

Planeación estratégica aplicada en la empresa Ferragro de Bucaramanga

Nycolle Cure Vargas y Juan Daniel Patiño Calderón

Trabajo de grado para optar el título de Administración de Empresas

Director

Juan Camilo Gutiérrez

Magister en Gerencia de Proyectos

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Empresas

2023

Contenido

Introducción	9
1. Planeación estratégica aplicada a la empresa Ferragro de Bucaramanga	10
1.1 Planteamiento del problema	10
2. Objetivos	11
2.1 Objetivo del proyecto	11
2.2 Objetivos específicos	12
3. Justificación	12
4. Identificación de la empresa	14
4.1 Ferragro	14
1.1.1 Misión de Ferragro	14
4.1.2 Visión	14
4.1.3 Valores corporativos	15
4.1.4 Política empresarial	15
5. Diagnostico	15
5.1 Rivalidad entre competidores	15
5.2 Poder de negociación con los proveedores	17
5.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes	17
5.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos	18
5.5 Clientes	18
6. Antecedentes	19
7. Marco teórico	22
7.1 Conceptos generales de la planeación	22
7.2 Origen y principios básicos de la planeación estratégica	23
7.3 Beneficios de la planeación estratégica	24
7.5 Herramientas para la valoración	25
7.5.1 Matriz DOFA (swot)	25
7.5.2 Diagnostico Interno	26

7.5.3 Fuerzas de Porter	26
8. Diseño metodológico	27
9. Diagnostico interno	28
9.1 Capacidad Directiva	28
9.2 Capacidad tecnológica.....	29
9.3 Capacidad del talento humano.....	30
9.4 Capacidad competitiva	31
9.5 Capacidad financiera	32
10. Matriz DOFA	32
10.1 Fortalezas	32
10.2 Oportunidades.....	33
10.3 Debilidades	33
10.4 Amenazas.....	33
11. Propuesta de indicadores estratégicos.....	35
12. Conclusiones	37
Referencias	39

Lista de figuras

Figura 1. <i>Empresas competencia de Ferragro</i>	16
Figura 2. <i>Empresas proveedoras de Ferragro</i>	17
Figura 3. <i>Datos financieros sobre clientes Ferragro.</i>	18
Figura 4. <i>Conceptos generales de planeación</i>	23
Figura 5. <i>Matriz de valoración DOFA (SWOT)</i>	26
Figura 6. <i>Diseño metodológico</i>	27
Figura 7. <i>Resultados generales análisis de factores internos</i>	28
Figura 8. <i>Capacidad directiva Ferragro</i>	29
Figura 9. <i>Capacidad tecnológica Ferragro</i>	30
Figura 10. <i>Capacidad del talento humano Ferragro</i>	30
Figura 11. <i>Capacidad competitiva Ferragro</i>	31
Figura 12. <i>Capacidad financiera Ferragro</i>	32
Figura 13. <i>Matriz DOFA</i>	34

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Antecedente 1, direccionamiento estratégico</i>	19
Tabla 2. <i>Antecedente 2, diseño de modelo estratégico.</i>	20
Tabla 3. <i>Antecedente 3, incidencia de la gestión financiera en la planeación estratégica.</i>	20
Tabla 4. <i>Antecedente 4, necesidad de la planeación estratégica.</i>	21
Tabla 5. <i>Antecedente 5, aspectos planeación estratégica.</i>	21
Tabla 6. <i>Antecedente 6, herramientas para la planeación estratégica.</i>	22
Tabla 7. <i>Estrategia 1, diversificación del enfoque</i>	35
Tabla 8. <i>Estrategia 2, alianza con clientes co-innovación</i>	35
Tabla 9. <i>Estrategia 3, uso del marketing de contenidos</i>	36

Lista de Apéndices

Apéndice A. *Poster científico*40

Apéndice B. *Carta aprobación empresa*.....41

Resumen

Ferragro es una empresa con una amplia trayectoria en el mercado, cuya principal actividad económica se base en la comercialización de materiales de ferretería y productos especializados para el agro, abarcando así más de 500 productos en su portafolio que se encargan de suplir con las necesidades de los consumidores, sin embargo, el cambio generacional y las nuevas tendencias presentes en el mercado han hecho que la empresa presente dificultades en cuando a su toma de decisiones y su proyección en el mercado a corto y largo plazo, siendo esto uno de los principales factores a tener en cuenta cuando los rendimientos financieros comienzan a decaer. Con base a esto, la presente investigación busca abordar estas problemáticas mediante la implementación de una planeación estratégica en la empresa, teniendo en cuenta que para un correcto funcionamiento de todos los procesos es necesario hacer un repaso a los factores que pueden afectarla de forma interna o externa y si en llegado caso corresponde, realizar propuestas con el fin de lograr adaptar la compañía a todas las adversidades que se presenten en el mercado. Para esto se emplearán diferentes herramientas que han sido proporcionadas por la planeación estratégica, como la matriz de valoración DOFA, las 5 fuerzas de Porter y una herramienta de diagnóstico interno que en conjunto brindarán todo lo necesario para realizar una serie de propuestas de indicadores estratégicos.

Palabras claves: ferretería, planeación estratégica, tendencias, análisis, direccionamiento estratégico.

Abstract

Ferragro is a company with extensive experience in the market, whose main economic activity is based on the marketing of hardware materials and specialized products for agriculture, thus encompassing more than 500 products in its portfolio that are responsible for supplying the needs of consumers, however, the generational change and the new trends present in the market have caused the company to present difficulties in terms of its decision-making and its projection in the market in the short and long term, this being one of the main factors to watch out for when financial returns start to decline. Based on this, the present investigation seeks to address these problems through the implementation of strategic planning in the company, considering that for a correct functioning of all the processes it is necessary to review the factors that can affect it internally or externally. and if applicable, make proposals to adapt the company to all the adversities that arise in the market. For this, different tools that have been provided by strategic planning will be used, such as the DOFA assessment matrix, Porter's 5 forces and an internal diagnostic tool that together will provide everything necessary to make a series of proposals for strategic indicators.

Keywords: strategic planning, hardware store, trends, skills, analysis, strategic direction.

Introducción

La planeación estratégica ha sido planteada y tratada por muchos autores con el paso del tiempo, desglosando todas las herramientas con que se facilita la lectura y análisis de capacidades y variables que afectan el buen funcionamiento de la compañía, bien sea con matrices de valoración en donde se analiza la incidencia y como mediante unas fortalezas y oportunidades ya existentes en la empresa se pueden atacar y buscar penetrar tanto en las amenazas como en las debilidades, aspectos que con el tiempo pueden lograr debilitar y extinguir la compañía en el mercado que constantemente refleja un cambio. Todo esto se ha ido implementando y perfeccionando con el fin de lograr que los gerentes pudiesen tomar decisiones administrativas de forma correcta sin tener divagar o estar a la deriva, esto a su vez, permitía que las empresas evitaran poner en riesgo sus rentabilidades. Para esta investigación se analizaron diferentes casos de éxito en empresas en donde antes de aplicar dicha planeación estratégica y sus herramientas se contaba con una precaria forma de llevar a cabo los procesos, asimismo, había una tendencia en común por parte de las compañías a cometer errores en la toma de decisiones ya sea por no plantearse de antemano el investigar cuales eran los factores que habían llevado a tener falencias organizacionales. Dicha investigación arrojó resultados internos y externos que lograron mostrar un panorama más de las problemáticas a las que la organización se enfrentaba y para esto se generaron una serie de propuestas de indicadores estratégicos que buscan disminuir, apoyar o adaptar a la empresa Ferragro a las nuevas tendencias en el mercado.

1. Planeación estratégica aplicada a la empresa Ferragro de Bucaramanga

1.1 Planteamiento del problema

La empresa Ferragro, se ha ido desempeñando en la distribución y venta de insumos cuya principal función es incentivar el agro en el país, siendo así, y con el pasar de los años esta ha ido abarcando una amplia brecha de productos que cumplen y satisfacen la mayor cantidad de necesidades de todos los clientes, logrando de esta forma posicionarse en un mercado altamente competitivo y agresivo.

Con el incremento de las empresas que se han ido consolidando como competencia en los últimos años, además del alza excesiva en el coste de los productos, se ha visto como la empresa presenta dificultades evitando definir objetivos claros que no garantizan que se pueda sostener y tener un correcto funcionamiento al largo plazo, asimismo y en cuanto al manejo de recursos, las ventas de mercancía han sido una problemática que ha afectado el buen funcionamiento y los rendimientos económicos necesarios y esperados por la compañía. Problemática que teniendo en cuenta lo que representa para el país el sector y la venta de artículos relacionados con el agro da un indicio para empezar a reforzar y trabajar de forma concisa en la planeación estratégica actual de la empresa.

Expresado en cifras, según el ministerio de agricultura, el consumo tanto de exportaciones como de importaciones de productos relacionados al agro en 2022 presento un récord (20% de aumento), siendo este el segundo año consecutivo en el que se obtiene una cifra récord en las exportaciones colombianas del agro, logrando de esta forma ventas de US\$9.418 millones que, en gran parte, se deben al protagonismo que están teniendo los productos no

tradicionales, los cuales en 2021 ya habían aumentado su comercialización en un 18%. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo, 2022).

Tras el análisis realizado, y teniendo en cuenta la necesidad que hay en el mercado y el nicho tan importante del que hacen parte los productos destinados al agro en Colombia, se hace evidente la necesidad de buscar generar soluciones o procesos que ayuden y faciliten a la empresa el buen funcionamiento, además, de la forma correcta para lograr llevar sus productos a un mercado. Esto, visto a largo plazo puede representar una ventaja competitiva en un ambiente en el que las demás empresas dedicadas a la misma actividad económica no han establecido ni han iniciado con una planeación estratégica para mejorar sus objetivos, procesos y rendimientos, de igual forma el hecho de establecer bases previas para en un futuro plantearse exportar estos productos.

Todo esto es de vital importancia para la empresa, ya que afecta de forma directa la rentabilidad que se genera por la comercialización de los productos y el buen nombre que esta compañía ha ido obteniendo, asimismo, esta situación puede reflejar que en un entorno tan cambiante las empresas rivales puedan aprovechar la insatisfacción de los clientes para empezar a obtener una mayor participación y con ello hacer decrecer de forma bastante significativa las ventas de la empresa.

2. Objetivos

2.1 Objetivo del proyecto

Formular estrategias enfocadas en planeación estratégica para aplicarla en la empresa Ferragro.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar las fortalezas y debilidades de la empresa para así poder realizar un diagnóstico tanto externo como interno.
- Determinar las variables internas y externas de la empresa y, de esta forma realizar un análisis DOFA.
- Establecer los indicadores estratégicos en base al análisis de los resultados obtenidos de la matriz DOFA.

3. Justificación

Como se ha logrado observar en distintas compañías que tras estar en la cima han comenzado a decrecer, la falta de entusiasmo por parte de los gerentes a la hora de tomar decisiones, además de la conformidad que muchos de sus trabajadores demuestran, ha ocasionado que muchas de estas empresas que han sido pilares o han ocupado gran parte de la participación en sus respectivos sectores económicos se vean expuestas a diferentes bajones o decrecimientos en cuanto a sus ganancias en el corto y largo plazo, afectando del mismo modo la rotación de trabajadores que puede ser vista como estabilidad que se le brinda a los trabajadores, el fin de implementar una correcta planeación estratégica en la empresa, radica en lograr mejorar la toma decisiones a corto y largo plazo, haciendo que de esta forma se facilite la creación de procesos mucho más eficaces que sean respaldados por un feedback obtenido como resultado de las diferentes estrategias que fueron empleadas para beneficio de la compañía.

Por su parte, la empresa Ferragro, cuenta con un tiempo de vida bastante largo en el mercado, teniendo como punto de partida que la gran mayoría de pymes únicamente logran

mantenerse activas en el mercado por periodos inferiores a 5 años, siendo que, según una investigación:

El fracaso de las pymes constantemente se asocia con la falta de recursos financieros ocasionado por la falta de estrategias y de alternativas propuestas por los empleadores llevando esto desde recorte del personal hasta el cese de las operaciones de la empresa. (Ortiz Medina, 2013).

Con el fin de lograr un buen escenario a futuro, se implementará la planeación estratégica como método empresarial que desde el análisis de las variables otorgará herramientas facilitadoras de la toma de decisiones internas y externas, esto teniendo en cuenta variables como oportunidades y amenazas.

Según un estudio de la universidad militar de nueva granada, para que una compañía logre ser exitosa es indispensable que cuente con una línea o dirección estratégica, que le permita desarrollar en todo su esplendor su potencial, esto mediante planes estratégicos de los cuales obtendrá beneficios y podrá sobrevivir a través del tiempo en un mercado cada vez más grande y competitivo. (Valenzuela Argoti, 2016).

Por último, la investigación lograra generar beneficios y ayudar de forma considerable a la empresa Ferragro a mejorar su planeación estratégica y su toma de decisiones, además, brindará un punto de vista en el que sus aspectos más relevantes serán analizados por el investigador buscado que gracias a estos se brinde a la empresa una correcta estrategia, a su vez, la investigación tendrá beneficios para el grupo de investigadores que emplearan los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, mejorando sus habilidades profesionales y humanas. Para terminar, se verá reflejado en la universidad Santo Tomas que podrá tener una fuente de información adicional para futuras investigaciones.

4. Identificación de la empresa

4.1 Ferragro

Ferragro S.A.S es una compañía fundada el 2 de mayo de 1989 en Itagüí, Antioquía, con más de 30 años en el mercado cubriendo todo el territorio nacional con 7 bodegas a nivel estratégico, es líder en el mercado por su experiencia en el manejo de paneles solares y cercas eléctricas; Además de esto, es una compañía mayorista en la comercialización de productos agro-ferreteros y tecnológicos para el campo. Por su parte, Ferragro, Bucaramanga cuenta con aproximadamente 20 trabajadores y 9 asesores cuya actividad económica, se basa en el comercio de artículos relacionados a la ferretería para el campo. Actualmente, en su portafolio hay presencia de más de 500 productos. La sede Ferragro, se encuentra ubicada en el Km 7 de la vía Girón – Bucaramanga.

1.1.1 Misión de Ferragro

Somos una compañía mayorista en la comercialización de productos agro ferreteros y tecnológicos para el campo, estando presentes en el mercado nacional internacional durante más de 30 años, garantizando siempre calidad y servicio a través de una cultura organizacional focalizada en la especialización de productos y procesos integrados.

4.1.2 Visión

Ser el líder a nivel nacional para el año 2025 en la Comercialización de productos agro ferreteros y de soluciones tecnológicas para el campo, entregando a nuestros clientes constantes innovaciones y asesoría especializada en el manejo de los mejores productos con calidad y economía para el desarrollo exitoso de la actividad en el agro colombiano.

4.1.3 Valores corporativos

Somos un equipo de trabajo con una elevada vocación de servicio al cliente, por lo tanto, inspiramos nuestra vida organizacional bajo los siguientes principios: integridad, responsabilidad, honestidad y ética, calidad, orientación al cliente, y trabajo en equipo.

4.1.4 Política empresarial

Ferragro S. A S Cuenta con un personal calificado, comprometido para lograr fidelización. Satisfacción de los clientes y las partes interesadas. Esto se logra a través del mejoramiento continuo de los procesos, el desempeño energético, la generación de ingresos, además de la creación de una cultura de calidad teniendo en cuenta el compromiso con el medio ambiente, la salud de los trabajadores y contratistas.

5. Diagnostico**5.1 Rivalidad entre competidores**

El sector dedicado al agro y a la ferretería representa un porcentaje bastante considerable en la economía del país, siendo el 2,5% de PIB colombiano. Teniendo este porcentaje la oferta de empresas cuyas ganancias se relacionan a estas tan actividades económicas genera un punto a tener en consideración, ya que, tanto en la región como en el país, se han consolidado varias empresas con un poder y una participación mucho mayor, que les sirve para competir tanto con precios como con más incentivos que lograr captar clientes que adquieren sus productos en estas. Entre esta competencia, y luego de un análisis más profundo en el mercado, se resaltan estas empresas en el área metropolitana:

Figura 1. *Empresas competencia de Ferragro*

EMPRESA	DIRECCIÓN	MUNICIPIO
Homecenter	Carrera 21 #45-02	Bucaramanga
Ferretería Aldia	Calle 16 #42-22	Bucaramanga
Ferretería la Paz	Calle 55 #16-26	Bucaramanga
Ferretería la Casita	Calle 61 #16-46	Bucaramanga
Ferretería el Albañil	Carrera 23 #11-19	Bucaramanga
Ferretería la Cantera	Carrera 3ª #6	Piedecuesta
Ferretería punto del Hierro	Calle 6 #7-6	Piedecuesta
Ferretería Construrama	Calle 6 #7-6	Piedecuesta
Ferremundi	Carrera 7 #12-85	Piedecuesta
Ferretería ma expo	Avenida los cayenes 21b	Girón
Ferretería el puente rincón	Calle 39 #16-55	Girón
Ferretería los cayenes	Carrera 19 #22-81	Girón
Deposito la calera	Carrera 29ª #34ª-28	Girón
Ferretería el palenque	Calle 57 #19ª-16	Girón
Ferretería la puntilla	Calle 6 #7-06	Floridablanca
Ferreuniverso	Calle 7 #10-31	Floridablanca
Ferreservicios	Circunvalar 29 #6-58	Floridablanca
Ferretería Ferrepintos	Calle 27 #11-124	Floridablanca
Ferretería expomateriales	Carrera 37 #107 - 64	Floridablanca

5.2 Poder de negociación con los proveedores

La empresa posee unas conexiones con empresas claves que facilitan sus procesos y la hacen una de las más eficientes, teniendo proveedores altamente conocidos que se encargan de brindar todos los productos requeridos, entre estos proveedores se encuentran:

Figura 2. *Empresas proveedoras de Ferragro*



Tomado. Sitio web de Ferragro.

Todas estas empresas con las que se tiene contacto garantizan el buen funcionamiento de los procesos y que en caso de no encontrar lo solicitado se pueda buscar entre el portafolio de otro proveedor y seguir cumpliendo con las necesidades de los clientes sin tener que darles tiempo de espera para obtener lo solicitado.

5.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Con el aumento de la población y la expansión territorial, es muy frecuente que en cada nuevo sector, urbanización, barrio o calle se establezca una nueva ferretería o prestadora de servicios similares a Ferragro, no obstante, la gran variedad de productos con que cuenta la empresa, además de paneles solares y diferentes artículos que generan un valor agregado crea facilidades para comercializar con los clientes haciendo que esta amenaza se vea disminuida, sin embargo, es bastante importante generar alternativas o facilidades para llegar a muchos más clientes y evitar que la expansión abarque más de la participación que posee.

5.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos

La constante innovación por parte de las empresas en los productos que se le ofrecen a los clientes hace que materiales reciclables abarquen un nicho de mercado que se preocupa por el medio ambiente y encontró una forma distinta de suplir las necesidades con productos sustitos.

Según una investigación de la revista cintex, surge como alternativa a los materiales convencionales el cemento alcalino o geopolimérico, siendo que el desarrollo de este material es ambientalmente sostenible, ya que utiliza como materia prima subproductos y residuos industriales que requieren un consumo menor de energía y de esta forma logra que las emisiones de dióxido de carbono sean reducidas significativamente. (Montes Valencia, 2014).

5.5 Clientes

Figura 3. Datos financieros sobre clientes Ferragro.



Tomado. Sitio web de Ferragro.

La empresa basa parte de sus principios y valores corporativos en la atención al cliente y en lograr satisfacer las todas las necesidades existentes en el mercado, esto mediante una serie de cualidades como la honestidad, la atención al cliente, la ética y calidad en la entrega de productos, entre otros. Gracias a esto, ha podido posicionarse y abarcar una gran parte de los clientes de la región que buscan productos de ferretería o del agro.

6. Antecedentes

Con el pasar del tiempo, la planeación estratégica se ha encargado de brindar alternativas que se encargan de direccionar a las empresas en pro de comprender los puntos de partida y los objetivos que se desean alcanzar en el corto y largo plazo, asimismo, genera mecanismos que se encargan de promover estrategias organizacionales involucrando a todo el equipo de trabajo para la toma de decisiones y la mejora constante de los procesos empleados.

Tabla 1. *Antecedente 1, direccionamiento estratégico*

AUTOR(ES): Quintero López, Alan	NIVEL: Producción Local
TÍTULO: Propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Torni & max ferretería de la ciudad de Pereira.	AÑO: 2019
PROCEDENCIA: Universidad Tecnológica de Pereira	CIUDAD: Pereira, Colombia.

RESUMEN: En esta investigación, se estudió el comportamiento de una empresa cuya expansión comenzaba a verse reflejada en la región, dejando evidenciar como pese a gozar de una buena administración, la rentabilidad, el ambiente laboral y demás factores dentro de la compañía no reflejaban este avance, dejando a evidencia los retos impuestos por el mercado y la forma en que se debían afrontar, esto mediante la planeación estratégica y su aporte teórico que permite visualizar un ambiente laboral optimo en donde los beneficios se logan tanto en el corto como largo plazos, además, de mostrar estrategias para el direccionamiento de la empresa.

RELEVANCIA: Esta investigación, lograra generar un punto de vista mucho más acertado sobre el diferente uso y forma en que se pueden emplear los diferentes diagnósticos como la matriz DOFA. Además de mostrar el panorama que se puede presentar en las empresas que pese a contar con una buena administración carecen de planeación estratégica y de valor agregado para seguir con un buen direccionamiento que les permita competir con las demás compañías del sector.

Tabla 2. *Antecedente 2, diseño de modelo estratégico.*

AUTOR(ES): Fiallos Fiallos, María de los Ángeles	NIVEL: Internacional
TÍTULO: Diseño de un modelo de plan estratégico para la ferretería 12 de noviembre.	AÑO: 2021
PROCEDENCIA: Universidad técnica de Ambato	CIUDAD: Ambato, Ecuador.

RESUMEN: En esta investigación, se abordan las problemáticas que afectan el sector ferretero en Ecuador y más específicamente en la ciudad de Ambato, razones por las cuales se decide implementar el diseño de un modelo de planeación estratégica con el fin de que la empresa en la cual está enfocada el estudio logre generar una mejor gestión tanto administrativa como financiera ya sea con la implementación de estrategias que permitan proyectar unos objetivos y una trayectoria a seguir por la empresa, buscando mejorar la competitividad y tener una mejor organización que a su vez genere tanto una optimización de procesos como una buena organización.

RELEVANCIA: Esta investigación, dejará en evidencia la forma correcta para la realización de los diferentes análisis de los factores que afectan a la organización tanto de factores internos en donde se identifican y evalúan la relación entre las áreas pertenecientes a la organización, y, a su vez los factores externos que evidencian como son aprovechadas las oportunidades ofrecidas por el entorno.

Tabla 3. *Antecedente 3, incidencia de la gestión financiera en la planeación estratégica.*

AUTOR(ES): León Saldaña, Alcira Mirella	NIVEL: Internacional
TÍTULO: Análisis de la gestión financiera y su incidencia en la planeación estratégica de la ferretería manantial de guihon.	AÑO: 2021
PROCEDENCIA: Universidad nacional de Trujillo	CIUDAD: Trujillo, Perú.

RESUMEN: En esta investigación, se indaga y se explora sobre la incidencia de la planeación estratégica en la gestión financiera y de cómo esta permite que el manejo de los recursos sea el adecuado para que la empresa se evalúe y en base a esto mejore en la toma de decisiones, además de esto, muestra las estrategias mediante las cuales la empresa logra generar fortalezas tales como la antigüedad en el mercado, el poder de negociación que se tiene con los proveedores, logrando de esta forma suplir las necesidades de los consumidores.

RELEVANCIA: Esta investigación evidenciara aspectos claves que fueron tomados en cuenta para la elaboración de las fuerzas de Porter, en donde se demuestran las ventajas competitivas que se promueven con base al poder de negociación con los proveedores, una buena relación y contacto sólido con los clientes. También, servirá de punto de partida para tener en cuenta estrategias e iniciativas que se podrán tomar en cuenta para el planteamiento y diseño de los indicadores estratégicos. Por último, dará una base de como la planeación estratégica permite minimizar los riesgos de forma en que los recursos internos de la empresa son aprovechados al máximo.

Tabla 4. *Antecedente 4, necesidad de la planeación estratégica.*

AUTOR(ES): Lozano Navarro, Valentina; Trujillo Vergara, Juan Camilo	NIVEL: Producción Local.
TÍTULO: Planeación estratégica para la ferretería la tienda del constructor años 2020 y 2021.	AÑO: 2020
PROCEDENCIA: Universidad Cooperativa de Colombia	CIUDAD: Ibagué, Colombia.

RESUMEN: En esta investigación, se plantea la necesidad actual que afrontan todas las empresas que han logrado posicionarse y abarcar un sector considerable en el mercado para realizar cambios y adaptar sus viejas costumbres en la toma de decisiones, deja evidencia como las empresas que han sabido implementar la planeación estratégica dentro de sus pilares han logrado aumentar su rentabilidad y generar procesos mucho más eficientes, logrando así competir con empresas que contaban con mucha más antigüedad en mercado. Por otra parte, se exponen cuáles han sido algunas de las estrategias de planeación que han reemplazado los estándares antiguos y la forma en que estas se han ido adaptando a las tendencias del mercado.

RELEVANCIA: Esta investigación servirá como punto de partida para ver la forma en que se plantea, formula, dirige y se pone en práctica una correcta planeación estratégica, al mismo tiempo, se muestra la aplicación de las diferentes herramientas de análisis que se encargan de evaluar todos los aspectos tanto internos como externos que afectan en la compañía y que pueden ser utilizados como una ventaja competitiva para superar dificultades y afrontar todo tipo de situaciones que pongan en peligro el funcionamiento de la compañía.

Tabla 5. *Antecedente 5, aspectos planeación estratégica.*

AUTOR(ES): Peña Valderrama, Arnol Danilo; Pineda Bautista, Jhon Freddy; Martínez García, Luis Ariel	NIVEL: Producción Local.
TÍTULO: Propuesta de plan estratégico para la ferretería la ferretería MAXSUFER.	AÑO: 2018
PROCEDENCIA: Universidad Agustiniana.	CIUDAD: Bogotá, Colombia.

RESUMEN: En esta investigación, se realiza una planeación estratégica a la empresa teniendo en cuenta los dos aspectos principales para la organización, explicando de forma detallada y haciendo un análisis sobre los factores internos, en donde variables como la tecnología con que cuenta la empresa, los productos que tiene para ofrecer a los clientes y la relación con la competencia. Por otra parte, se indaga en los factores externos, haciendo un estudio sobre el mercado y sus componentes y analizándolo desde diferentes puntos de vista tanto económicos como culturales.

RELEVANCIA: Esta investigación se encarga de proveer un estudio mucho más centrado en los factores internos y externos de la compañía, demostrando como cada aspecto es fundamental para el desarrollo y la aplicación de la planeación estratégica, también, familiariza a los

investigadores con el alcance que este tipo de estudio puede tener en una empresa cuya actividad económica es similar a la seleccionada.

Tabla 6. *Antecedente 6, herramientas para la planeación estratégica.*

AUTOR(ES): Camacho Olarte, Edwin Leonardo	NIVEL: Producción Local.
TÍTULO: Diseño de un plan estratégico para la ferretería ferromero 2017 - 2019	AÑO: 2017
PROCEDENCIA: Universidad de Cundinamarca	CIUDAD: Facatativá, Col.

RESUMEN: En esta investigación, se buscó diseñar una planeación estratégica aplicando las diferentes herramientas y técnicas que este método provee, con el fin de penetrar en las áreas de la organización que mayores puntos críticos presentaba, todo esto diseñado para una empresa familiar que desde su inicio nunca había empleado alguna estrategia o herramienta que pudiese mejorar o servir para empezar a competir con las demás, una empresa cuya rentabilidad financiera nunca se había analizado y no se tenía certeza de si generaba ingresos o simplemente pérdidas.

RELEVANCIA: Esta investigación mostrará el paso a paso utilizado en una empresa que nunca había aplicado herramientas para su análisis interno y externo, explicando cuales son los aspectos que causan muchos más conflictos y desventajas para generar un impacto considerable en el mercado.

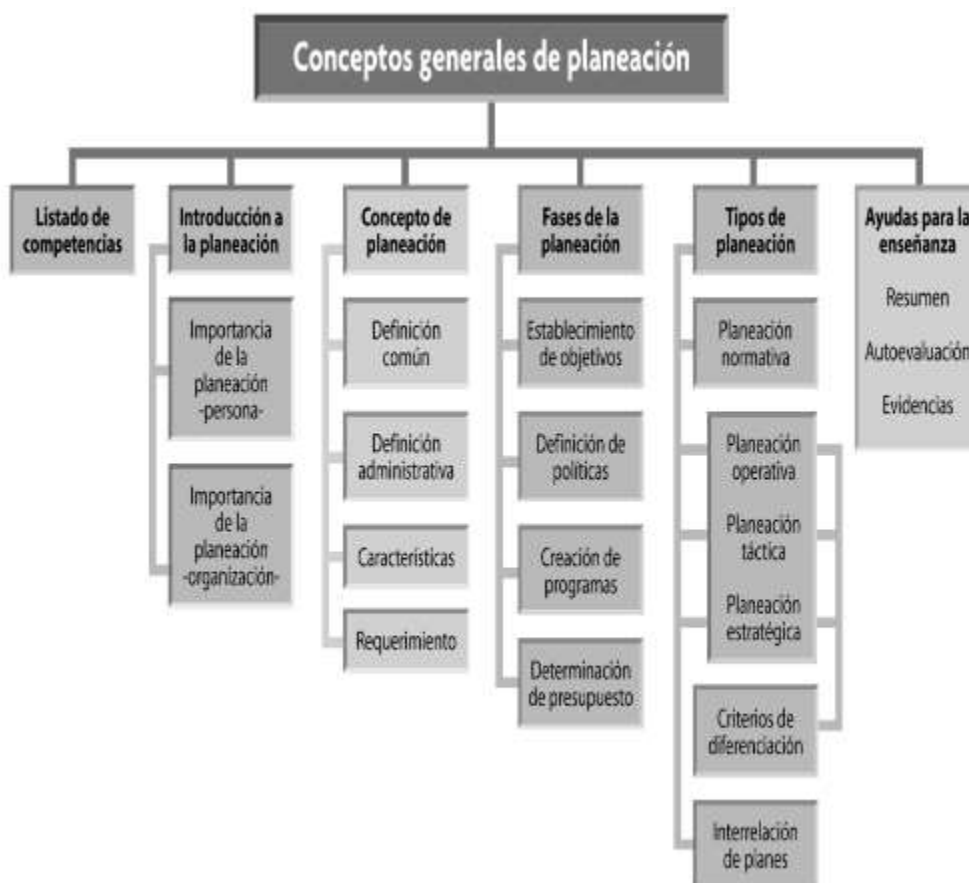
7. Marco teórico

La planeación estratégica es empleada normalmente en las empresas cuyo funcionamiento y toma de decisiones no es el adecuado para poder seguir en un correcto funcionamiento, con el pasar del tiempo se han visualizado casos de éxito en empresas que decidieron evaluar y emprender un cambio en sus herramientas de análisis con el fin de adaptarse a las tendencias y lograr que se genere un ambiente mucho más óptimo en el entorno laboral.

7.1 Conceptos generales de la planeación

Según el libro, planeación estratégica por áreas funcionales, la planeación es una tarea fundamental para el funcionamiento y desenvolvimiento de cualquier tipo de organización, tanto pública como privada, con o sin fines de lucro. Al planear se esboza cuál es la razón de ser y los propósitos de una persona, institución u organización. Planeando se puede saber en donde se está y a donde se quiere llegar. (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012).

Figura 4. *Conceptos generales de planeación*



Tomado. Fundamentos y aplicaciones de la planeación estratégica. Idalberto Chiavenato.

7.2 Origen y principios básicos de la planeación estratégica

Según Idalberto Chiavenato en su libro, las estrategias organizacionales surgen como consecuencia de la intensa competencia entre organizaciones y, al mismo tiempo, de la

necesidad de una estrecha cooperación con otras empresas para el logro de los objetivos organizacionales. Todo eso con el propósito de enfrentar los desafíos de un ambiente de negocios intensamente dinámico y cambiante, para alcanzar la competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo. (Chiavenato, 2017).

Por otra parte, la planeación estratégica se ha ido consolidando en una serie de pasos y procesos que varían dependiendo el autor del cual se quiera indagar, todos con el fin de establecer unos pasos a seguir para un desempeño ideal, este proceso puede estar conformado por estas partes:

- **Fines:** en donde se plantean cuáles son las metas y los objetivos que esperan ser cumplidos.
- **Medios:** en donde se plantea cual es el proceso, las políticas y los programas a seguir para alcanzar los objetivos.
- **Recursos:** se determina que es lo necesario que se debe adquirir y con qué recursos se buscará soportar este gasto.
- **Realización:** se diseñan y plantean los procedimientos para tomar las decisiones y la forma en que se implementarán.
- **Control:** en este paso, se determinará un mecanismo para el chequeo y control del correcto funcionamiento de las estrategias con el fin de evitar que estas presenten fallas o incumplan con lo requerido. (Gonzáles Millán & Rodríguez Díaz, 2020).

7.3 Beneficios de la planeación estratégica

Los beneficios ofrecidos por la planeación estratégica son enormes y representan un avance significativo para las empresas que deciden emplear estas herramientas, entre estos beneficios se encuentran:

- Capacidad para comprender el comportamiento competitivo como un sistema en el cual los competidores, los clientes, el dinero, las personas y los recursos interactúan continuamente.
- Capacidad para predecir cómo el movimiento estratégico dado de una parte alterará el equilibrio de la competencia.
- Recursos que se puedan invertir permanentemente en nuevos usos, aun cuando sus consecuentes beneficios solo se presenten a largo plazo.
- Capacidad para prever riesgos y ganancias con exactitud y certeza suficientes, como para justificar la inversión correspondiente.
- Disposición para actuar. (Chiavenato, 2017).

7.5 Herramientas para la valoración

7.5.1 Matriz DOFA (SWOT)

Según Chiavenato en su libro, en la matriz de valoración DOFA o SWOT se hace una lista de las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno externo, y se mapean o identifican las fortalezas y las debilidades en el entorno interno de la organización, ofreciendo un análisis estratégico que permite observar la forma en que la organización puede manejar las tendencias, las oportunidades, las coacciones y las amenazas que provienen del entorno externo. (Chiavenato, 2017).

Figura 5. *Matriz de valoración DOFA (SWOT)*

Diagnóstico ambiental	Diagnóstico organizacional	
	Fortalezas	Debilidades
Diagnóstico externo:	Enfoque agresivo:	Enfoque de mantenimiento o segmentación: (2)
Oportunidades	Aprovecha el campo que domina la empresa (1)	Área de aprovechamiento potencial (2)
Amenazas	Enfoque defensivo: (3)	Enfoque para desinvertir, desactivar o blindar: (4)
	Enfrentamiento (3)	Área de riesgo acentuado (4)
	Área de riesgo a ser enfrentado (3)	

Tomado. Fundamentos y aplicaciones de la planeación estratégica. Idalberto Chiavenato.

7.5.2 *Diagnostico Interno*

Según una investigación de la universidad cooperativa de Colombia, el diagnóstico interno para efectos de la planeación estratégica de una empresa implica que se tengan conocimientos de las áreas funcionales del negocio. En este sentido, al estudiar cada una de estas áreas se pueden detectar cuáles son las debilidades y fortalezas existentes en cada una de ellas. Quien desarrolle el diagnóstico interno de una organización debe poseer conocimientos en los siguientes aspectos: manejo y liderazgo de personal, estudios financieros de empresas, comercialización de productos, servicio al cliente, diseño y sistemas de producción y gerencia de negocios, entre otros. (Mejía Herrera, 2017).

7.5.3 *Fuerzas de Porter*

Según Michael E. Porter, esta herramienta determina la posición estratégica de una empresa, demostrando cuales son las herramientas necesarias para hacer un análisis exhaustivo del ambiente de negocios y de la competencia, en este modelo, Porter identifica cinco fuerzas que compiten entre sí por quedarse con la mayor parte de valor que se produce en la industria: 1) la rivalidad entre los competidores, 2) el poder de negociación de los proveedores, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) la amenaza de entrada de

nuevos competidores y 5) la fuerza de los productos sustitutos. En estas variables se determinan unas subfuerzas que reunidas en un solo modelo indican todo lo que hay que saber acerca del entorno de negocios y nos dan la pista que se necesita para empezar a plantear cual será la estrategia que se debe crear. (Porter, 2015)

8. Diseño metodológico

Figura 6. *Diseño metodológico*

TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO			
ENFOQUE	TIPO	ALCANCE	ESTUDIO DE CASO
Cuantitativo	No experimental	Exploratorio	Ferragro
POBLACIÓN Y MUESTRA			
Se hará un enfoque cuantitativo en donde la población no está definida, ya que no se hará un muestreo estadístico y se investigará a la empresa Ferragro.			
FUENTES			
Primarias: Matriz de factores internos y Matriz DOFA		Secundarias: Información revisada para el análisis de factores externos, 5 fuerzas Porter.	
INSTRUMENTOS			
Matriz de factores internos, matriz DOFA.			

9. Diagnostico interno

Figura 7. Resultados generales análisis de factores internos



Posterior a la recolección de los resultados que se obtuvieron con el análisis de los factores internos de la empresa, se pudo evidenciar como la capacidad de talento humano, la capacidad financiera y la capacidad competitiva son las que representan una fortaleza mayor para la empresa, mientras que la capacidad tecnológica y directiva que pese a no representar un resultado negativo no se encuentran en un rango en donde puedan ser utilizadas como fortalezas para la empresa, haciendo de estas dos capacidades un punto para trabajar y mejorar.

9.1 Capacidad Directiva

Figura 8. *Capacidad directiva Ferragro*

Análisis factores internos								
	Debilidad mayor (1 punto)	Debilidad Menor (2 puntos)	Neutral (3 puntos)	Fortaleza Menor (4 puntos)	Fortaleza Mayor (5 puntos)	Ponderación	Puntuación Ítem	Puntuación Factor
CAPACIDAD DIRECTIVA								
Composición Accionaria Reducida		2				13%	2	3,4
Experiencia y Conocimiento del Sector				4		13%	4	
Capacidad gerencial estratégica			3			13%	3	
Capacidad para identificar personal potencial			3			13%	3	
Área de Control Interno				4		13%	4	
Agresividad para enfrentar la competencia			3			13%	3	
Manejo de conflictos del recurso humano				4		13%	4	
Carencia de Sistema de Medición de Gestión				4		13%	4	

Adaptado y modificado de Serna Gómez, H. Gerencia Estratégica, 2014.

Para empezar, se pudo evidenciar como la experiencia de la compañía en el sector al cual pertenece juega un papel clave y es un factor bastante importante que cumple un rol como fortaleza, siendo este evidente en los años que lleva activa la empresa, por otra parte, el buen manejo del recurso humano es otro de los aspectos que mejor resultado representó para la empresa.

No obstante, se ve como los demás factores representan un valor neutral y hasta negativo, siendo la composición accionaria el factor principal a tener en consideración para llevar a cabo un plan de mejora.

9.2 Capacidad tecnológica

Figura 9. Capacidad tecnológica Ferragro

Análisis factores internos								
	Debilidad mayor (1 punto)	Debilidad Menor (2 puntos)	Neutral (3 puntos)	Fortaleza Menor (4 puntos)	Fortaleza Mayor (5 puntos)	Ponderación	Puntuación Ítem	Puntuación factor
CAPACIDAD TECNOLÓGICA								
Planta de producción u oficinas de atención a clientes propias				4		14%	4	3,7
Maquinaria o equipos especializados propios				4		14%	4	
Producción o prestación del servicio continua			3			14%	3	
Capacidad de almacenamiento / Capacidad de sitios para espera de clientes					5	14%	5	
Área especializada en Innovación y desarrollo			3			14%	3	
Sistemas tecnológicos y digitales avanzados			3			14%	3	
Medios de comunicación corporativos				4		14%	4	

Adaptado y modificado de Serna Gómez, H. Gerencia Estratégica, 2014.

En cuanto a la capacidad tecnológica que fue otro de los resultados con menor calificación, se puede evidenciar la falencia que representa no contar con áreas cuya especialidad sea la innovación y la presentación de nuevos desarrollos que representen para la empresa un punto a favor, sin embargo, los factores cuyo análisis representa una fortaleza para la empresa dejan en evidencia como mediante la aplicación de diferentes estrategias, se puede trabajar en favor de mejorar la capacidad tecnológica de la compañía.

9.3 Capacidad del talento humano

Figura 10. Capacidad del talento humano Ferragro

Análisis factores internos								
	Debilidad mayor (1 punto)	Debilidad Menor (2 puntos)	Neutral (3 puntos)	Fortaleza Menor (4 puntos)	Fortaleza Mayor (5 puntos)	Ponderación	Puntuación Ítem	Puntuación factor
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO								
Nivel académico del personal				4		17%	4	4,3
Experiencia técnica/profesional				4		17%	4	
Cumplimiento de perfil de funciones					5	17%	5	
Clima Organizacional					5	17%	5	
Nivel de remuneración				4		17%	4	
Motivación Recurso humano				4		17%	4	

Adaptado y modificado de Serna Gómez, H. Gerencia Estratégica, 2014.

Por su parte, el área de talento humano muestra una posible fortaleza, cuya calificación fue la más alta en la empresa, evidenciando que tanto el clima laboral, como la delegación de trabajo y el cumplimiento por cada miembro del personal en sus funciones asignadas es el correcto, logrando de esa forma que se evite todo tipo de desorden que pueda ser un factor en contra de la organización, pese a que todos los factores representan una fortaleza, la empresa podría trabajar con el fin de perfeccionar tanto la remuneración como la motivación que se les da a los trabajadores, sabiendo que los incentivos no son únicamente económicos.

9.4 Capacidad competitiva

Figura 11. *Capacidad competitiva Ferragro*

Análisis factores internos								
	Debilidad mayor (1 punto)	Debilidad Menor (2 puntos)	Neutral (3 puntos)	Fortaleza Menor (4 puntos)	Fortaleza Mayor (5 puntos)	Ponderación	Puntuación ítem	Puntuación factor
CAPACIDAD COMPETITIVA								
Instalaciones e infraestructura propia				4		13%	4	4,1
Lealtad y satisfacción del cliente				4		13%	4	
Participación del mercado nacional				4		13%	4	
Flota de transporte propia					5	13%	5	
Ubicación estratégica del negocio				4		13%	4	
Calidad en producto y servicio				4		13%	4	
Bajos costos de distribución y ventas			3			13%	3	
Portafolio de productos					5	13%	5	

Adaptado y modificado de Serna Gómez, H. Gerencia Estratégica, 2014.

Analizando la capacidad competitiva de la empresa, se evidencia una fortaleza para la compañía, siendo este el segundo aspecto con mayor puntaje, sin embargo, se observa una clara falencia y un punto que debe ser considerado de forma rápida, siendo este los bajos costos de distribución y ventas, que teniendo a su favor un portafolio de productos tan variado y con

diferentes alternativas (más de 500 productos) puede ser mejorado sin la necesidad de realizar cambios drásticos.

9.5 Capacidad financiera

Figura 12. *Capacidad financiera Ferragro*

Análisis factores internos								
	Debilidad mayor (1 punto)	Debilidad Menor (2 puntos)	Neutral (3 puntos)	Fortaleza Menor (4 puntos)	Fortaleza Mayor (5 puntos)	Ponderación	Puntuación Item	Puntuación factor
CAPACIDAD FINANCIERA								
Alto Margen de rentabilidad				4		13%	4	4,0
Liquidez				4		13%	4	
Solvencia Económica de los Socios			3			13%	3	
Disponibilidad apalancamiento financiero				4		13%	4	
Autonomía en negociación de precios				4		13%	4	
Área financiera especializada				4		13%	4	
Gestión en recuperación de cartera				4		13%	4	
Capacidad de endeudamiento					5	13%	5	

Adaptado y modificado de Serna Gómez, H. Gerencia Estratégica, 2014.

La empresa presenta una capacidad financiera alta, siendo considerada esta como una fortaleza en donde se resalta la capacidad de endeudamiento con los socios, que se ha ido obtenido con la buena reputación a través del tiempo, por otra parte, factores como la solvencia económica con los socios y la rentabilidad deben ser tomados en cuenta para mejorar y hacer de esta una fortaleza mucho más representativa.

10. Matriz DOFA

La matriz DOFA como se explicó previamente, cuenta con 4 variables fundamentales, estas son las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, cada una de estas variables se divide en otras subvariables en donde se evalúa los aspectos que benefician y que afectan a la compañía.

10.1 Fortalezas

- F1: Buena estructura organizacional.

- F2: Imagen reconocida y posicionada para los clientes.
- F3: Conocimiento y experiencia en el sector.

10.2 Oportunidades

- O1: Constante surgimiento de consumidores.
- O2: Nuevos canales y formas para la venta de los productos.
- O3: Posibilidad de alianza con competidores.

10.3 Debilidades

- D1: Problemas de gestión internos.
- D2: Poca adaptación a nuevas tendencias.
- D3: Poco valor agregado a los servicios y productos ofrecidos.

10.4 Amenazas

- A1: Constante surgimiento de nuevos competidores.
- A2: Aumento de productos sustitos en el mercado.
- A3: Implementación en el mercado de nuevas tecnologías.

Figura 13. Matriz DOFA

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS				
FODA		O1	O2	O3	Promedio	A1	A2	A3	Promedio
FORTALEZAS	F1	6	7	7	6,7	4	4	5	4,3
	F2	6	6	7	6,3	6	5	4	5,0
	F3	6	4	5	5,0	6	6	4	5,3
Promedio		6,0	5,7	6,3		5,3	5,0	4,3	
DEBILIDADES	D1	4	4	5	4,3	5	2	2	3,0
	D2	4	6	2	4,0	6	6	6	6,0
	D3	5	2	2	3,0	4	2	3	3,0
	Promedio	4,3	4,0	3,0		5,0	3,3	3,7	

La empresa Ferragro presenta dentro de su estructura y sus aspectos, varias fortalezas que para la planeación estratégica y el análisis se complementan en gran forma con las oportunidades presentes en el mercado, siendo un punto para tener en cuenta la forma en que la organización penetra en el sector, empleando su amplio conocimiento y la experiencia que posee como su fortaleza principal, logrando de esta forma impactar en las oportunidades y generar beneficio de estas de una forma más sencilla. Asimismo, estas fortalezas le permiten tener una ventaja competitiva en cuanto a las amenazas que se presentan en el mercado.

Por otra parte, las debilidades existentes presentan un fuerte impacto para la organización, siendo los problemas de gestión y la poca adaptabilidad que poseen, aspectos que generarían problemas considerables, impidiendo de esta forma que las amenazas estén presentes en el mercado sean abordadas de forma positiva. Teniendo en consideración esto, se puede observar que las fortalezas no son aprovechadas de una forma que beneficie a la compañía.

11. Propuesta de indicadores estratégicos

Tabla 7. Estrategia 1, diversificación del enfoque

DIVERSIFICACIÓN DEL ENFOQUE
HALLAZGOS
Teniendo en cuenta la fortaleza 3 sobre tener conocimientos y experiencia en el sector se buscará mejorar la debilidad 1, que radica en los problemas de gestión internos y a su vez, se buscará, una alternativa para la amenaza 2, el aumento de productos sustitos en el mercado.
DESCRIPCIÓN
Con la monotonía y el pasar del tiempo los inconvenientes en la gestión al interior de la compañía suele generar problemas, factor en común que se presenta en la mayoría de las empresas. En base a esto, se propone una estrategia que se basa en la diversificación del enfoque, buscando mejorar y adaptar la compañía constantemente haciendo que esta varíe en su enfoque y no convierta todas sus actividades en algo que los trabajadores sientan monótonos y solo realicen sus funciones por compromiso, ya que en muchos estudios como la teoría x&y se plantea que los trabajadores deben ver el trabajo como algo satisfactorio y no como una obligación.
ACTIVIDADES QUE COMPONEN LA ESTRATEGIA
1. Se realizarán actividades en donde se promueva el voto y la opinión de todos los trabajadores que pertenecen a la compañía, haciendo que estos se sientan parte del proceso de toma de decisiones. 2. Posterior, se irán rotando, teniendo en cuenta los conocimientos y las habilidades del personal por los puestos de trabajo, para diversificar y generar nuevos enfoques, generando también las nuevas ideas para productos.
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
• Número de actividades propuestas mediante el feedback por parte de los trabajadores. • Número de ideas nuevas para generación de productos. • Porcentaje de participación de todos los trabajadores.
TIEMPO DE CUMPLIMIENTO
• Se buscará implementar esta estrategia y sacarle provecho en un lapso de 3 meses posterior a la aplicación.

Tabla 8. Estrategia 2, alianza con clientes co-innovación

ALIANZA CON CLIENTES CO-INNOVACIÓN
HALLAZGOS
Uno de los principales factores que se tuvo en cuenta para la propuesta de esta estrategia, radica en mejorar la debilidad 3, poco valor agregado a los servicios y productos ofrecidos, esto deja en evidencia que los clientes buscan obtener un valor adicional que diferencie los productos con respecto a los de la competencia, esta debilidad se trabajaría en conjunto con la fortaleza 2, imagen reconocida y posicionada para los clientes. Esfuerzo conjunto entre la empresa y los clientes para desarrollar nuevos productos y servicios por medio de la comunicación y la interacción.
DESCRIPCIÓN

El cambio en el mercado, la constante mejora de los requerimientos y solicitudes por parte de los consumidores han ocasionado que las empresas deban comenzar a plantearse la forma en que sus productos no se limiten, sino que estos ofrezcan valores adicionales que logren diferenciarlos de la competencia. En la alianza con clientes co-innovación se buscar realizar un trabajo en equipo entre la empresa y los clientes de esta, con el fin de hacer un feedback y desarrollar prestaciones adicionales para los productos con base en los requerimientos y las necesidades que solicitan los consumidores de estos mismos, logrando así ofrecer productos con un valor agregado mucho más significativo y al mismo tiempo, fidelizar más a los clientes con la compañía.
ACTIVIDADES QUE COMPONEN LA ESTRATEGIA
1. Se realizará un cuestionario en donde se preguntarán los posibles aspectos a mejorar y como impactaría esto en el proceso de compra, este cuestionario se aplicaría a los clientes que compran con mayor frecuencia los productos ofrecidos. 2. Se buscará una persona que se encargue de realizar el diseño y aplicar las mejoras a los productos actuales con que cuenta la empresa, logrando así mejorar los productos.
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
• Número de productos que fueron mejorados. • Medidor de satisfacción de antiguos y nuevos clientes.
TIEMPO DE CUMPLIMIENTO
Ferragro implementará dicha estrategia con sus clientes y mejorando, además de ampliar su personal para mediados del 2023.

Tabla 9. Estrategia 3, uso del marketing de contenidos

USO DEL MARKETING DE CONTENIDOS
HALLAZGOS
Los medios digitales han sido un avance tecnológico que ha beneficiado a muchas compañías, pero al mismo tiempo ha sido un factor diferenciador para aquellas que no se logran adaptar a las tendencias. Siendo así, se plantea trabajar previamente en la amenaza 3, siendo esta la implementación en el mercado de nuevas tecnologías, esta amenaza se trabajará en conjunto con la oportunidad 2, logrando expandirse a nuevos canales y formas para la venta de los productos.
DESCRIPCIÓN
El marketing de contenidos es una estrategia que ha surgido con el avance de las tecnologías y con la implementación de nuevos canales de distribución, este método ha ido creciendo en cuanto a importancia y veracidad con el asentamiento de las redes sociales como método publicitario para las compañías, en esta propuesta se plantea atraer nuevos clientes potenciales mediante la distribución de los productos y campañas publicitarias por diferentes medios digitales en los que se concentra la mayor parte de la audiencia, logrando así, la implementación de las nuevas tecnologías que han surgido en el mercado.
ACTIVIDADES QUE COMPONEN LA ESTRATEGIA
1. Se hará un estudio en donde se analizarán cuáles son las plataformas en las que esta estrategia podría captar la atención de la mayor cantidad de posibles clientes.

2. Se buscará una persona capacitada en el uso de estas plataformas, quien se encargará al instante de implementar la estrategia de marketing de contenidos.
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
• Número de plataformas nuevas en que la empresa y sus productos tienen participación y visibilidad para los clientes. • Número de productos que han sido comercializados por este tipo de plataformas. • Número de nuevos clientes.
TIEMPO DE CUMPLIMIENTO
• Posterior a su aplicación, esta propuesta tardará un tiempo en consolidarse, logrando obtener resultados casi inmediatos pero cuyo punto más alto en donde se prevé que estará consolidada llevará un tiempo de alrededor de 3 meses.

12. Conclusiones

Para empezar, con un estudio de campo y con la colaboración del personal, se lograron analizar todos los factores de la empresa Ferragro, haciendo que de esta forma se pudiese generar una planeación estratégica mucho más efectiva y realista, esto dio como resultado el planteamiento de las 5 fuerzas de Porter en donde se pudo observar que la empresa Ferragro posee atributos que se complementan entre sí, desde clientes que con el tiempo se han ido fidelizando al establecimiento hasta proveedores cuyos productos logran generar beneficio para las tres partes del comercio (distribuidor, vendedor y comprador) todas estas fuerzas representan unas variables a tener en cuenta para sobrevivir en el mercado que constantemente cambia y se adapta a las nuevas tendencias.

Tras el análisis de variables que se realizó mediante el diagnóstico interno, se determinaron varios aspectos que pese a no representar un valor negativo para la empresa están en un punto neutral, en el que el provecho que se les puede obtener resulta casi nulo, siendo así, se ve la clara oportunidad de Ferragro para diseñar estrategias que puedan ser aplicadas, gestionando de forma correcta la toma de decisiones para así actuar de manera consecuente con los aspectos que no representan al momento una fortaleza para la compañía. También se pudo dejar en evidencia que

son más los factores y variables que afectan de forma beneficiosa a la compañía, demostrando que la administración dio resultados positivos que pueden encaminar a la compañía hacia un entorno competitivo.

Con el análisis de información que se obtuvo mediante la elaboración y aplicación de la matriz de valoración DOFA, se pudo observar las fortalezas con que la empresa cuenta, haciendo de estas un punto de partida que debe ser aprovechado para combatir las debilidades, que en este caso si representan un punto de inflexión bastante importante y a tener en cuenta, asimismo, se observó que esta empresa pertenece a un sector económico en donde las amenazas son constantes y el tener que generar estrategias para la adaptación a las nuevas tendencias es de vital importancia para que se siga manejando un buen funcionamiento.

Por último, teniendo en cuenta los aspectos que había para mejorar, se plantearon las propuestas de indicadores estratégicos, con las que se pretenden mejorar de gran forma las falencias que se encontraron en todos los diagnósticos que fueron realizados. Asimismo, estas propuestas contribuyen a un buen funcionamiento para evitar ir en una dirección en la que no se tenga certeza de si el comportamiento que va a tener la compañía va a ser positivo o en cambio generar márgenes negativos.

Referencias

- Camacho Olarte, E. L. (2017). Diseño de plan estratégico para la ferretería ferromero 2017 - 2019. *Universidad de Cundinamarca*.
- Chiavenato, I. (2017). *Fundamentos y aplicaciones planeación estratégica* (Tercera ed.). Ciudad de México: Mcgraw-hill.
- Fiallos Fiallos, M. d. (2021). Diseño de un plan estratégico para la Ferretería 12 de noviembre. *Universidad Técnica de Ambato*, 15-30.
- Gonzáles Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Bogotá: Ediciones diáz de santos.
- León Saldaña, A. (2016). Análisis de la gestión financiera y su incidencia en la planeación estratégica de la ferretería manantial guihon. *Univiesidad nacional de Trujillo*.
- Lerma y Kirchner, A. E., & Bárcena Juárez, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. Ciudad de México: Alfaomega grupo editor.
- Lozano Navarro, V., & Trujillo Vergara, J. C. (2020). Plan Estratégico Para La Ferretería La Tienda Del Constructor años 2020 - 2022. *Universidad Cooperativa De Colombia*, 13-27.
- Mejía Herrera, E. (2017). El diagnóstico interno. *Universidad Cooperativa de Colombia*, 10.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo. (2022). Exportaciones agropecuarias de Colombia cerraron con cifras récord en 2021 con ventas por US\$9.418 millones y un crecimiento de 19,9%. *Ministerio de agricultura y desarrollo rural*.
- Montes Valencia, N. (2014). Cementos Alcalinos: Materiales de Construcción Ecológicos. *Revista CINTEX*, 109-125.
- Ortiz Medina, M. (2013). El fracaso de la microempresa relacionado con las características individuales del propietario: un estudio empírico en República Dominicana. *Fundación para el Análisis Estratégico y el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa*, 39-48.
- Peña Valderrama, A. D., Pineda Bautista, J. F., & Martínez García, L. A. (2018). Propuesta de plan estratégico para la ferretería MAXSUFER. *Universidad Agustiniana*, 20-40.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ciudad de México: Grupo editorial Patria.
- Quintero López, A. (2019). PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA Torni & MAX FERRETERIA DE LA CIUDAD DE PEREIRA. *UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA*, 20-30.
- Valenzuela Argoti, C. E. (2016). IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS. *Universidad Militar de Nueva Granada*, 7-10.

Apéndice A. Poster científico

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA EN LA EMPRESA FERRAGRO, BUCARAMANGA

NYCOLLE CURE VARGAS & JUAN DANIEL PATIÑO
CALDERÓN

INTRODUCCIÓN

Ferragro es una empresa con una amplia trayectoria en el mercado, cuya principal actividad económica se basa en la comercialización de materiales de ferretería y productos especializados para el agro, abarcando así más de 500 productos en su portafolio que se encargan de suplir con las necesidades de los consumidores, sin embargo, el cambio generacional y las nuevas tendencias presentes en el mercado han hecho que la empresa presente dificultades en cuando a su toma de decisiones y su proyección en el mercado a corto y largo plazo, siendo esto uno de los principales factores a tener en cuenta cuando los rendimientos financieros comienzan a decaer. Con base a esto, la presente investigación busca abordar estas problemáticas mediante la implementación de una planeación estratégica en la empresa, teniendo en cuenta que para un correcto funcionamiento de todos los procesos es necesario hacer un repaso a los factores que pueden afectarla de forma interna o externa y si en llegado caso correspondo, realizar propuestas con el fin de lograr adaptar la compañía a todas las adversidades que se presenten en el mercado.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

ENFOQUE	TIPO	ALCANCE	ESTUDIO DE CASO
Cuantitativo	No experimental	Exploratorio	Ferragro

POBLACIÓN Y MUESTRA

Se hará un enfoque cuantitativo en donde la población no está definida, ya que no se hará un muestreo estadístico y se investigará a la empresa Ferragro.

FUENTES

Primarias: Matriz de factores internos y Matriz de debilidades; Información recibida para el DOFA

análisis de factores externos, 5 fuerzas Porter;

INSTRUMENTOS

Matriz de factores internos, matriz DOFA.

La empresa Ferragro presenta dentro de su estructura y sus aspectos, varias fortalezas que para la planeación estratégica y el análisis se complementan en gran forma con las oportunidades presentes en el mercado; Por otra parte, las debilidades existentes presentan un fuerte impacto para la organización, siendo los problemas de gestión y la poca adaptabilidad que poseen, aspectos que generarían problemas considerables, impidiendo de esta forma que las amenazas están presentes en el mercado sean abordadas de forma positiva.

RESULTADOS

Se lograron analizar todos los factores de la empresa Ferragro, haciendo que de esta forma se pudiese generar una planeación estratégica mucho más efectiva y realista, esto dio como resultado el planteamiento de las 5 fuerzas de Porter en donde se pudo observar que la empresa Ferragro posee atributos que se complementan entre sí, desde clientes que con el tiempo se han ido fidelizando al establecimiento hasta proveedores cuyos productos logran generar beneficio para las tres partes del comercio (distribuidor, vendedor y comprador) todas estas fuerzas representan unas variables a tener en cuenta para sobrevivir en el mercado que constantemente cambia y se adapta a las nuevas tendencias.

Apéndice B. Carta aprobación empresa

Bucaramanga, 31 de Agosto del 2022

Carta de finalización de proyecto de grado,

La Universidad Santo Tomás a través de los estudiantes Nycolle Cure Vargas y Juan Daniel Patiño Calderón dirigidos por los docentes Juan Camilo Gutiérrez y Sebastián García Méndez, desarrollaron el proyecto **Propuesta de planeación estratégica para la inclusión de discapacitados en la empresa, Ferragro, Bucaramanga** el cual obtuvo como resultado una planeación estratégica acompañada de un cuadro de mando de Indicadores estratégicos el cual será implementado dentro de nuestras operaciones.

Cabe mencionar que los resultados de este proyecto nos facilitan el proceso de planificación de nuestras actividades en torno a nuestro trabajador, la toma de decisiones a nivel gerencial, y el seguimiento del cumplimiento de nuestras pretensiones estratégicas.

En constancia se firma a los 12 días del mes de Julio de 2022.



Directora regional, Ferragro Bucaramanga.