigorate weaknesses.

Retained and contingency strategies were developed by analyzing the FODA and BCG matrix, the retained strategies will accomplish the proposed short-term objectives. Through the Balanced Control Board determined the costs for each action was determined, as well as those responsible and the execution time.

Finally, the strategic plan is monitored through the Integral Dashboard, which covers the most relevant information and is decisive for the implementation of this plan.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Capítulo 1: Introducción y Situación General del Sector .....</b>	<b>1</b>
Antecedentes.....	1
Justificación del Problema.....	1
Planteamiento del Problema .....	2
Objetivo General .....	3
Objetivos Específicos .....	3
Situación General .....	3
Panorama Actual del Sector .....	5
Perspectivas del Crecimiento del Sector .....	7
Resumen .....	7
<b>Capítulo 2: Filosofía empresarial.....</b>	<b>9</b>
Antecedentes.....	9
Visión .....	10
Misión.....	11
Valores.....	11
Código de Ética .....	12
Resumen .....	13
<b>Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa.....</b>	<b>14</b>
Análisis Competitivo del País .....	14
Condiciones de la demanda .....	14
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	15

Sectores relacionados y de apoyo .....	16
Influencia del análisis en el sector .....	17
Análisis del Entorno PESTE .....	18
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	18
Fuerzas económicas y financieras (E) .....	19
Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	21
Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	22
Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	23
La Organización y los Competidores .....	24
Poder de negociación de los proveedores .....	25
Poder de negociación de los compradores.....	25
Amenaza de los entrantes .....	26
Rivalidad de los competidores.....	27
Sustitutos .....	28
Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	28
Resumen .....	30
<b>Capítulo 4: Evaluación Interna .....</b>	<b>32</b>
Análisis Interno AMOFHIT .....	32
Administración y gerencia (A) .....	32
Marketing y ventas (M) .....	34
Operación y logística. Infraestructura (O) .....	35
Finanzas y contabilidad (F) .....	35
Recursos humanos (H).....	36
Sistemas de información y comunicación (I) .....	37
Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	37

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	38
Resumen .....	39
<b>Capítulo 5: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>40</b>
Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción .....	40
Intereses Organizacionales y potencial organizacional .....	42
Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA).....	43
Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	44
Estrategias de la matriz BCG:.....	47
Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	48
Estrategias Retenidas .....	49
Estrategias de Contingencia.....	50
Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	51
Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	52
Resumen .....	53
<b>Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia .....</b>	<b>54</b>
Objetivos de Corto Plazo.....	54
Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	55
Políticas de cada Estrategia .....	57
Estructura de la Organización .....	58
Medio Ambiente, Ecología, Responsabilidad Social .....	58
Recursos Humanos y Motivación.....	59
Gestión del Cambio .....	59
Evaluación Estratégica .....	60
Perspectivas de control .....	60
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.....	60

Perspectiva de procesos .....	60
Perspectiva de clientes .....	60
Perspectiva financiera .....	61
Resumen .....	64
<b>Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>65</b>
Plan Estratégico Integral (PEI) .....	65
Futuro del Sector Objeto de Estudio .....	68
Conclusiones .....	68
Recomendaciones .....	69
<b>Referencias .....</b>	<b>71</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>74</b>
Apéndice A Cronograma de implementación .....	74
Apéndice B: Estudios financieros proyectados .....	76
Apéndice C: Gestión de Marketing .....	77

**Lista de Tablas**

Tabla 1 Tasa de interés referencial Ecuador 2021 .....	20
Tabla 2 Matriz EFE de la marca QsB.....	30
Tabla 3 Matriz EFI de la marca QsB.....	38
Tabla 4 Matriz de Intereses Organizacionales.....	42
Tabla 5 Matriz FODA .....	43
Tabla 6 Matriz BCG .....	46
Tabla 7 Matriz de decisión .....	49
Tabla 8 Matriz Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo.....	51
Tabla 9 Matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos. ...	52
Tabla 10 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo .....	56
Tabla 11 Políticas de cada Estrategia .....	57
Tabla 12 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	62
Tabla 13 Plan Estratégico Integral (PEI).....	66

## Lista de Figuras

Figura 1. Estadísticas de la economía mundial. ....	4
Figura 2 Organigrama de la marca QsB .....	33
Figura 3 Plano Cartesiano MBCG.....	47
Figura 4 Estructura de la Organización .....	58
Figura 5 Mapa Estratégico de QsB.....	61

## **Capítulo 1: Introducción y Situación General del Sector**

En el presente capítulo se expondrán datos generales del plan estratégico a desarrollar, así como información básica de la empresa para identificar la problemática y generar los objetivos generales y específicos, así también como un análisis actual del sector y sus perspectivas de crecimiento.

### **Antecedentes**

Se propone un plan estratégico para la marca QsB con el propósito de fortalecer el desarrollo creciente de la marca a nivel nacional. Distribuidora Hernández es una empresa que tiene presencia en el mercado ferretero desde hace 18 años, comenzó como una empresa de compra y venta de productos ferreteros en la ciudad de Quito, con el paso de los años, ganó presencia a nivel nacional y hace tres años se convirtió en Grupo DIH. Cía. Ltda. La marca Quality Save Blade (QSB) fue creada en el 2014 como marca propia de la empresa, la cual busca abarcar el mercado a través de productos de alta calidad, constituye un pilar fundamental dentro de Grupo DIH Cía. Ltda., puesto que ofrece productos ferreteros, mismos que son importados y distribuidos a nivel nacional.

### **Justificación del Problema**

El mercado constructor está en constante evolución y crecimiento, por lo tanto, al ser un sistema económico masivo y explotado debe ser estudiado minuciosamente. QsB al convertirse de una marca pequeña a mediana escala, no ha resuelto las directrices y alineaciones que le permitan tener un crecimiento esperado en el mercado ferretero. Mediante la creación, planificación e implementación de un plan estratégico para la marca QsB se pretende tener un desarrollo óptimo con la finalidad de obtener un producto de calidad que se encuentre a la vanguardia e innovación constante en el

mercado actual, permitiendo así el crecimiento de la marca para convertirse en una de las más representativas a nivel nacional.

### **Planteamiento del Problema**

La marca QsB lleva varios años en el mercado nacional como marca importada para Grupo DIH, en sus inicios poseía alrededor de 10 ítems comenzando por discos diamantados. Al ofrecer una marca de calidad a un precio moderado fue ganando participación en el mercado ferretero. En la actualidad, cuenta con más de 400 productos entre material eléctrico, grifería, herramienta manual y material ferretero en general. Grupo DIH se encarga de la importación y venta a distribuidores y local comerciales de la construcción, eléctricos y bazares a nivel nacional al mayor y menor.

Con la llegada del Covid – 19, la economía a nivel mundial ha tenido cambios drásticos y el sector de la construcción no es la excepción, en los últimos meses los productos ferreteros a nivel nacional han aumentado hasta el 15 % de su valor promedio, esto debido al aumento del costo del flete marítimo. Al enfrentarse a este sobreprecio QsB ha tenido que elevar el costo de sus productos para no generar pérdidas, trayendo una reacción negativa en los clientes.

QsB en la actualidad no cuenta con un objetivo general y un plan estratégico que le permita consolidarse en el mercado nacional, al ser una marca relativamente nueva creada en el 2014 ha tenido un crecimiento acelerado y ha pasado de ser una marca pequeña a una de mediana escala, con el aumento de participación en el mercado la marca se ha visto afectada por no saber interpretar la situación actual del sector. La falta de conocimientos, estudios y estrategias no permiten que la marca afiance su crecimiento, al ser un mercado altamente competitivo es necesario estar en constante estudio y evaluación del sector, de esta manera se determinarían las estrategias adecuadas que permitan a QsB tener un desarrollo adecuado.

## **Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para la marca QSB, que permita reconocer la situación actual del mercado ferretero como fuente de estudio, creando nuevas estrategias de crecimiento en el mercado nacional.

## **Objetivos Específicos**

- Analizar la situación general en la que se desarrolla la marca QsB.
- Desarrollar la filosofía empresarial de la marca QsB que permita establecer la misión, visión y valores.
- Analizar el contexto global y evolución externa de la marca QsB.
- Utilizar los factores del análisis AMOFHIT para diagnosticar la situación interna de QsB.
- Formular un listado de estrategias retenidas, tras el análisis de las diversas matrices.
- Alinear los objetivos a corto plazo por medio de la evaluación estratégica.
- Determinar conclusiones y recomendaciones en base al plan estratégico realizado.

## **Situación General**

La economía mundial se ha visto afectada por la pandemia del COVID – 19, esto ha generado un impacto drástico por las restricciones y el confinamiento en todos los sectores productivos, ocasionando una crisis económica histórica. Según Kenneth Rogoff ex jefe del Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía global nunca se ha visto afectada de manera rápida y profunda, perjudicando a gran parte del sector productivo y de servicio.

El FMI en el año 2020, predijo una caída del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel global de 4,9%, es decir, un porcentaje negativo en relación con los años anteriores, esto trae consecuencias drásticas en la calidad de vida de los sectores más vulnerables, como, por ejemplo: pobreza extrema, desnutrición y falta de educación. Las estadísticas para el presente año predicen un crecimiento del 6% aproximadamente, sin embargo, las perspectivas son inciertas ya que la pandemia puede prolongarse por más tiempo.

En la siguiente figura se observa la proyección que el FMI da al crecimiento general de la economía.



*Figura 1. Estadísticas de la economía mundial.*

Tomado de: Manejar recuperaciones divergentes, FMI. 2021

A pesar de que ya ha transcurrido más de un año de pandemia aún no se ha estabilizado la economía global, las diversas mutaciones, las pérdidas humanas, la falta de vacunas, la inestabilidad laboral, entre otros factores han impedido que la economía mundial se estabilice. Malpass menciona:

Para superar los impactos de la pandemia y contrarrestar los factores adversos que afectan las inversiones, es necesario dar un gran impulso a la mejora del entorno empresarial, aumentar la flexibilidad del mercado laboral y de productos, y reforzar la transparencia y la gobernanza. (Malpass, 2021).

Entonces, para superar los impactos de la pandemia es necesario reactivar el sector productivo a escala mundial, fomentar la transparencia en el manejo de recurso y dar un uso adecuado a la economía de cada país.

En definitiva, para que la economía mundial mejore deberá transcurrir un periodo de tiempo determinado, ya que la solidez de recuperación de cada país puede variar según su mandatario y régimen, así pues, cada gobierno deberá focalizar sus actividades para reactivar la economía de los sectores más afectados.

### **Panorama Actual del Sector**

El mercado constructor tiene dos directrices fundamentales que permiten un desarrollo sustentable, la primera es la obra pública y la segunda la obra privada. En la última década, las malas inversiones, los sobrepagos y la pésima administración hicieron que el país quede endeudado sin lograr un crecimiento del PIB, en este aspecto Yandún, menciona que: “el año anterior ya había bajado el 6,6% del PIB y en este año, descendió un 7%; y, para el segundo trimestre de 2020 decreció un 12%, debido a que la pandemia afectó a la construcción privada.” (Yandún, 2020) El Ecuador al establecer un confinamiento total paralizó tanto obras públicas como privadas, sometiendo al mercado constructor a un declive total.

Por otra parte, Repetto expone que:

De marzo a junio del 2019 se facturaron \$ 523 millones y en el mismo periodo de este año apenas \$ 236 millones, allí está el tremendo impacto de la pandemia que significó una facturación menor del 55% y la pérdida de 75 mil empleos

directos, que incluye solo a los trabajadores que están en las obras, excluyendo al personal que labora en las productoras de materiales, pintura y revestimiento; un efecto crítico. (Repetto, 2020)

Lo mencionado por Repetto se ha evidenciado en el panorama actual del país ya que la falta de liquidez, el desempleo y la mala administración han dado como resultado una crisis económica en el sector de la construcción.

En el presente año se ha evidenciado un alza de precios en contenedores y fletes internacionales lo que ha provocado una inflación en la materia prima, el mercado constructor es uno de los más afectados ya que sus costos han aumentado casi un 10% y se espera que estas cifras sigan creciendo. Teniendo en cuenta los costos de producción en el sector de la edificación los valores subieron hasta un 7,7% en junio del presente año, de la misma manera materiales como el acero, la madera, el aluminio o el cobre se han incrementado descomunalmente en su coste de mercado.

La situación actual del mercado constructor se ha visto afectada con el paso de la pandemia, sin embargo, en el confinamiento muchas personas se dedicaron a la remodelación de sus hogares lo cual generó ingresos económicos en este ámbito. Por otra parte, ciertos sectores han sufrido mayor impacto debido a su localización, por ejemplo: la zona céntrica de Quito se ha visto afectada por el cierre del turismo, los centros de enseñanza y las oficinas, siendo estos lugares consumidores del mercado ferretero, sin embargo, las zonas aledañas han retomado continuamente sus actividades comerciales de manera que han generado mayores ingresos gracias a la productividad de sus residentes.

## **Perspectivas del Crecimiento del Sector**

El sistema económico de la construcción representa al país más del 7% del PIB según el Banco Central, se estima una previsión de contracción de 1,2%, el mercado se siente optimista y espera una reactivación pronta.

Con la vacunación masiva en el Ecuador, se espera la reactivación de 139 industrias que son fuente de empleo de la construcción. Al tener que importar varios insumos y materia prima de Colombia, el presidente del Ecuador Guillermo Lasso mantuvo una reunión con el mandatario Iván Duque para reactivar el bloque comercial del sector constructor. Gracias a esta reunión se espera la apertura comercial y disminución al costo del metro cuadrado de la construcción, como se recalca en el Diario Comercio al Ecuador le tomará más de dos años recuperarla caída de PIB y para el año 2022 podría crecer el 1,3% (Ortiz, 2021)

Con la entrega de créditos hipotecarios del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) se espera la reactivación del sector constructor con una tasa baja de interés de 4,99%, considerando por los representantes de dicha industria como una buena época para la compra de vivienda propia.

## **Resumen**

A lo largo del capítulo uno se identifica la información básica de la marca QsB y los principales problemas que han interferido en su crecimiento, de manera que la marca no posee los conocimientos, estudios y estrategias necesarias para consolidarse en su segmento de mercado, así que se han planteado los objetivos generales y específicos con la finalidad de solventar los problemas actuales de la marca. En la situación general, la económica mundial se ha visto afectada por la pandemia Covid – 19, el confinamiento ha generado una crisis económica masiva y el mercado constructor no es la excepción, con la caída del PIB en el país, y el alza de fletes marítimos, la

situación actual es complicada y dificulta el progreso adecuado de la economía. Con el avance de la vacunación y el aumento del aforo en sectores industriales y productivos, se prevé su recuperación.

## **Capítulo 2: Filosofía empresarial**

En el presente capítulo se menciona la información más relevante de la marca QsB, así como su filosofía creando la misión, visión, valores y principios éticos que permitan a la marca establecer el primer paso para el desarrollo del presente plan.

Master expone lo siguiente:

La filosofía de una empresa es el conjunto de elementos que definen las prácticas empresariales que utiliza un negocio para alcanzar sus objetivos comerciales. Permite fortalecer las relaciones con sus clientes y resume el ambiente, la cultura y los valores de la compañía. (Master, 2020)

### **Antecedentes**

La empresa inicia sus actividades como Distribuidora Hernández fundada el 30 de junio del 2000 en la ciudad de Quito por el Sr. Iván Hernández y la Sra. Susana Coello, quienes en un principio se dedicaban a la distribución de guantes marca Celleri, masking y pinturas en spray en el sector de Quito. Tras un buen inicio, la empresa incrementa su cartera de productos dentro de la línea ferretera incluyendo así marcas reconocidas a nivel nacional como: Energizer, Sylvania, Chova, Proindusquim, DeWalt, entre otras, lo de que demanda la ampliación de su lugar de distribución llegando a gran parte de la sierra y oriente ecuatoriano.

En el año 2014, la empresa lanzó su línea blanca QsB (Quality Saw Blade) con la importación de discos diamantados segmentados, continuos y turbo. Al ofrecer un producto de calidad a un precio moderado, la marca comienza a ganar participación en el mercado de la construcción, incorporando productos importados como: grifería, sensores, material eléctrico, herramienta manual, entre otros. La marca incluye su eslogan “El efectivo y económico” y un león como pictograma figurativo que

representa la fuerza y el poder, garantizando un producto de calidad a un precio moderado de acorde a la participación en el mercado.

QsB al ser una marca propia para Grupo DIH es el pilar fundamental en la economía actual para la empresa y representa el sustento económico en las finanzas. La marca hasta el momento ya cuenta con más de 400 productos, abarcando alrededor de seis subdistribuidores y nueve vendedores a nivel nacional, con su amplio catálogo llega a diferentes segmentos del mercado como: ferreterías, acabados, bazares, constructoras, material eléctrico, entre otros.

### **Visión**

Fred menciona: “Una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo cotidiano, y llevarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos.”. (Fred, 2003) Con esta referencia la compañía crea su visión con la finalidad de focalizar lo que la empresa quiere ser a futuro.

Visión de Grupo DIH:

“Una empresa líder en distribución de productos ferreteros en el Ecuador ofreciendo productos de primera calidad que permitan solventar las necesidades en el ámbito de la construcción y al público en general”. (Grupo DIH, 2021)

Se propone la visión de la marca QsB:

Ser una marca líder en el mercado constructor, consolidarse como una marca referente en el Ecuador ofreciendo productos de alta gama garantizando un trabajo seguro y de calidad

## **Misión**

Fred expone: “Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización.”. (Fred, 2003)

En base al concepto mencionado se define la misión de la empresa Grupo DIH.

Misión de Grupo DIH

“Fomentar la fidelidad con nuestros clientes mediante soluciones comerciales a través de nuestro equipo de trabajo para dar a conocer productos ferreteros de alta calidad brindando compromiso y eficiencia”. (Grupo DIH, 2021)

Se propone la misión de la marca QSB

Una marca innovadora ofreciendo herramientas y accesorios de alta calidad, pensando en las exigencias del sector, elaborados con estándares internacionales.

## **Valores**

Raffino argumenta que: “Los valores de una empresa son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera el espíritu de esta”. (Raffino, 2021) mediante el concepto estudiado se generan valores para Grupo DIH enfatizando a la marca QsB.

- **Honestidad:** la verdad y la sinceridad desarrollan un lazo confiable con los clientes.
- **Calidad:** el personal está altamente capacitado para garantizar un servicio de calidad y con productos que cumplen con normas internacionales.
- **Responsabilidad:** al contar con el personal capacitado, la responsabilidad social se sustenta al desempeño óptimo y sustentable apoyando a la situación interna y externa de la empresa.

- Trabajo en equipo: el personal de trabajo genera un ambiente laboral con respeto y armonía hacia sus compañeros. Determinando una satisfacción logrando el trabajo en equipo.
- Competitividad: ser vanguardistas e innovadores, es meta clara provocando una competitividad en el sector constructor.
- Puntualidad: la empresa se caracteriza por ser respetuoso tanto con sus clientes, colaboradores y proveedores cumpliendo con puntualidad los tiempos acordados.

### **Código de Ética**

El código de ética está relacionado con los valores representativos de Grupo DIH y la marca QsB, estos se fundamentan en la misión y visión para dar cumplimiento a la filosofía empresarial. De esta manera D'Alessio expone:

El código de ética es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización. El código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos. (D'Alessio, 2015)

El código de ética de para Grupo DIH se compone mediante sus valores empresariales.

- Ser una empresa comprometida con sus clientes, colaboradores y proveedores.
- Ser una compañía honesta y respaldar los derechos de los trabajadores.
- Ofrecer productos de alta calidad a través de la innovación, para ser una marca competitiva y eficaz.

- Disponer de un equipo humano altamente capacitado en resolución de problemas cotidianos, con el objetivo de apoyar e incentivar a los trabajadores para ofrecer un servicio y producto de calidad.

### **Resumen**

En el presente capítulo se detalló los antecedentes de la empresa Grupo DIH, la misma se dedica a la importación y distribución a nivel nacional de material ferretero de la marca QsB, inició como una marca nueva, en la actualidad ya es referente en el mercado constructor. Al tener un crecimiento exponencial es necesario puntualizar la misión y la visión que le permitan consolidarse como una marca líder a nivel nacional mediante los valores establecidos y poniendo en práctica el código de ética.

### **Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa**

El análisis profundo del contexto global y evaluación externa contribuirá con información necesaria para reconocer el escenario actual de la empresa y el panorama general al que está expuesta, y de esta manera identificar posibles oportunidades y amenazas.

#### **Análisis Competitivo del País**

El diamante de Porter establece cuatro factores relacionados entre sí, estos influyen directamente con la competitividad del país, sector o empresa. Mediante este análisis se determinan las posibles oportunidades para llegar al éxito. (Porter, 1991). Mediante el conocimiento de este sistema, se evalúan los cuatro factores y se determina la condición de competitividad para la marca QsB.

#### **Condiciones de la demanda**

El sector constructor es una de las industrias más afectadas con la llegada del COVID – 19, dar fuerza a este mercado es un componente clave para sostener la manufactura y permitir el crecimiento futuro. Porter define las condiciones de la demanda: “como aquello que hace referencia a la presencia de una demanda local exigente y que influya en las empresas a adoptar estándares altos de calidad, mejora continua de sus productos o servicios y a la continua innovación.” (Porter, 1990), considerando este concepto se define la posición actual de la demanda. Toda construcción pública o privada deben acatar la Norma Ecuatoriana de la Construcción (NEC) que da cumplimiento a exigencias básicas de seguridad y calidad. De esta manera, toda empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de productos para este tipo de mercado debe cumplir con los estándares establecidos.

Con el avance de la tecnología y nuevos métodos de edificación, esta industria busca estar a la vanguardia de la construcción mundial, pretende recortar el tiempo que

toma realizar una obra, minimizar costos de mano de obra y materiales que permitan tener un trabajo acorde a valor real.

El sector constructor se encuentra entre las cinco fuerzas económicas en Ecuador, en el año 2019 representó 8,17% del PIB total, también generó 6,1% del total de empleos y atrajo \$ 69 millones en inversión extranjera directa. Para el 2021 la situación del sector no es favorable, la pandemia no permite la reactivación total de la demanda, generando pérdidas y desempleo, la Asociación de Promotores Inmobiliarios del Ecuador (APIVE), pronostica un decrecimiento del -45% con respecto a 2019 afectando a ciudades importantes como Quito y Guayaquil. Se perdieron aproximadamente 8.318 empleos directos y la reducción del 56,5% en créditos inmobiliarios. (Multiplica, 2020)

### **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

Las estrategias de comercialización de productos ferreteros se sustentan a la satisfacción del cliente, varias empresas determinan un tiempo para cancelar las facturas que van desde los 30, 60, 90 hasta 120 días, este tipo de plazo genera confort en los clientes logrando la fidelización. Los descuentos y la exclusividad es una estrategia muy utilizada en las empresas, al sentirse privilegiado el propietario da paso a comercializar dicho producto, lo cual le permite estar en una mejor condición que la competencia, para lograr este tipo de estrategias cada empresa especializa a su fuerza de ventas para determinar un solo propósito empresarial.

A nivel estructural las empresas se conforman por la gerencia general, también existe un gerente financiero o gerente comercial dependiendo de la magnitud de cada empresa, la fuerza de ventas que se dedica a la comercialización de los productos o servicios y es liderado por un supervisor o jefe de línea, el área contable, el área de facturación y recursos humanos encargados del trabajo en oficina y por último la zona

de almacenamiento y distribución. Al ser un sector explotado la rivalidad es alta, por ende, cada empresa propone sus mejores estrategias y un equipo de trabajo capacitado que le permita solventar las exigencias del mercado y ser una empresa firme ante sus rivales.

La rivalidad en el país es alta, existen empresas líderes como: Promesa, Importador Ferretero Trujillo, Comercial Kywi S.A., Profermaco, Megaprofer, Ortiz y Megaproductos, estas empresas están décadas en el sector y dominando el mercado, también existen empresas relativamente nuevas como es el caso de: Color Satelec, Comercial Estrella, Comercial Garzón, etc. Al ser un mercado nacional explotado, las empresas líderes y pequeñas han optado por importar líneas propias, esto les permite tener una mejor rentabilidad, la competencia directa para la marca QsB es extensa, las de mayor impacto son: Comando, Vikingo, Ingco, Aksi, 3M, Maviju, entre otras. El segmento de mercado ha sido cambiante y muchas empresas han optado por reducir costos y entregar un producto de baja calidad, mientras otras ofertan productos de calidad a un precio alto. QsB ofrece un producto de calidad media a un precio moderado, esto le permite ser participativo en el mercado, sin embargo, al ser una marca con pocos años de trayectoria, no cuenta con un portafolio amplio con relación a la competencia.

### **Sectores relacionados y de apoyo**

**Transporte.** El transporte es primordial para el sector constructor, la materia prima se traslada a los diferentes puntos de fabricación nacionales o internacionales de manera aérea, terrestre o marítima, una vez transformada la materia prima se realiza el envío a las empresas solicitantes. Para llegar a cada cliente el transporte de las empresas puede ser público o privado, en el público se encuentran compañías de carga liviana o pesada con servicio hacia dentro o fuera de la ciudad. En el transporte privado

cada compañía tiene departamento de movilidad y entrega o contrata un servicio especializado. El traslado del factor humano también es importante y el transporte permite obtener un desarrollo sostenible de la movilidad.

**Entidades financieras.** Permiten tener un fácil manejo del dinero, de cuentas bancarias y acceso a préstamos en caso de necesitarlos. Es una fuente de apoyo para toda empresa sin importar su tamaño, así mismo permite el cobro y depósito de cheques y actualmente da facilidad para realizar transferencias bancarias en cualquier momento.

**Proveedores y distribuidores.** Los proveedores son encargados de suministrar los productos necesarios para que la empresa disponga del inventario ideal para la comercialización, la oferta de cada proveedor varía en el tiempo de pago, descuentos y calidad del producto, siendo China una de las principales fuerzas económicas para la importación de productos ferreteros. Los distribuidores permiten el incremento de ventas y el aumento de participación en el mercado, el manejo comercial varía según el volumen de compras y del tiempo de pago. QsB tiene como sus principales distribuidores: Comercial MY, Comercial Estrella, MR Agromaquinaria y MG Distribuciones.

### **Influencia del análisis en el sector**

**Mano de obra.** El consumidor final es el encargado de evaluar el producto, por esta razón se oferta productos que generen satisfacción y posibiliten la fidelización, al contar con un cliente más, la marca y la empresa afianzan su condición en el mercado.

**Tecnología.** Con el avance tecnológico todo gira en su entorno, las compañías han introducido dispositivos, programas, sistemas entre otros productos o servicios, permitiendo estar a la vanguardia empresarial. Con el uso de la tecnología se ha logrado una conexión exitosa en cada proceso que realiza la empresa, acortando los tiempos en cada área y obteniendo una información real a nivel general. Cabe recalcar que esos

mecanismos entre mejor y completos sean, mayores son los costos de adquisición y mantenimiento.

Las variables expuestas son de suma importancia para el sector constructor, son determinantes en la variación de costos, inventarios, producción y manejo adecuado de la empresa. Tras el análisis de las variables se puede determinar que, si existiera un cambio o alteración en la matriz, los efectos son colaterales en el sector de la construcción. Es determinante el conocimiento global y evolución externa para el sector constructor, esta información permite a la compañía comprender su entorno y las diferentes variables a las que está expuesta.

### **Análisis del Entorno PESTE**

El siguiente análisis evalúa el ambiente que se encuentra fuera del control de la organización, representa oportunidades y amenazas externas que puedan beneficiar o afectar a la empresa y a sus competidores en el sector.

#### **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

En el anterior Gobierno de Lenín Moreno, la inversión de infraestructura fue casi nula, debido a las condiciones que recibió la administración y a los problemas que ocasionó la pandemia, así lo afirma Silvio Durán, expresidente de la Cámara de Industrias de la Construcción, no obstante, con el gobierno de Guillermo Lasso se espera un incremento de inversión extranjera. (El Universo, 2021)

El actual gobierno está cumpliendo con el propósito de vacunar a 9'300.000 de personas en los primeros 100 días de mandato, esto permite la reactivación económica del sector industrial. Guillermo Lasso ratificó “su promesa de campaña de devolver el Impuesto al Valor Agregado (IVA) a los municipios del país, consejos provinciales, universidades e instituciones a los que por ley les corresponde y que se traducirá en más recursos y más empleo” (El Universo, 2021)

Las empresas comercializadoras de productos en Ecuador se deben someter a fuerzas que determinan las reglas bajo las cuales la organización debe operar dependiendo de la actividad del negocio, sus proveedores y compradores. Estas fuerzas influyen de manera directa sobre los negocios ya que intervienen en los procesos externos de la compañía y de manera indirecta en los factores internos.

En Ecuador existen reglamentos y normas para el funcionamiento legal y adecuado de las empresas, mediante esta disposición se puede comercializar productos ferreteros y materiales de construcción. Para el inicio de la actividad económica, se debe generar el Registro Único de Contribuyente (RUC), la obtención de este registro permite a la empresa comenzar con su labor productiva, mediante el RUC se declaran impuestos al Servicio de Rentas Internas (SRI), se afilian de manera obligatoria a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), se realizan trámites en el Registro Mercantil, Registro de la Propiedad y se interviene en el proceso de importaciones y exportaciones.

### **Fuerzas económicas y financieras (E)**

*Evolución del PIB nacional.* El PIB es el valor de los bienes o servicios producidos. “En los primeros tres meses del año, el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó USD 16.445 millones en términos constantes, registrando un crecimiento de 0,7% con respecto al cuarto trimestre del año 2020.” (BCE, 2021). El sector de la construcción tuvo una contracción de -10,4% afectando directamente al mercado ferretero y de la construcción. Con el crecimiento del PIB para el 2021 se espera el fortalecer las industrias y reactivar la actividad económica del Ecuador.

*Tasa de interés.* Las tasas de interés en Ecuador varían según el sector financiero este puede ser privado, público, popular o solidario y es un factor determinante al momento de realizar una construcción o remodelación de un inmueble.

A continuación, se refleja la tasa de interés activa de acuerdo con la Resolución 603-2020-F, de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (BCE, 2021)

Tabla1  
*Tasa de interés referencial Ecuador 2021*

<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva</b>	<b>% anual</b>
<b>Referencial para el segmento:</b>		<b>Máxima para el segmento:</b>	
Productivo Corporativo	8.12	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.66	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.88	Productivo PYMES	11.83
Consumo	16.51	Consumo	17.30
Educativo	9.14	Educativo	9.50
Educativo Social	5.89	Educativo Social	7.50
Vivienda de Interés Público	4.96	Vivienda de Interés Público	4.99
Vivienda de Interés Social	4.98	Vivienda de Interés Social	4.99
Inmobiliario	9.92	Inmobiliario	11.33
Microcrédito Minorista	20.21	Microcrédito Minorista	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple	20.88	Microcrédito de Acumulación Simple	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	20.44	Microcrédito de Acumulación Ampliada	23.50
Inversión Pública	7.88	Inversión Pública	9.33

**Costos.** Para construir en Ecuador se debe considerar varios elementos que influyen de manera directa o indirecta con la obra. Los costos directos son: la adquisición del metro cuadrado realizar la obra gris y los acabados, mientras que los costos indirectos son: la administración, honorarios de comercialización y venta, impuestos municipales. Los costos directos e indirectos deben ser tomados en cuenta ya que forman parte del presupuesto global y determina el valor total de la construcción.

**Canasta básica e inflación.** El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presenta los resultados del precio de la canasta básica del año 2021.

La inflación mensual en enero 2021, respecto a diciembre 2020, fue de 0,12%. La inflación anual de precios de enero de 2021, respecto a enero de 2020, alcanzó -1,04%; como referencia, en enero de 2020 fue del -0,30%. Finalmente, en enero de 2021 el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB) se ubicó en USD 712,11, mientras que, el ingreso familiar mensual de un hogar tipo fue de USD 746,67, lo cual representa el 104,85% del costo de la CFB. (INEC, 2021)

La variación en la inflación y el costo de la canasta básica son determinantes, ya que afectan de forma directa a sectores como la construcción encareciendo los precios de los insumos y de los productos. La adquisición de viviendas es primordial y las construcciones o remodelaciones pueden tomar un tiempo hasta que el mercado se estabilice. El Banco Central del Ecuador expone que en el año 2020 el sector constructor decreció en 12,7% con referencia al año 2019. Para las importaciones el panorama ha decrecido en 20.80% a nivel general, los productos directos con la construcción que se han visto afectados en importaciones son: maquinaria, equipo y aparatos eléctricos con el 18.5% y productos de metales comunes con el 5.8%. (BCE, 2020)

### **Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

El Ecuador al tener como moneda el dólar estadounidense es de gran interés para la inmigración, un claro ejemplo es la crisis económica y social que ha sufrido Venezuela en la última década, esto ha generado la llegada de una gran población venezolana al país ocasionando una sobrepoblación demográfica para el Ecuador.

Al tener ciudades culturales como Cuenca, la población extranjera invierte en inmuebles aumentando la economía de la construcción permitiendo abrir las puertas a nuevos inversionistas, así mismo los migrantes que salieron del país a buscar un mejor

ingreso económico han generado remesas de dinero, las mismas que se introdujeron en la económica actual y su principal destino es la construcción de viviendas, esto genera un incremento en la venta de productos ferreteros a nivel nacional.

La demografía y la cultura tienen un rol fundamental en el sector constructor. La plusvalía es sectorizada y los costos de construcción varían según la ubicación. En la provincia de Pichincha es evidente la plusvalía ya que, en ciertos sectores del norte de la ciudad y valles, el metro cuadrado es muy superior a diferentes sectores del sur de Quito, de esta manera cada provincia tiene sectores altamente cotizados y muchos de estos son requeridos por su nivel de cultura.

El INEC tras un estudio de desempleo y pobreza determina los siguientes datos: la pobreza a nivel nacional en junio del 2021 se ubica en 32,2% mientras que la pobreza urbana es de 24,2%, y la pobreza en el área rural es de 49,2%. Para enero de 2021, 2,8 millones de personas tienen empleo adecuado, 1,8 millones tienen subempleo y la tasa de desempleo se ubica en 5,7%, con un crecimiento del 0,7% respecto al año anterior, para el mes de junio aumentó al 6,3%, los principales factores que han afectado al desempleo son: el toque de queda, los aforos permitidos, el confinamiento y la reducción de horas laborales. (INEC, 2021).

### **Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

La fuerza científica ha dado un gran paso para el sector de la construcción, ha permitido la evolución e implementación de nuevos materiales con un mejor rendimiento posibilitando la reducción de gastos, reducción en el tiempo de construcción y aumentando el año de vida de las estructuras.

La tecnología en la última década ha tenido un avance descomunal, en la actualidad los ingenieros y arquitectos cuentan con aparatos tecnológicos de alta gama, el avance tecnológico se ha enfocado en la digitalización de procesos y sistemas de

control. Las empresas dedicadas a la comercialización de productos de construcción también se han adaptado al avance tecnológico, han implementado programas empresariales logrando una conexión global, permite disminuir el tiempo en los procesos de comercialización y conocer de manera real el estado financiero, sistematizando el proceso de inventarios y producción.

La innovación en la construcción ha generado nuevos modelos tecnológicos entre ellos se tiene: la impresión 3D, este modelo permite fabricar edificios, casas o estructuras a pequeña escala, una construcción veloz, mejor precisión y una reducción en desperdicios. El uso de drones ha facilitado la obtención de imágenes gráficas antes, durante y después de la obra, mediante un seguimiento eficaz que incluye controles e inspecciones. La robótica permite una mayor productividad y optimalización del tiempo en el ámbito de la construcción. La realidad aumentada permite que los clientes vean exactamente cómo quedará la obra a escala real y la posibilidad de poder interactuar con el diseño (Alpha Hardin, 2021)

### **Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

La construcción es una industria que afecta de manera directa al medio ambiente, la sobrepoblación, el consumo excesivo de materiales que proceden de la naturaleza y la contaminación del aire y el suelo causan un gran daño ecológico, por lo que se han planteado construir ciudades más sanas, seguras y confortables. Las ciudades son responsables del consumo del 75% de los recursos naturales del 66% de la energía producida y del 54% de los materiales. (Torassa, 2021)

Para contrarrestar estos efectos en Ecuador se aprobó el proyecto de Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva.

Plantea mecanismos de transición de la economía lineal a la economía circular, determina las obligaciones y facultades del sector público, privado y de la

economía popular y solidaria; define los principios para políticas, financiamiento y programas; fomenta la investigación y el desarrollo económico; reconoce la importancia de los recicladores de base y define las infracciones y sanciones, entre otros. (Torassa, 2021)

Para preservar el medio ambiente se están desarrollando construcciones ecológicas, se tiene el caso de viviendas biofílicas, es un proyecto realizado en la ciudad de Ibarra y que alcanza el 59% de ahorro de energía, disminuye el 35% en el consumo de agua, y el 43% en materiales de construcción, mitiga los costos de servicios básicos en aproximadamente USD 836 al año y reduce las emisiones de gases de efecto invernadero. (Mundo Constructor, 2021)

Una vez analizados todos los ámbitos del PESTEC, se concluye que existe un panorama favorable para el sector de la construcción. Con el nuevo gobierno se espera el aumento de inversionistas extranjeros para la construcción de nuevas edificaciones y el cumplimiento de la vacunación masiva generará empleo y garantizará la reactivación económica para la industria. Para este año se espera un crecimiento del PIB y el aumento de ventas para las empresas ferreteras. El bajo interés en los préstamos para vivienda favorece al panorama actual. El avance tecnológico y científico ha permitido la reducción de costos en material y mano de obra, la reducción de tiempo y es determinante para el interés de nuevos consumidores. Si bien existe un incremento de la canasta básica, la perspectiva del sector constructor es favorable para la marca QsB.

### **La Organización y los Competidores**

Para conocer el panorama de la organización y de los competidores se desarrollará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual “permite la ejecución del análisis competitivo, y determina la estructura y atractividad de la industria donde la

organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias”.

(D'Alessio, 2015)

Este análisis expone la situación estrategia de la marca QsB y la posición en el sector y los mercados que lo componen.

### **Poder de negociación de los proveedores**

La marca QSB es importada desde China, al ser un sector industrial de alta demanda las negociaciones con los proveedores se realizan con determinado tiempo. La compañía y el proveedor realizan la negociación por medios digitales llegando a un acuerdo de producción, se establece un convenio de la calidad del producto final y la cantidad a producir, el precio dependerá de estos factores, a menor calidad y mayor cantidad el precio será menor; a mayor calidad y menor cantidad el precio será mas elevado. Para el inicio de la fabricación de los productos se debe cancelar el 50% del valor total y el 50% restante se lo cancela una vez terminado el lote y el producto se encuentre en territorio ecuatoriano.

La marca QsB depende de un solo proveedor por la calidad del producto y su costo, años atrás se realizaron compras a otros proveedores y el resultado fue una caída en las ventas y en la calidad del producto. Por tanto, el poder de negociación de los proveedores es alto ya que condiciona a la marca QsB a cumplir con las políticas establecidas. Sin este proveedor la marca estaría expuesta a déficit de inventario siendo perjudicial para la estabilidad económica de la empresa.

### **Poder de negociación de los compradores**

QSB maneja descuentos y tiempo de plazo dependiendo de la tipología del cliente, las negociaciones se realizan mediante la fuerza de ventas disponiendo de herramientas y parámetros establecidos.

Los compradores de la marca QSB están segmentados de la siguiente manera:

**Subdistribuidores.** En el mes la compra es de \$5000 o menor, el descuento es del 10% y el tiempo de pago es de 30 y 60 días, si la compra es mayor a \$5000 el descuento es del 15% y el tiempo de pago es de 30, 60 y 90 días.

**Clientes directos.** Se maneja un listado de precios A, B y C. El precio A tiene como condición de pago 30 días, el B el pago es de 30 y 60 días con aumento del 1% referente al precio A y finalmente el C tiene como condición de pago hasta 30, 60 y 90 días con aumento del 2% referente al precio A. Anteriormente se manejaba precio D, pero la pandemia ha provocado que el cobro a largo plazo no genere una estabilidad económica.

Existen clientes especiales a los cuales se les otorga un 5% de descuento con referencia del precio B por la adquisición mayorista y finalmente usuarios que pagan de contado, a estos consumidores se realiza el 3% de descuento sobre el precio B.

El poder de negociación de los compradores es moderado, existen marcas que comercializan los mismos productos de QsB, varias de ellas ofertan a menor costo, pero no generan una garantía por la compra. QsB al vender sus productos respalda su calidad y garantía, esto genera satisfacción y fidelidad en los clientes.

### **Amenaza de los entrantes**

La barrera de entrada para el sector ferretero es alta, lo que disminuye la intensidad de esta fuerza. Se tiene como principales barreras:

Altas inversiones de capital: para introducir una marca, es necesario contar con alta posibilidad económica que permita solventar la producción y el costo de importación, los gastos administrativos y los costos de distribución, para una nueva marca todos estos factores representan un alto nivel económico.

Economías en escala: el precio en el mercado es uno de los elementos de mayor importancia en el sector constructor, aquí entra en juego la economía en escala, a mayor producción menor será el costo del producto y a menor producción mayor será su costo.

Diferenciación del producto: al ser un mercado altamente competitivo los consumidores ya distinguen entre marcas asentadas y nuevas, al conocer los atributos de las marcas asentadas, el consumidor no experimenta con las nuevas marcas, esto genera un costo extra para la inversión de publicidad y marketing.

Barreras gubernamentales: para el sector constructor es obligatorio el uso de patentes, el pago de impuestos y contar con la normativa necesaria para la importación y distribución.

### **Rivalidad de los competidores**

La intensidad de esta fuerza es alta, debido a los siguientes factores:

Competidores: existe una gran variedad de marcas impuestas en el mercado, por esta razón, los precios van acorde a la exigencia del consumidor, no existe una marca que controle el segmento de mercado ferretero. Si existen competidores para la marca QsB, entre ellos se encuentra: Comando, Vikingo, Ingco, Aksi, 3M, Maviju entre otras, estas marcas compiten altamente en el mismo segmento del mercado.

Condiciones de los costos: el costo de inventarios y comercialización son altos, por esta razón la llegada de importación a las bodegas debe durar máximo tres meses para que estos no generen gastos adicionales. En el caso de existir un exceso de material, el mismo debe ser ofertado a menor precio para incrementar valores extras por el mal uso de bodega y almacenamiento.

Barreras de salida: la marca QsB al tener una participación moderada en el mercado y una nómina de 17 trabajadores su barrera de salida del sector es intensa. Al

ser una marca relativamente nueva QsB depende del capital invertido, del inventario y de la cartera por cobrar. No podría salirse del mercado, pero si ser vendida.

### **Sustitutos**

Los productos sustitutos para la marca QsB son limitados, por lo que la intensidad de esta fuerza es baja. Al abarcar un mercado que se ha manejado de igual manera por muchos años con productos que se comercializan y son utilizados para un uso específico, y aún no se han creado sustitutos que cumplan la misma función. Es el caso de llaves de cocina, destornilladores, discos diamantados, sensores de movimiento entre otros, estos productos son diseñados para cumplir con su objetivo.

Una vez analizado las cinco fuerzas de Porter, se determina que: la negociación de los proveedores es alta, la negociación de los compradores es moderada, la amenaza de entrantes es baja, la rivalidad con los competidores es alta y por último los productos sustitutos es baja. Según Porter, si existen dos factores de alta intensidad y los restantes son de media y baja el escenario es positivo, entonces la marca QsB se encuentra en una industria atractiva.

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

La matriz EFE permite resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal; económica y financiera; social, cultural, y demográfica; tecnológica y científica; y ecológica y ambiental, luego se cuantifican los resultados en oportunidades y amenazas.

Los pasos para desarrollar la matriz EFE son:

- Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa. Incluir un total de 10 a 20 factores, las oportunidades y amenazas.

- Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala: 4 = la respuesta es superior 3 = la respuesta está por encima del promedio 2 = la respuesta es promedio 1 = la respuesta es pobre.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
- Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

El peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4.0, y el más bajo posible es 1.0. El valor promedio es 2.5. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas. Un peso ponderado total de 1.0 indica que las estrategias de la organización no están capitalizando, para nada, las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (D'Alessio, 2015)

Tabla 2  
Matriz EFE de la marca QsB

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. Crecimiento del PIB de 1,2%	0.15	4	0.60
2. Interés de inversión extranjera en el sector constructor	0.09	2	0.18
3. Tasas de interés bajas para construir viviendas	0.10	3	0.30
4. Avances tecnológicos en el sector constructor	0.07	2	0.14
5. Mercado altamente penetrable	0.10	2	0.20
<b>Amenazas</b>			
1. Nuevas medidas de restricción por causa de nuevos brotes de la pandemia	0.11	4	0.44
2. Alta competitividad en el sector constructor	0.12	2	0.24
3. Incremento en los costos de producto ferreteros	0.10	3	0.30
4. Falta de materia prima por daños al medio ambiente	0.09	3	0.27
5. Incremento en un 6,3% de desempleo	0.07	2	0.18
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.85</b>

La matriz EFE para la marca QsB cuenta con cinco factores determinantes de éxito, cinco oportunidades y cinco amenazas. El valor de 2.85 indica una respuesta ligeramente superior al promedio, es decir responde adecuadamente a las oportunidades y neutraliza las amenazas que el entorno representa.

## Resumen

Para el contexto global y evaluación externa se analizó el diamante de Porter, como datos relevantes se consideran los siguientes; en las condiciones de la demanda se identifica que el sector constructor se encuentra entre las cinco principales fuerzas económicas del país y para el 2021 el panorama del sector no es favorable. En las

estrategias, estructura y rivalidad de las empresas, se considera un panorama de alta rivalidad, las empresas utilizan diferentes estrategias para ofertar sus productos y rompen en mercado con productos de bajo costo y baja calidad. Sectores de relaciones y de apoyo, estos sectores como: el transporte, las entidades financieras y los proveedores, se relacionan de manera directa con el manejo de la marca QsB.

El análisis PESTE evaluó el ambiente externo de la marca QsB. Con el nuevo gobierno de Guillermo Lasso se espera la reactivación económica del sector constructor mediante la vacunación masiva y la inversión extranjera. Para el año 2021 el sector constructor decreció en 12,7% y se espera la reactivación económica mediante el alza del PIB en 0,7%. El desempleo en junio de 2021 ha sido el más drástico en la última década.

La marca QsB está expuesta a un mercado altamente competitivo, siendo una marca relativamente nueva versus los competidores existentes, sabe reconocer el mercado y adaptarse al mismo. Ecuador presentó un declive económico por efectos de la pandemia en el año 2020, para el año 2021 con el ingreso del gobierno de Guillermo Lasso y su oferta de campaña, se prevé una reactivación económica, así mismo se ha manifestado el crecimiento del PIB y del sector constructor para el presente año.

Bajo la matriz MEFE con un resultado de 2,85 se reconoce que la marca está alineada a una participación correcta en el mercado ferretero.

## Capítulo 4: Evaluación Interna

El presente capítulo evalúa de manera interna a la marca QsB, esta auditoría detalla la relación y el comportamiento que existe entre las diferentes áreas y determina estrategias para focalizar las fortalezas y contrarrestar las debilidades.

### Análisis Interno AMOFHIT

Este análisis permite reunir información interna de la marca basados en las siete áreas funcionales que integran el ciclo operativo: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I) y tecnología, investigación y desarrollo (T). (D'Alessio, 2015)

#### **Administración y gerencia (A)**

La gerencia de la marca QsB está constituida por la gerencia general acompañada por el financiero y el comercial, estos se encargan de manejar y desarrollar las operaciones y estrategias junto con el supervisor y la fuerza de ventas. El gerente general se encarga de generar los acuerdos con los proveedores para realizar las importaciones, la gerencia financiera junto con el contador y el departamento de contabilidad se encargan del control de la administración financiera y por último la gerencia comercial y el supervisor asumen el rol del control del ámbito comercial interno y externo de la marca. La gerencia no cuenta con un líder de marca, este debe poseer las habilidades y conocimientos necesarios para evaluar de manera profunda el mercado y determinar nuevos métodos estratégicos.

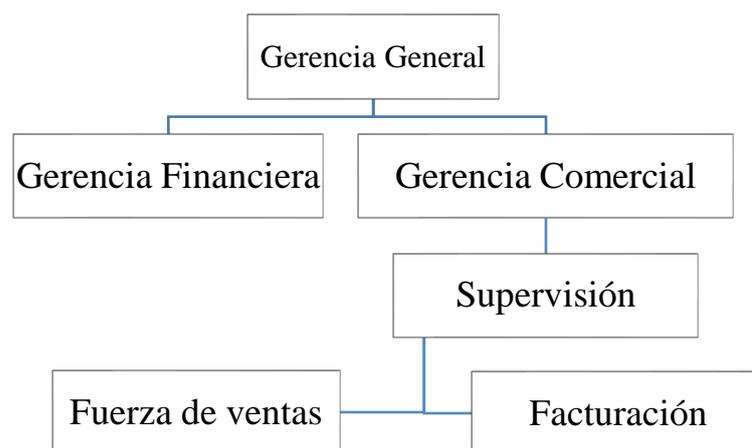
Reputación de alta gerencia: el gerente general de la marca QsB establece una conexión directa con los trabajadores, escucha los requerimientos y necesidades de los colaboradores generando una confianza colectiva, esto le propicia un equipo de trabajo óptimo permitiendo cumplir con el objetivo general de la marca QsB.

Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial: para tomar decisiones efectivas el gerente acude hacia la fuerza de ventas y la supervisión, esto genera una información adecuada que permite reconocer la situación actual del sector y de mercado a penetrar, bajo estos datos se formulan varias estrategias que determinen la efectividad para la innovación o la importación de nuevos productos, la decisión final la toma junto con la gerencia comercial y el supervisor.

Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social: la gerencia incorpora normas y estándares de calidad a la marca QsB, generando productos con alto grado de confianza, los cuales son seguros para el uso y manejo de los consumidores.

Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales: para el manejo de la marca QsB la gerencia en el inicio utilizaba un liderazgo jerárquico, es decir, centralizado en la alta gerencia. En la actualidad se maneja un liderazgo participativo y transformacional, esto ha permitido que se empodere al equipo de trabajo al momento de tomar decisiones, permitiendo la motivación e inspiración grupal.

En la siguiente imagen se detalla el organigrama de la marca QsB.



*Figura 2* Organigrama de la marca QsB

### **Marketing y ventas (M)**

El marketing es la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores. QsB no cuenta con un departamento especializado en el marketing de la marca.

Mix de productos: la marca QsB posee un catálogo combinado, mediante este portafolio se puede llegar a: ferreterías, electrónicas, acabados, papelerías y bazares, consumo masivo. Este mix de productos le permite abarcar más sectores, pero no ofrece un portafolio completo para cada tipo de comercio.

Políticas de precios: no se maneja un precio fijo para los clientes, los precios pueden variar dependiendo del plazo de pago, la cantidad de unidades, por esta razón la flexibilidad de precio hacia la demanda es alta.

Participación en el mercado: QsB tiene una presencia considerable en el mercado puesto que ofrece garantía y repuestos lo que le ha permitido aumentar el nivel de participación y ser requerida por gran parte del sector ferretero.

Red de ventas y gestión canales de distribución: cuenta con un equipo de ventas especializado que se encarga de la comercialización directa con los consumidores, genera sub-distribución con siete empresas que se encargan de comercializar los productos a nivel nacional. La distribución y entrega lo realiza mediante la empresa vía-express, esta empresa se encarga de la logística de recepción, almacenamiento y distribución directa a todos los clientes directos de la marca.

Concentración de las ventas: el supervisor se encarga del control de ventas diarias y mensuales de la fuerza de ventas, así mismo actúa para el desarrollar estrategias necesarias como descuentos y promociones que permitan fortalecer el valor comercial en el mercado.

### **Operación y logística. Infraestructura (O)**

Fabricación en relación a la industria: los productos de la marca QsB son producidos e importados desde China, la operación está a cargo de la gerencia general y comercial, estos se encargan de solicitar la producción con características establecidas y acordar un precio competitivo, una vez terminada la producción se establecen los costos de flete marítimo para realizar la importación, al momento que la mercancía se encuentre en territorio ecuatoriano se realiza el pago el aranceles e impuestos, al cumplir con los pagos solicitados la mercancía se libera de la aduana y está en camino hacia las bodegas de vía-express.

Sistemas de control de inventarios y rotación de estos inventarios: al contar con kronhos, un programa digitalizado, esto le permite un control adecuado de inventarios y rotación.

Facilidades de ubicación y diseño de planta: la empresa tercerizada vía-express, quien se encarga de la recepción, almacenamiento y distribución de los productos QsB, se ubica en la zona industrial de Calderón, lo que permite tener una localización céntrica para optimizar el tiempo al momento de entregas tanto dentro de la ciudad y a nivel nacional, además cuenta con una planta moderna que conserva los productos de manera adecuada por varios meses.

### **Finanzas y contabilidad (F)**

Situación Financiera: la marca en el año 2018 factura alrededor de 80 mil dólares mensuales, para el año 2021 ya se factura un promedio de 180 mil dólares mensuales, este aumento significativo se ha logrado mediante inversiones directas, es decir el porcentaje de ganancia de aproximadamente 60% ha sido sometido a nuevas inversiones. El buen manejo financiero realizado por la gerencia financiera junto con el contador ha permitido aumentar el volumen de compras y minimizar costos.

Nivel de apalancamiento financiero y operativo: la marca depende financieramente de su cartera vendida y del inventario, bajo estos dos parámetros la marca puede realizar nuevas compras, si la cartera no se logra cobrar a tiempo, no se tendrá del capital necesario para realizar nuevas producciones e importaciones, de igual manera no se podrá correr con los gastos operativos.

Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo: al encontrarse varios años en el mercado y gracias a su buen historial crediticio, la marca cuenta con varias entidades financieras que le permiten acceder a capital de corto y largo plazo

Relaciones con accionistas e inversionistas: al estar constituida por un solo dueño, no se ha logrado tener una participación de accionistas e inversores.

Cartera de morosos: tras pasar por una serie de filtros que permitan seleccionar clientes que van acorde a las políticas de compra, la cartera de morosos es mínima con un 2%.

### **Recursos humanos (H)**

La marca QsB cuenta con un clima laboral confortable, permite un trabajo de armonía y respeto entre sus trabajadores.

Selección, capacitación y desarrollo personal: bajo el departamento de recursos humanos, se establece una serie de condiciones que permiten seleccionar al personal que cumpla con el perfil profesional que el cargo lo amerite. Para la selección de personal se hace la recepción de hojas de vida, se realizan evaluaciones y se determina el candidato óptimo que cumpla con el perfil profesional. Se desarrollan capacitaciones mensuales para garantizar el conocimiento necesario y satisfacer las inquietudes de la demanda.

Disponibilidad y calidad de la mano de obra: el sector comercial depende del talento humano, la habilidad para realizar negocios determina la participación de la

empresa en el mercado, por esta razón la disponibilidad para este segmento es inmediata.

Nivel de remuneraciones y beneficios: la remuneración para los trabajadores va acorde a lo establecido por la ley, fuerza de ventas obtiene comisión por sus ventas y beneficios como movilización y alimentación.

### **Sistemas de información y comunicación (I)**

Información para la toma de decisiones de la gerencia: el sistema de información y comunicación para la marca es pésimo, al solicitar información para innovar e introducir productos al mercado, la información obtenida por la fuerza de ventas es obsoleta, esta información no es suficiente para verificar con certeza si los nuevos productos cumplirán con los requerimientos del mercado, por esta razón la gerencia no ha tomado decisiones correctas en las últimas importaciones.

Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios: en el campo de las ventas la velocidad de interactuar con los usuarios es pronta, cada departamento conoce su función y se delega a cada persona su cargo, esto permite dar respuesta inmediata al usuario.

Sistemas de comunicación internas y externas: la comunicación tanto interna y externa a la marca se lo realiza mediante correos electrónicos, llamadas telefónicas y redes sociales.

### **Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

La tecnología es un elemento fundamental que la marca QsB ha introducido en los últimos años, con la incorporación del sistema Kronhos se ha reducido el tiempo en los procesos de comercialización, así mismo se conoce el inventario real de la bodega y es determinante en el manejo financiero para la empresa.

Mediante estudios de mercado se establecen posibles productos a importar, estos son analizados por la alta gerencia. Para sustentar este elemento la marca QsB no cuenta con el personal capacitado que propicie las habilidades y conocimientos necesarios para explotar la tecnología y la investigación.

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

“La matriz MEFI permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.” (D’Alessio, 2015)

Tabla 3  
*Matriz EFI de la marca QsB*

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Clima laboral confortable	0.09	3	0.27
2. Logística en la pronta entrega de pedidos	0.07	3	0.21
3. Capacitaciones mensuales	0.05	3	0.15
4. Portafolio diverso de productos	0.11	3	0.33
5. Ofrecimiento de garantía y repuestos por defecto de fábrica	0.10	4	0.40
6. Crédito de 30, 60 y 90 días para el pago de facturas	0.08	3	0.24
7. Precios accesibles al mercado actual	0.08	4	0.32
<b>Debilidades</b>			
1. Estabilidad de inventario en productos de alta rotación	0.14	2	0.28
2. Estrategias de marketing débiles	0.10	3	0.30
3. No se cuenta con un jefe de marca	0.07	2	0.14
4. Manejo inadecuado de la información interna	0.05	2	0.10
5. Carencia en la complementación e introducción de nuevos productos.	0.06	3	0.18
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.92</b>

La matriz EFI de la marca QsB cuenta con 12 factores determinantes de éxito, siete fortalezas y cinco debilidades, un número adecuado de factores. El valor de 2.92 indica que las fortalezas predominan, y que la posición interna de la marca es fuerte. Desarrollar estrategias internas de la marca QsB para mejorar las debilidades menores, esto permitirá contar con mayor consistencia del sector para poder llegar a mercados más exigentes.

### **Resumen**

La evaluación interna se realizó mediante el análisis AMOFHIT. El clima laboral de la marca QsB es amigable con sus trabajadores, la gerencia ofrece un liderazgo participativo, pero ha fallado al momento de tomar la última decisión en importaciones. Las estrategias de marketing para captar mercado son débiles y cuenta con mix de productos medio, mientras que equipo de ventas cumple con los cupos establecidos de ventas. La operación de la marca QsB es generada por el gerente general y la logística de distribución la realiza vía-express. El sistema financiero le ha permitido tener mayor participación en el mercado, pero dependen del inventario y las cuentas por cobrar. Los recursos humanos han afianzado la estabilidad del personal y ha sido determinante para establecer un equipo de trajo.

Tras la evaluación de la matriz AMOFHIT se determinaron las fortalezas y debilidades internas de la marca QsB y se realizó la matriz MEFI, teniendo como resultado 2,98, reconociendo que la marca QsB es fuerte internamente.

## Capítulo 5: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se determinarán los objetivos a largo plazo que estén alienados a la visión de la marca QsB, así mismo, se desarrollarán matrices que permitan solventar el proceso estratégico.

### Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

“Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida.” (D’Alessio, 2015)

Se plantean los objetivos de largo plazo de la marca QsB alienados a la visión:

OLP1. Aumentar el nivel de ventas en un 100%, para los próximos 4 años.

OPL2. Incrementar un 80% la cartera de productos, en los próximos 4 años.

OPL3. Situar a la marca QsB entre las 10 marcas más reconocidas a nivel nacional para el 2025.

Las estrategias en acción deben ser consistentes con la visión, misión y objetivos de largo plazo, se focalizan las estrategias en acción que cumplen con el perfil empresarial de marca QsB.

**Estrategias externas:** son aquellas donde la organización debe desarrollar estrategias que le permitan alcanzar la visión establecida. A continuación, se detallan las modalidades que cumplen con la visión de la marca.

Estrategias intensivas: mediante la eficiencia y la experiencia ganada, este tipo de estrategias permite aumentar la productividad.

- Penetración en el mercado: pretende aumentar la participación en el mercado actual con productos ya existentes, el incremento de marketing y una fuerza de ventas eficiente, permite a esta estrategia obtener una mayor participación en el mercado.

- Desarrollo de mercados: busca introducir productos actuales a nuevos mercados.
- Desarrollo de productos: trata de incrementar la participación en los mercados actuales mediante la mejora de actuales productos o el incremento de nuevos.

Estrategias de diversificación: el objetivo de esta estrategia es ampliar las líneas de productos tanto relacionados como no relacionados a la marca.

- Diversificación concéntrica: se refiere al incremento de nuevos productos relacionados con los ya existentes en la organización, tiene como finalidad elevar la cifra en ventas.
- Diversificación conglomerada: se aplica cuando las ventas y beneficios están en declive, pretende una sinergia financiera saliendo de mercados saturados por actuales,
- Diversificación horizontal: facilita vender al mismo mercado nuevos productos, la interacción de productos actuales con nuevos, permite la eficiencia en los canales de distribución y convirtiendo en una industria altamente competitiva.

Estrategias defensivas: la organización busca solventar la situación financiera y el déficit operacional. Se basa en acciones correctivas para una mejor posición en el sector industrial.

**Estrategias internas:** son las que la organización desarrolla al interior de esta, sirve para mejorar aspectos que ya se han hecho antes y son determinantes para las estrategias externas.

Gerencia de procesos: permite cambiar el paradigma gerencial, cuenta con un ente medible, el cual se diseña, se mejora y se rediseña. La productividad es un ratio que compara los resultados obtenidos con relación a los recursos usados.

Calidad total o mejoramiento continuo de los procesos: mediante esta estrategia se buscan formas innovadoras de incrementar la productividad de la organización, se enfoca en la administración, el liderazgo y la calidad total.

Tecnologías de información y comunicación (TIC): la tecnología ha evolucionado en los últimos años, esto permite estar conectados al mundo en fracción de segundos, navegar en internet, el e-business, el e-commerce, y el e-management. Las tecnologías de la información han causado gran impacto en los procesos y en la organización, es un gran facilitador para tomar decisiones de gestión, producción, contabilidad, etc. (D'Alessio, 2015)

### **Intereses Organizacionales y potencial organizacional**

“Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite.” (D'Alessio, 2015)

Tabla 4  
*Matriz de Intereses Organizacionales*

<b>Interés Organizacional</b>	<b>Intensidad del interés</b>		
	<b>Vital</b>	<b>Importante</b>	<b>Periférico</b>
Incremento en el volumen de ventas	-	X	-
Ampliar el portafolio de productos.	-	X	-
Aumento de la participación del mercado	X	-	-

## Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta de análisis situacional, es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas. Permite desarrollar un análisis del entorno, de la competencia y del interno, esta matriz genera estrategias en cuatro cuadrantes, que son: fortaleza y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA).

(D'Alessio, 2015)

Tabla 5  
Matriz FODA

	<b>Fortalezas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima laboral confortable</li> <li>2. Logística en la pronta entrega de pedidos</li> <li>3. Capacitaciones mensuales</li> <li>4. Portafolio diverso de productos</li> <li>5.- Ofrecimiento de garantía y repuestos por defecto de fábrica</li> <li>6. Crédito de 30, 60 y 90 días para el pago de facturas</li> <li>7. Precios accesibles al mercado actual</li> </ol>	<b>Debilidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidad de inventario en productos de alta rotación</li> <li>2. Estrategias de marketing débiles</li> <li>3. No se cuenta con un jefe de marca</li> <li>4. Manejo inadecuado de la información interna</li> <li>5. Carencia en la complementación e introducción de nuevos productos</li> </ol>
<b>Oportunidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento del PIB de 1,2%</li> <li>2. Interés de inversión extranjera en el sector constructor</li> <li>3. Tasa de interés bajas para construir viviendas</li> <li>4. Avances tecnológicos en el sector constructor</li> <li>5. Mercado altamente penetrable</li> </ol>	<b>Estrategias FO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar el número de vendedores junior para zonas no visitadas. (F1, F7, O1, O5)</li> <li>2. Desarrollar estrategias para el proceso en la importación de nuevos productos mediante métodos tecnológicos. (F4, O4)</li> <li>3. Crear acuerdos para ventas directas con instituciones públicas y privadas ofreciendo precio moderado y garantía (F2, F5, F6, O1, O2, O3)</li> <li>4. Apertura de nuevos clientes con facilidad de pago y precios accesibles. (F6, F7, O5)</li> <li>5. Capacitación de estrategias en venta para los mercados atractivos. (F3, O5)</li> </ol>	<b>Estrategias DO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invertir en un jefe de marca que se encargue de la logística de la marca. (D2, D3, O1, O5)</li> <li>2. Controlar el inventario y la información interna con el uso de sistema Kronhos. (D1, D4, D5, O4)</li> <li>3. Iniciar una campaña agresiva de marketing en campo y redes sociales. (D2, D2, O4, O5)</li> <li>4. Innovación en el proceso de introducción de nuevos productos. (D5, O5)</li> <li>5. Estudio de nuevas fuentes de mercado. (D4, O2, O3)</li> </ol>

<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. Nuevas medidas de restricción por causa de nuevos brotes de la pandemia	1. Fidelizar a los clientes mediante ofertas y promociones. (F5, F6, F7, A2, A3)	1. Innovación tecnológica para los procesos de comercialización. (D4, D5, A1, A2, A3)
2. Alta competitividad en el sector constructor	2. Fortalecer el ambiente laboral mediante actividades recreativas (F1, F3, A1, A5)	2. Incrementar la inversión en productos de alta rotación. (D1, A2, A3)
3. Incremento de los costos de productos ferreteros	3. Controlar costos indirectos para la marca. (F5, F6, A2, A3)	3. Control en el flujo de inventario por falta de materia prima. (D1, D3, A4).
4. Falta de materia prima por daños al medio ambiente	4. Plan estratégico de la logística de inventarios y distribución. (F2, F4, A4)	4. Incrementar personal de ventas a nuevas zonas. (D2, D3, A1, A5)
5. Incremento en un 6,3% de desempleo		

### **Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

La matriz BCG presenta gráficamente las diferencias entre divisiones, ayuda a determinar la posición competitiva de las divisiones, o productos, en términos de su participación relativa del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria, permite evaluar la estrategia global de divisiones, o productos, de la organización, así como su posición competitiva en el mercado, y facilita el manejo del portafolio del negocio.

(D'Alessio, 2015)

La Matriz BCG tiene cuatro cuadrantes:

#### **Signo de interrogación**

- Baja participación relativa del mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento.
- Las necesidades de efectivo son altas.
- La generación de caja es baja.
- La organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir.

#### **Estrellas**

- Alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria.

- Constituyen las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad.
- Requieren inversión substancial para mantener o consolidar la posición dominante.
- Son aplicables estrategias de integración, estrategias intensivas, y aventuras conjuntas.

#### Vacas lecheras

- Alta participación relativa del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento.
- Generan exceso de liquidez para sus necesidades.
- Este exceso es recolectado para otros propósitos.
- Deben ser administradas para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible.
- Es conveniente aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica.
- Si se debilita la reducción o el desposeimiento son estrategias aplicables.

#### d. Perros

- Baja participación relativa del mercado y compite en un mercado de lento o de poco crecimiento.
- Su posición débil interna y externa provoca la aplicación de estrategias de Liquidación, desinversión o reducción.

Tabla 6  
Matriz BCG

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
	a		B	t	t-1	$= (t-t_1)/t_1$	$= a/b$	
Grifería	55.000	35%	35.000	300.000	250.000	20,00	1,57	estrella
Cintas	20.000	13%	38.000	150.000	135.000	11,11	0,53	interrogante
Discos	60.000	38%	45.000	400.000	410.000	-2,44	1,33	vacas
Material eléctrico	15.000	9%	80.000	200.000	180.000	11,11	0,19	interrogante
Cerraduras	9.000	6%	25.000	90.000	95.000	-5,26	0,36	perro
<b>TOTALES</b>	<b>159.000</b>	<b>100%</b>	<b>223.000</b>	<b>1.140.000</b>	<b>1.070.000</b>			

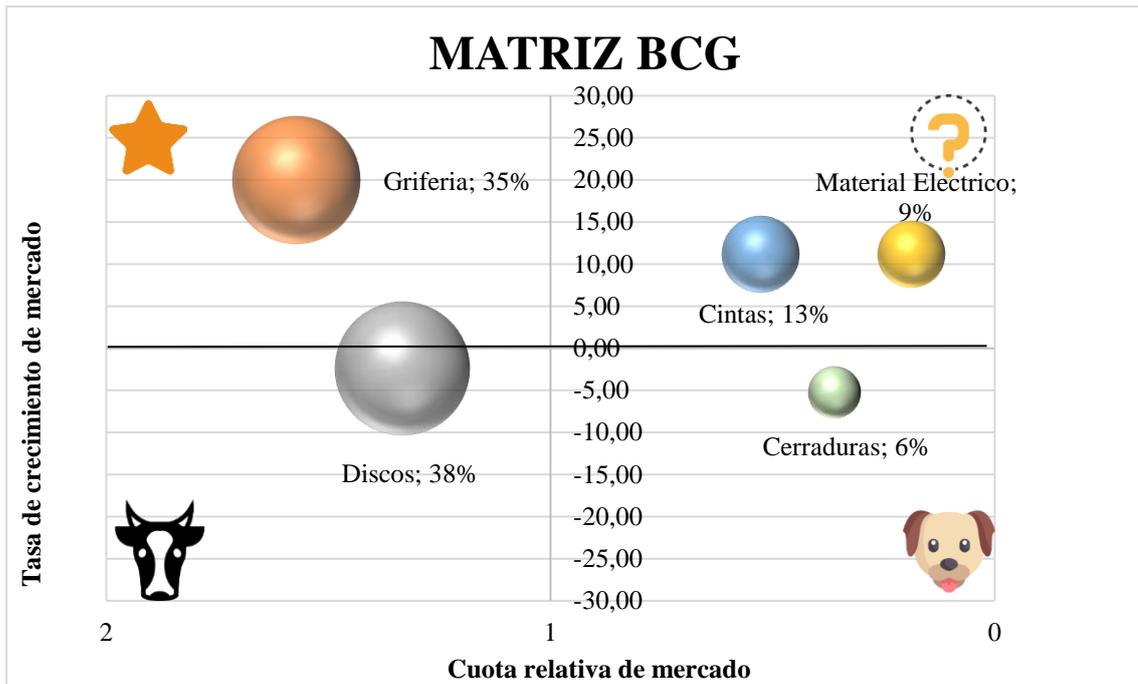


Figura 3 Plano Cartesiano MBCG

Resultados de la matriz BCG de la marca QsB:

Productos signo de interrogación: en este cuadrante se encuentra la categoría de cintas y material eléctrico. Productos estrella: como producto estrella de la marca QsB se encuentra la categoría grifería. Productos vaca lechera: la categoría que se encuentra en este cuadrante son los discos. Productos perro: las cerraduras se encuentran en este cuadrante.

#### **Estrategias de la matriz BCG:**

- Crear ofertas para el incremento en las ventas de la categoría incógnita y vaca.
- Iniciar una campaña agresiva de marketing en campo y redes sociales.
- Incrementar la participación en discos ya que permite obtener una mayor rentabilidad.
- Analizar los productos de baja rotación para poder innovarlos o dejarlos de importar.
- Estudio de nuevas fuentes de mercado.
- Innovación en el proceso de introducción de nuevos productos.

- Generar ofertas para productos de baja rotación.
- Invertir en un jefe de marca que se encargue de la logística de la marca.
- Aumentar el número de vendedores junior para zonas no visitadas.
- Desarrollar estrategias para el proceso en la importación de nuevos productos mediante métodos tecnológicos.
- Capacitación de estrategias en venta para los mercados atractivos.
- Fidelizar a los clientes mediante ofertas y promociones.
- Apertura de nuevos clientes con facilidad de pago y precios accesibles.

### **Estrategias Retenidas y de Contingencia.**

Para analizar las estrategias retenidas y de contingencia se lo realiza a través de la matriz de decisiones, esta matriz permite apreciar las repeticiones que existen entre las matrices FODA Y BCG. Las estrategias retenidas deben ser específicas, para después utilizarlas en la matriz de planteamiento estratégico, mientras las estrategias de contingencia se desalojan. Este análisis permitió reconocer las estrategias alienadas a los objetivos a largo plazo y los intereses de la organización.

Tabla 7  
Matriz de decisión

<b>Estrategias</b>	<b>Matriz FODA</b>	<b>Matriz BCG</b>	<b>Total</b>
1. Aumentar el número de vendedores junior para zonas no visitadas.	X	X	2
2. Desarrollar estrategias para el proceso en la importación de nuevos productos mediante métodos tecnológicos	X	X	2
3. Generar ofertas para productos de baja rotación.	-	X	1
4. Crear acuerdos para ventas directas con instituciones públicas y privadas ofreciendo precio moderado y garantía	X	-	1
5. Apertura de nuevos clientes con facilidad de pago y precios accesibles.	X	X	2
6. Analizar los productos de baja rotación para poder innovarlos o dejarlos de importar.	-	X	1
7. Capacitación de estrategias en venta para los mercados atractivos.	X	X	2
8. Incrementar la participación en discos ya que permite obtener una mayor rentabilidad.	-	X	1
9. Fidelizar a los clientes mediante ofertas y promociones.	X	X	2
10. Fortalecer el ambiente laboral mediante actividades recreativas.	X	-	1
11. Crear ofertas para el incremento en las ventas de la categoría incógnita y vaca.	-	X	1
12. Controlar costos indirectos para la marca	X	-	1
13. Plan estratégico de la logística de inventarios y distribución.	X	-	1
14. Invertir en un jefe de marca que se encargue de la logística de la marca.	X	X	2
15. Controlar el inventario y la información interna con el uso de sistema Kronhos.	X	-	1
16. Iniciar una campaña agresiva de marketing en campo y redes sociales.	X	X	2
17. Innovación en el proceso de introducción de nuevos productos.	X	X	2
18. Estudio de nuevas fuentes de mercado.	X	X	2
19. Innovación tecnológica para los procesos de comercialización.	X	-	1
20. Incrementar la inversión en productos de alta rotación.	X	-	1
21. Control en el flujo de inventario por falta de materia prima.	X	-	1
22. Incrementar personal de ventas a nuevas zonas.	X	-	1

### **Estrategias Retenidas**

- Aumentar el número de vendedores junior para zonas no visitadas.

- Desarrollar estrategias para el proceso en la importación de nuevos productos mediante métodos tecnológicos
- Capacitación de estrategias en venta para los mercados atractivos.
- Fidelizar a los clientes mediante ofertas y promociones.
- Invertir en un jefe de marca que se encargue de la logística de la marca.
- Iniciar una campaña agresiva de marketing en campo y redes sociales.
- Innovación en el proceso de introducción de nuevos productos.
- Estudio de nuevas fuentes de mercado.
- Apertura de nuevos clientes con facilidad de pago y precios accesibles.

### **Estrategias de Contingencia**

- Generar ofertas para productos de baja rotación.
- Crear acuerdos para ventas directas con instituciones.
- Analizar los productos de baja rotación para poder innovarlos o dejarlos de importar.
- Incrementar la participación en discos ya que permite obtener una mayor rentabilidad.
- Fortalecer el ambiente laboral mediante actividades recreativas.
- Crear ofertas para el incremento en las ventas de la categoría incógnita y vaca.
- Controlar costos indirectos para la marca.
- Plan estratégico de la logística de inventarios y distribución.
- Controlar el inventario y la información interna con el uso de sistema Kronhos.
- Innovación tecnológica para los procesos de comercialización.
- Incrementar la inversión en productos de alta rotación.

- Control en el flujo de inventario por falta de materia prima.
- Incrementar personal de ventas a nuevas zonas.

### Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz permite identificar las estrategias retenidas que permitirán alcanzar las estrategias a largo plazo.

Tabla 8  
*Matriz Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo*

<b>Estrategias retenidas</b>	<b>OLP1</b>	<b>OLP2</b>	<b>OLP3</b>
1. Aumentar el número de vendedores junior para zonas no visitadas.	X		X
2. Desarrollar estrategias para el proceso en la importación de nuevos productos mediante métodos tecnológicos.		X	
3. Capacitación de estrategias en venta para los mercados atractivos.	X	X	X
4. Fidelizar a los clientes mediante ofertas y promociones.	X		X
5. Invertir en un jefe de marca que se encargue de la logística de la marca.	X	X	X
6. Iniciar una campaña agresiva de marketing en campo y redes sociales.	X		X
7. Innovación en el proceso de introducción de nuevos productos.	X	X	
8. Estudio de nuevas fuentes de mercado.	X		X
9. Apertura de nuevos clientes con facilidad de pago y precios accesibles.	X		X

## Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La presente matriz permite focalizar las estrategias retenidas de la marca QsB para reaccionar ante las diversas estrategias de los competidores. Los competidores principales de la marca son: Vikingo, Ingco, Aksi, Abro, Maviju.

Tabla 9

*Matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos.*

<b>Estrategias retenidas</b>	<b>Vikingo</b>	<b>Ingco</b>	<b>Abro</b>	<b>Maviju</b>
<b>Posibilidades competitivas</b>				
1. Aumentar el número de vendedores junior para zonas no visitadas.	-	Penetración de mercado	-	Penetración de mercado
2. Desarrollar estrategias para el proceso en la importación de nuevos productos mediante métodos tecnológicos.	-	Desarrollo de productos	Diversificación conglomerada	Desarrollo de productos
3. Capacitación de estrategias en venta para los mercados atractivos.	Diversificación horizontal	Diversificación horizontal	Gerencia de procesos	-
4. Fidelizar a los clientes mediante ofertas y promociones.	Penetración de mercado	Penetración de mercado	-	Penetración de mercado
5. Invertir en un jefe de marca que se encargue de la logística de la marca.	-	Gerencia de procesos	Gerencia de procesos	-
6. Iniciar una campaña agresiva de marketing en campo y redes sociales.	-	Penetración de mercado	-	Penetración de mercado
7. Innovación en el proceso de introducción de nuevos productos.	Diversificación concéntrica	-	-	Diversificación concéntrica
8. Estudio de nuevas fuentes de mercado.	-	Desarrollo de mercados	-	Desarrollo de mercados
9. Apertura de nuevos clientes con facilidad de pago y precios accesibles.	Penetración de mercado	Penetración de mercado	-	Penetración de mercado
	Desarrollo de mercados			Desarrollo de mercados

**Resumen**

En el presente capítulo se determinaron los objetivos a largo plazo y las estrategias en acciones que se necesitaron para cumplir con estos objetivos. Mediante el análisis de la matriz FODA y la matriz BCG se realizó la matriz de decisiones, esta matriz permite diferenciar las estrategias retenidas y de contingencia, se obtuvieron nueve estrategias retenidas y 13 estrategias de contingencia. Las estrategias retenidas se las analizó en la matriz Objetivo a largo plazo y posibilidades de los competidores y sustitutos. Como principales estrategias retenidas se encuentran: la inversión de un jefe de marca, iniciar una campaña agresiva de marketing y desarrollar estrategias para el proceso en la importación de nuevos productos, estas estrategias se alinean correctamente con los objetivos a largo plazo y la visión de la empresa.

## **Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia**

En el presente capítulo se evaluarán las estrategias que se desean implementar para la marca QsB, en este sentido la evaluación estratégica debe tener el enfoque de objetivos de largo plazo y de corto plazo, esto permitirá designar recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos. Se determinarán los cambios internos necesarios para solventar el manejo adecuado en la implementación de la estrategia y se desarrollará la evolución estratégica, la misma que debe ser adecuada y oportuna.

### **Objetivos de Corto Plazo**

Los objetivos de corto plazo son los hitos que permiten alcanzar los objetivos de largo plazo. “Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración.” (D’Alessio, 2015)

#### **OLP1. Aumentar el nivel de ventas en un 100%, para los próximos 4 años.**

OCP1.1 Incrementar el nivel de ventas en un 25% anualmente.

OCP1.2 Impulsar y capacitar a los subdistribuidores cada trimestre.

OCP1.3 Formar convenios bimensuales con 2 clientes estratégicos.

#### **OLP2. Incrementar un 80% la cartera de productos, en los próximos 4 años**

OCP2.1. Incrementar el 5% la cartera de productos en el primer trimestre

OCP2.2. Realizar estudios de mercados mensuales por el líder de marca que permita reconocer mercados altamente atractivos.

#### **OLP3. Situar a la marca QsB entre las 10 marcas más reconocidas a nivel nacional para el 2025**

OCP3.1. Cada trimestre impulsar a la marca mediante estrategias de publicidad.

OCP3.2. Reforzar la presencia de marketing digital.

OCP3.3. Fortalecer los conocimientos profesionales en la fuerza de ventas en el primer año

### **Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo**

Los recursos asignados: “son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo.” (D’Alessio, 2015)

Tabla 10  
*Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo*

<b>Recursos Asignados Objetivos Corto Plazo</b>	<b>Recursos Financieros</b>	<b>Recursos Físicos</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Recursos Tecnológicos</b>
<b>OLP1. Aumentar el nivel de ventas en un 100%, para los próximos 4 años.</b>				
OCP1.1 Incrementar el nivel de ventas en un 25% anualmente.	2.500	Automóvil o moto. Aparatos tecnológicos	Fuerza de ventas capacitada. Conocimientos y estudios del jefe de marca.	Uso adecuado del sistema Kronhos.
OCP1.2 Impulsar y capacitar a los subdistribuidores cada trimestre.	500	Productos terminados	Habilidad de la gerencia. Conocimientos y estudios del jefe de marca.	
OCP1.3 Formar convenios bimensuales con dos clientes estratégicos.			Fuerza de ventas capacitada. Conocimientos y estudios del jefe de marca.	Manejo de Microsoft Office. Uso adecuado del sistema Kronhos
<b>OLP2. Incrementar un 80% la cartera de productos, en los próximos 4 años</b>				
OCP2.1. Incrementar el 5% la cartera de productos en el primer trimestre	110.000	Aparatos tecnológicos. Material físico para las estrategias de marketing y publicidad.	Habilidad de la gerencia. Conocimientos y estudios del jefe de marca.	Manejo de Microsoft Office.
OCP2.2. Realizar estudios de mercados mensuales por el líder de marca que permita reconocer mercados altamente atractivos.	12.000	Automóvil o moto. Aparatos tecnológicos. Oficina.	Conocimientos y estudios del jefe de marca.	Manejo de Microsoft Office. Uso adecuado del sistema Kronhos.
<b>OLP3. Situar a la marca QsB entre las 10 marcas más reconocidas a nivel nacional para el 2025.</b>				
OCP3.1. Cada trimestre impulsar a la marca mediante estrategias de publicidad.	4.000	Automóvil o moto. Aparatos tecnológicos. Material físico para las estrategias de marketing y publicidad.	Fuerza de ventas capacitada. Conocimientos y estudios del jefe de marca.	Manejo de Microsoft Office. Conocimiento en el manejo de redes sociales.
OCP3.2. Reforzar la presencia de marketing digital.	500	Aparatos tecnológicos.	Fuerza de ventas capacitada. Conocimientos y estudios del jefe de marca	Conocimiento en el manejo de redes sociales. Manejo de Microsoft Office.
OCP3.3. Fortalecer los conocimientos profesionales en la fuerza de ventas en el primer trimestre.	1.000		Habilidad de la gerencia. Habilidades de capacitador.	
<b>Total</b>	<b>130.500</b>			

## Políticas de cada Estrategia

Establecer políticas para cada estrategia permite determinar los límites del accionar gerencial, estas políticas orientan las estrategias hacia la posición futura de la organización. Deben ser enmarcadas bajo los principios éticos, legales, y de responsabilidad social.

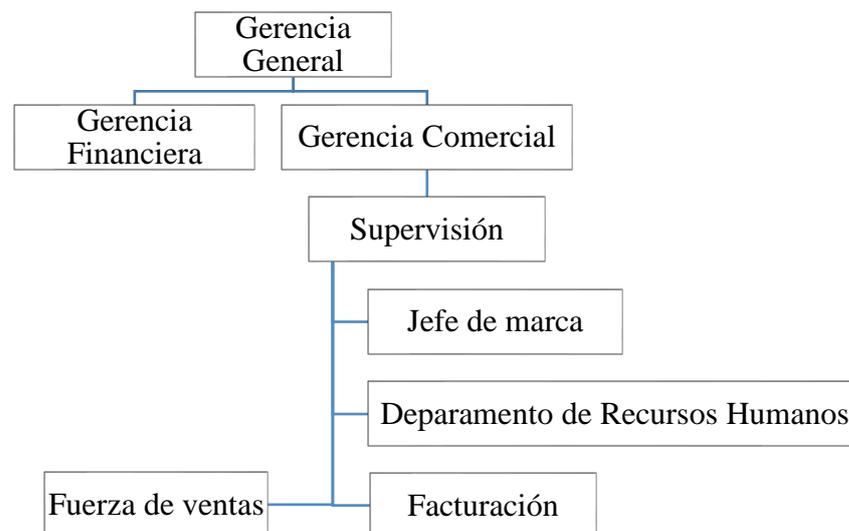
Tabla 11  
*Políticas de cada Estrategia*

<b>Estrategias retenidas</b>	<b>Políticas</b>
1. Aumentar el número de vendedores junior para zonas no visitadas.	P1.1 Cumplir con el presupuesto de ventas y cobros establecidos.
2. Desarrollar estrategias para el proceso en la importación de nuevos productos mediante métodos tecnológicos.	P2.1 Realizar estudio mensual por vendedores y jefe de marca. P2.2 Cumplir con el tiempo de entrega de la información solicitada. P3.3 Solventar el plan estratégico con un análisis previo.
3. Capacitación de estrategias en venta para los mercados atractivos.	P.3.1 Asistencia obligatoria a capacitaciones. P.3.2 Test de conocimientos adquiridos.
4. Fidelizar a los clientes mediante ofertas y promociones.	P4.1 Tener buen historial crediticio. P4.2 Cumplir con el cupo de ventas establecido para cada subdistribuidor.
5. Invertir en un jefe de marca que se encargue de la logística de la marca.	P.5.1 Apoyar las actividades para incrementar la rentabilidad y competitividad de la producción y comercialización de la marca QsB.
6. Iniciar una campaña agresiva de marketing en campo y redes sociales.	P6.1 Formular estrategias que no arrojen resultados negativos a la marca. P6.2. Promover la marca a sectores no penetrados.
7. Innovación en el proceso de introducción de nuevos productos.	P7.1 Monitoreo constante de la evaluación de la demanda y precios de importación. P7.2. Evitar la depreciación de la marca por importaciones erróneas.
8. Estudio de nuevas fuentes de mercado.	P8.1 Obtener constante información de las expectativas del mercado. P.8.2 Promover la capacitación y formación al personal de ventas.
9. Apertura de nuevos clientes con facilidad de pago y precios accesibles.	P9.1 No constar en la central de riesgo P.9.2 Excelentes recomendaciones de tres empresas afines al mercado.

## Estructura de la Organización

“La estructura organizacional ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas.” (D’Alessio, 2015).

La estructura vigente de la compañía no es adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, se debe adecuar la estructura de la organización para lograr la implementación de las estrategias retenidas. El ajuste que la marca QsB tiene que hacer en su estructura es la inclusión de un jefe de marca y un departamento de recursos humanos, estos dos nuevos departamentos están alineados con las estrategias formuladas y serán partícipes directos de la organización apoyando con las actividades para incrementar la rentabilidad y competitividad de la producción y comercialización a nivel nacional.



*Figura 4*  
Estructura de la Organización

## Medio Ambiente, Ecología, Responsabilidad Social

El medio ambiente y la responsabilidad social es un factor primordial para la marca QsB. Para contrarrestar el impacto ecológico, se ha disminuido

considerablemente el consumo de insumos de papel y se han introducido métodos tecnológicos en todos los procesos de la compañía. Se importan productos con la menor cantidad de plástico para evitar la contaminación del medio ambiente, las cajas son reutilizadas para la distribución. Los materiales para la elaboración de los productos son seleccionados bajo estándares de calidad para garantizar el manejo adecuado por los seres humanos.

### **Recursos Humanos y Motivación**

QsB debe incrementar un jefe de marca, de esta manera se obtendrá un manejo adecuado en los diversos procesos a los que se debe someter los productos desde importarlos hasta introducirlos en el mercado, el jefe de marca será participe en la toma de decisiones junto a la gerencia general. Fortalecer el convenio con los subdistribuidores para incrementar la participación en el mercado y motivar a los vendedores de la marca QsB y a los vendedores de los subdistribuidores con recompensas y bonos por cumplir con metas establecidas mensualmente, son algunas de las estrategias de motivación que se proponen para cumplir con los objetivos establecidos.

### **Gestión del Cambio**

La marca QsB ha incrementado la participación del mercado en los últimos cinco años, con la implementación de las estrategias a nivel de procesos internos y externos, se deben realizar cambios en las políticas y en la estructura organización, que permitirán un correcto desempeño de las estrategias establecidas, facilitando el cumplimiento de los objetivos a corto plazo.

## **Evaluación Estratégica**

La evaluación estratégica consiste en revisar las principales variables relacionadas con la marca, tanto internas como externas, con la finalidad de seleccionar las estrategias que la organización utilizará en corto, mediano y largo plazo.

### **Perspectivas de control**

Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral y holística de la organización; además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir el rumbo si fuese necesario. (D'Alessio, 2015)

### **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo**

Esta perspectiva permite analizar la manera de crear una estructura sólida que garantice resultados a largo plazo. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite analizar la infraestructura de la organización y así crear valor futuro.

### **Perspectiva de procesos**

El análisis de esta perspectiva permite optimizar el funcionamiento de los procesos internos para garantizar agilidad y eficacia. Del mismo modo este análisis permitirá comprender qué procesos están en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos y qué otros podrían obviarse por esta misma razón.

### **Perspectiva de clientes**

Uno de los aspectos más importantes a la hora de medir el éxito de una organización es conocer el nivel de satisfacción que están teniendo los clientes con el servicio o producto que la organización ofrece. La perspectiva de cliente evalúa varios factores que influyen en la experiencia del cliente. Por ejemplo, los indicadores de esta

perspectiva estarán en función de medir tiempos de respuesta, calidad del servicio o producto, reclamos que se efectúen, etc.

### Perspectiva financiera

Esta perspectiva consiste en conocer los ingresos reales de la organización y su capacidad presupuestal. Los indicadores de la perspectiva financiera permiten hacer un análisis real del comportamiento económico de la organización. Los aspectos financieros de una organización son fundamentales, no obstante, esta perspectiva no es suficiente para comprender su desempeño. (Roncancio, 2019)

A continuación, se presenta el mapa estratégico de QsB:

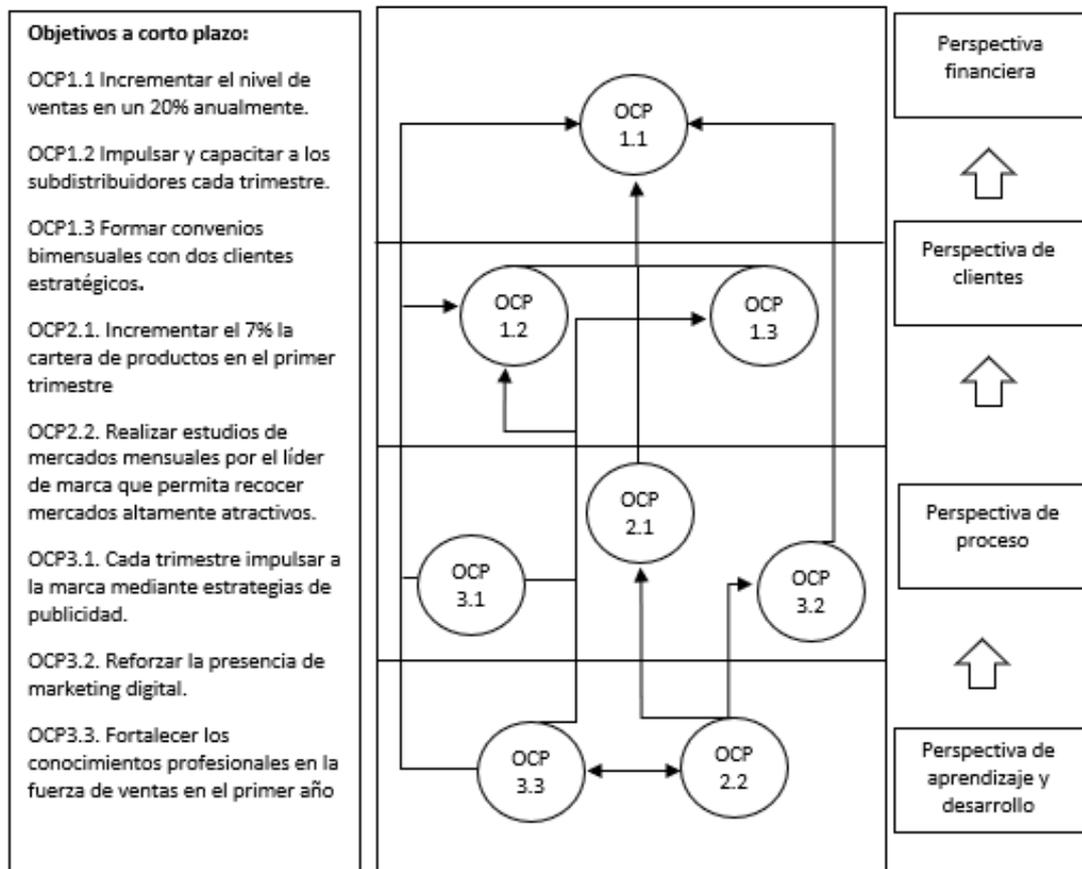


Figura 5 Mapa Estratégico de QsB

Tabla 12  
 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Línea base	Metas		Acciones	Acciones	
				Meta	Plazo		Presupuesto	Responsables
Financiera	OCP1.1 Incrementar el nivel de ventas en un 25% anualmente.	Número de visitas realizadas mensuales por vendedor	220	231	1 mes	Penetración de mercado mediante barrido de zonas ya visitadas.		Fuerza de ventas Supervisor
		Número de vendedores	9	11	1 mes – 3 meses	Desarrollo de estudio de mercado para reconocer la tipología de clientes para potenciar zonas no visitadas. Incorporar vendedores temporales para realizar cobertura.	2.500	Jefe de marca Supervisor Vendedores de cobertura
Cliente	OCP1.2 Impulsar y capacitar a los subdistribuidores cada trimestre	Proyecto de mejora continua con subdistribuidores	No disponible	100%	6 meses	Capacitación al personal de ventas. Visita a clientes estratégicos para crecimiento continuo.	500	Gerencia general Jefe de marca
		OCP1.3 Formar convenios bimensuales con dos clientes estratégicos.	Número de convenios firmados de forma bimensual	No disponible	100%	2 meses	Desarrollar acuerdos de fidelización por montos de compra y pago por medio de descuentos y premios.	
Proceso	OCP3.1 Cada trimestre impulsar a la marca mediante estrategias de publicidad.	Porcentaje de participación en el mercado mediante publicidad	40%	75%	3 meses	Desarrollar e implementar un plan de publicidad impresa.	4.000	Jefe de marca Vendedores de cobertura.

	OCP3.2 Reforzar la presencia de marketing digital.	Porcentaje de participación en marketing digital.	30%	70%	6 meses	Estudio y manejo adecuado de redes sociales		Jefe de marca Fuerza de ventas
						Realizar videos e imágenes con contenido entretenido para incrementar la participación en redes sociales	500	
	OCP2.1 Incrementar el 7% la cartera de productos en el primer trimestre.	Índice de desarrollo de nuevos productos	300	330	3 meses	Desarrollo de estudio de mercado para determinar productos de alta rotación. Estudio de costos directos e indirectos para la importación y distribución.	110.000	Gerencia General Supervisor Jefe de marca
	OCP3.3 Fortalecer los conocimientos profesionales en la fuerza de ventas en el primer año. Nivel de conocimiento de la fuerza de ventas	Nivel de conocimiento de la fuerza de ventas	70%	100%	1 año	Desarrollar capacitaciones para incrementar las habilidades en ventas	12.000	Gerencia general
Aprendizaje	OCP2.2 Realizar estudios de mercados mensuales por el líder de la marca que permita reconocer mercados altamente atractivos.	Comportamiento y situación actual del mercado a estudiar	30%	100%	1 mes	Desarrollar un plan estratégico integral del mercado a estudiar	1.000	Gerencia general Jefe de marca Supervisor
<b>Total</b>							<b>130.500</b>	

## **Resumen**

En el capítulo de implementación y evaluación de la estrategia se plantearon los objetivos a corto plazo, estos se alinearon a los objetivos de largo plazo. Se obtuvieron ocho OCP y se asignaron recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos, estos recursos permitirán ejecutar las estrategias establecidas, para los recursos financieros se estableció un valor de 130.500 dólares y se plantearon las políticas de cada estrategia que determinarán los límites del accionar de la marca.

La estructura organizacional tuvo una variación en su estructura y se incorporaron: un jefe de marca y el departamento de recursos humanos. Se establecieron cambios para el control del medio ambiente y la responsabilidad social, así mismo se determinaron los recursos humanos que son necesarios para facilitar el desarrollo de las estrategias.

La evaluación estratégica analizó las perspectivas de aprendizaje, procesos, clientes y financiera, que facilitan la medición de los objetivos. En el tablero de control balanceado se estableció la perspectiva para cada objetivo alineados a metas y acciones, obteniendo como resultado 130.500 dólares, necesarios para implementar el presente plan.

## **Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones**

En el presente capítulo se desarrollará el Plan Estratégico Integral, en el cual se expondrá de manera gráfica y global todo el trabajo realizado, se determinará el futuro del sector objetivo de estudio y se expondrán las conclusiones que están alineadas con cada objetivo específico, así como las recomendaciones respectivas

### **Plan Estratégico Integral (PEI)**

El Plan Estratégico Integral incorpora en un solo tablero los factores que fueron estudiados y asignados para desarrollar el presente plan estratégico.

Tabla 13  
Plan Estratégico Integral (PEI)

<b>Visión:</b> Una empresa líder en distribución de productos ferreteros en el Ecuador ofreciendo productos de primera calidad que permitan solventar las necesidades en el ámbito de la construcción y al público en general						
Interés Organizacional		Objetivos a largo plazo			Políticas	Valores
<b>Misión:</b> Fomentar la fidelidad con nuestros clientes mediante soluciones comerciales a través de nuestro equipo de trabajo para dar a conocer productos ferreteros de alta calidad brindando compromiso y eficiencia	Estrategias	OLP1. Aumentar el nivel de ventas en un 100%, para los próximos 4 años.	OLP2. Incrementar un 80 % la cartera de productos, en los próximos 4 años	OLP3. Situar a la marca QsB entre las 10 marcas más reconocidas a nivel nacional para el 2025		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Calidad.</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Competitividad</li> <li>• Puntualidad</li> </ul>
	1. Aumentar el número de vendedores junior para zonas no visitadas.	X		X	P1.1 Cumplir con el presupuesto de ventas y cobros establecidos.	
	2. Desarrollar estrategias para el proceso en la importación de nuevos productos mediante métodos tecnológicos.		X		P2.1 Realizar estudio mensual por vendedores y jefe de marca. P2.2 Cumplir con el tiempo de entrega de la información solicitada. P3.3 Solventar el plan estratégico con un análisis previo.	
	3. Capacitación de estrategias en venta para los mercados atractivos.	X	X	X	P3.1 Asistencia obligatoria a capacitaciones. P3.2 Test de conocimientos adquiridos.	
	4. Fidelizar a los clientes mediante ofertas y promociones.	X		X	P4.1 Tener buen historial crediticio. P4.2 Cumplir con el cupo de ventas establecido para cada subdistribuidor.	
	5. Invertir en un jefe de marca que se encargue de la logística de la marca.	X	X	X	P5.1 Apoyar las actividades para incrementar la rentabilidad y competitividad de la producción y comercialización de la marca QsB.	

6. Iniciar una campaña agresiva de marketing en campo y redes sociales.	X		X	P6.1 Formular estrategias que no arrojen resultados negativos a la marca. P6.2. Promover la marca a sectores no penetrados.
7. Innovación en el proceso de introducción de nuevos productos.	X	X		P7.1 Monitoreo constante de la evaluación de la demanda y precios de importación. P7.2. Evitar la depreciación de la marca por importaciones erróneas.
8. Estudio de nuevas fuentes de mercado.	X		X	P8.1 Obtener constante información de las expectativas del mercado. P.8.2 Promover la capacitación y formación al personal de ventas.
9. Apertura de nuevos clientes con facilidad de pago y precios accesibles.	X		X	P.9.1 No constar en la central de riesgo P.9.2 Excelentes recomendaciones de tres empresas afines al mercado.
Perspectiva Financiera	OCP1.1 Incrementar el nivel de ventas en un 25% anualmente.			
Perspectiva Clientes	OCP1.2 Impulsar y capacitar a los subdistribuidores cada trimestre. OCP1.3 Formar convenios bimensuales con dos clientes estratégicos. OCP2.1 Incrementar el 5% de cartera en el primer trimestre.			
Perspectiva Procesos	OCP3.1 Cada trimestre impulsar a la marca mediante estrategias de publicidad. OCP3.2 Reforzar la presencia de marketing digital.			
Perspectiva Interna	OCP3.3 Fortalecer los conocimientos profesionales en la fuerza de ventas en el primer año. OCP2.2 Realizar estudios de mercados mensuales por el líder de la marca que permita reconocer mercados altamente atractivos.			

## **Futuro del Sector Objeto de Estudio**

El sector de la construcción tiene una perspectiva muy alta de crecimiento, son diversas industrias que lo conforman. Gracias al crecimiento demográfico y al retorno de la normalidad postpandemia, es posible el estudio futuro de nuevos sectores que le permitan a la marca QsB ser más participativa en el mercado.

El mercado de herramientas eléctricas es un sector de alto interés para la marca QsB, esto se debe a que este tipo de herramientas se consume día a día en el sector de la construcción y es de vital importancia para cumplir con los procesos que demanda.

## **Conclusiones**

1. El sector de la construcción ha sufrido un golpe fuerte con la llegada de Covid-19, la paralización total ha generado grandes pérdidas a nivel global. En la actualidad el panorama es alentador, con el regreso al trabajo presencial, la economía general se está reactivando, esto permite un incremento en el flujo de efectivo y la reactivación en el sector constructor.
2. La filosofía de la marca QsB se alinea al tipo de mercado en el que se encuentra, la misión, visión y valores se enfocan a cubrir las necesidades de los clientes.
3. QsB es una marca que ha logrado posicionarse en el mercado en los últimos años, el incremento de la población y por ende el sector de la construcción ha sido un factor primordial para la sostenibilidad de la marca en el Ecuador, siendo el análisis externo un indicador de comportamiento de la marca en el sector.

4. Mediante el análisis interno de QsB se demostró que la empresa es fuerte internamente. Al ofrecer productos de buena calidad y a precio moderado, le ha servido para aumentar la participación en el sector de la construcción, sin embargo, tiene carencias de un jefe de marca y estrategias débiles de marketing.
5. Mediante el análisis de las diversas matrices, se plantearon estrategias retenidas, las mismas que buscan alinearse con los objetivos a largo plazo de la marca. Entre las estrategias principales a implementar están: el aumento de productos al portafolio y el incremento de un jefe de marca.
6. Mediante la asignación de plazos, metas, prepuestos y responsables se desarrolla el Cuadro de Mando Integral con un valor de 130.500 da cumplimiento con los objetivos planteados.
7. Mediante el presente plan estratégico se demuestra que la implementación de este plan a la marca QsB es efectiva a largo plazo y es determinante para fortalecer la participación en el mercado nacional.

### **Recomendaciones**

1. Se recomienda la implementación de este plan ya que cumple con las condiciones necesarias para un crecimiento continuo de la marca QsB a nivel nacional.
2. Se debe considerar la situación económica actual y futura del sector constructor para poner en acción las estrategias establecidas.
3. Se recomienda invertir en una planta de bodega y distribución para la marca QsB debido a que los costos de logística tercerizados son altos influyendo en el producto final.

4. Se debe supervisar periódicamente la evolución y desarrollo de las estrategias planteadas con el fin de dar cumplimiento con las acciones establecidas.

## Referencias

- Alpha Hardin. (2021). *10 innovaciones tecnológicas que revolucionan la industria de la construcción en 2021*. Obtenido de <https://www.alpha-hardin.com/innovacion-tecnologica-en-la-industria-de-la-construccion/>
- BCE. (30 de Septiembre de 2020). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA DECRECIÓ 12,4% EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2020*. Obtenido de LA ECONOMÍA ECUATORIANA DECRECIÓ 12,4% EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2020: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>
- BCE. (30 de Junio de 2021). *Cuentas Nacionales del Primer Trimestre de 2021*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1434-en-el-primer-trimestre-de-2021-la-economia-ecuatoriana-crecio-0-7-respecto-al-trimestre-anterior-y-reporto-una-variacion-interanual-de-5-6-respecto-al-primer-trimestre-de-2020>
- BCE. (Julio de 2021). *Tasas de Interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. doi:978-9942-03-111-2
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico. Un enfoque De Gerencia*. México: Person Educación.
- David, F. (2003). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- El Universo. (5 de Julio de 2021). *Construcción, trabajadoras domésticas y turismo, las actividades más golpeadas en los tres primeros meses de 2021*. Obtenido de

<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/construccion-trabajo-domestico-y-turismo-con-el-peor-desempeno-en-el-primer-trimestre-de-2021-nota/>

El Universo. (25 de Julio de 2021). *Presidente Guillermo Lasso confirmó construcción del Quinto Puente y devolución del IVA a municipios, en la sesión solemne de Guayaquil*. Obtenido de

<https://www.eluniverso.com/noticias/politica/presidente-guillermo-lasso-confirmando-construccion-del-quinto-puente-y-devolucion-del-iva-a-municipios-en-la-sesion-solemne-de-guayaquil-nota/>

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Grupo DIH. (2021). Quito.

INEC. (2021). *Encuesta Nacional de*. Quito.

INEC. (2021). *Índice de Precios al Consumidor (Vols. 01-2021-IPC)*. Quito.

Malpass, D. (13 de Febrero de 2021). *EuroSur NEWS*. Obtenido de

<https://eurosurnews.com/la-economia-mundial-se-expandira-en-un-4-en-2021-la-distribucion-de-vacunas-y-las-inversiones-son-clave-para-sostener-la-recuperacion/>

María, R. (16 de Julio de 2021). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto.de:

<https://concepto.de/valores-de-una-empresa/>

Master. (8 de Septiembre de 2020). *Activo servicios de marketing*. Obtenido de

<http://activosm.com/la-filosofia-empresarial/>

Multiplica. (19 de Julio de 2020). *Gestión Digital*. Obtenido de

<https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/la-construccion-un-pilar-de-la-economia-debilitado-por-la-pandemia>

Mundo Constructor. (2021). 12 viviendas biofílicas. *Ekos*, 12-13.

- Ortiz, S. (6 de Abril de 2021). Tres factores explican un menor crecimiento de la economía en el 2021. *El Comercio*. Obtenido de Tres factores explican un menor crecimiento de la economía en el 2021.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. España: Plaza & Janes Editores SA.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Raffino, M. (16 de Julio de 2021). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/valores-de-una-empresa/>
- Repetto, C. (22 de Noviembre de 2020). El sector de la construcción es uno de los más golpeados por la crisis económica y la pandemia del COVID-19. *El Universo*.
- Torassa, D. (2021). Como construir ciudades más sanas, seguras y confortables. *Mundo Constructor*, 10.
- Yandún, H. (3 de Diciembre de 2020). Dinámica de la industria de la construcción: situación actual y proyecciones 2021. (R. R. Uribe, Entrevistador)





**Apéndice B: Estudios financieros proyectados**

Tabla B1

*Flujo de caja proyectado de QsB*

<b>Supuestos para el cálculo</b>
Incremento en 20% anual durante los 4 años.

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>TOTAL INGRESOS POR VENTA</b>		<b>\$1.274.664,00</b>	<b>\$1.529.596,80</b>	<b>\$1.835.516,16</b>	<b>\$2.202.619,39</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>\$1.227.211,04</b>	<b>\$1.446.553,25</b>	<b>\$1.709.763,89</b>	<b>\$2.025.616,68</b>
Adquisición de productos		\$509.865,60	\$611.838,72	\$734.206,46	\$881.047,76
Gastos fijo y variable		\$318.666,00	\$382.399,20	\$458.879,04	\$550.654,85
Salarios		\$89.226,48	\$107.071,78	\$128.486,13	\$154.183,36
Gastos publicitarios		\$178.452,96	\$214.143,55	\$256.972,26	\$308.366,71
Inv. Jefe de marca		\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
Capacitación		\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00
Vendedores temporales		\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00
Nuevas importaciones		\$110.000,00	\$110.000,00	\$110.000,00	\$110.000,00
Reforzar la presencia de marketing digital		\$500,00	\$600,00	\$720,00	\$864,00
Publicidad impresa		\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00
Inversión inicial	-\$130.500,00				
<b>Flujo Neto</b>		<b>\$47.452,96</b>	<b>\$83.043,55</b>	<b>\$125.752,27</b>	<b>\$177.002,71</b>
<b>Flujo de retorno</b>		<b>\$-83.047,04</b>	<b>\$-3,49</b>	<b>\$125.748,78</b>	<b>\$302.751,49</b>

<b>VAN</b>	53.063,56
------------	-----------

<b>TIR</b>	23%
------------	-----

## Apéndice C: Gestión de Marketing



Figura C1 Publicidad exterior



Figura C2 Eslogan e imagen



Figura C4 Redes Sociales



Figura C5 Exhibición de QsB