

MONOGRAFÍA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA CONSULTORÍA
FERRETERA SAS

Elaborado por:

Valeria Cantor Leguizamón

Leydi Catherine Granada Sepúlveda

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2020

MONOGRAFÍA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA CONSULTORÍA
FERRETERA SAS

Elaborado por:

Valeria Cantor Leguizamón

Leydi Catherine Granada Sepúlveda

Codirector:

Misael Leonardo Rojas Jaque

Director:

Jorge Aristizábal Escobar

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2020

Nota de aceptación.

Firma del jurado.

Firma del jurado.

Firma del jurado.

DEDICATORIA

Esta monografía se la dedico a mis padres que son los que me han apoyado a lo largo de este tiempo para poder cumplir con mis metas, sin su ayuda no hubiese sido posible alcanzar este gran logro. Doy gracias a ellos por el esfuerzo y sacrificio que han hecho siempre para brindarme lo mejor. Este logro es la base para emprender un largo camino a partir de los conocimientos adquiridos.

Valeria Cantor Leguizamón

Este trabajo se lo dedico a Dios quien guía cada una de mis decisiones y acciones, a mis padres y hermanos quienes me han acompañado durante toda mi formación académica y personal, gracias por su apoyo, dedicación y amor incondicional, sin ustedes, este logro no sería posible. A todos los docentes que me guiaron y brindaron tantas enseñanzas, gracias por su paciencia, tiempo y dedicación. Y a todas las personas que han compartido conmigo este proceso, por permitirme llevarme de cada uno las mejores enseñanzas para mi vida.

Leydi Granada

Tabla de contenido

1.	Introducción.....	11
1.1	Descripción de la empresa.....	12
2	Planteamiento del problema.....	13
3	Objetivos.....	15
3.1	Objetivo general.....	15
3.2	Objetivos específicos.....	15
4	Justificación.....	16
5	Revisión de la literatura.....	16
5.1	Diagnóstico Organizacional.....	16
5.1.1	Condiciones para lograr el diagnóstico organizacional.....	17
5.1.2	Etapas del diagnóstico organizacional.....	17
5.2	Estrategia organizacional.....	18
5.3	Visión.....	18
5.4	Misión.....	19
5.5	Valores.....	19
5.6	Planeación estratégica.....	19
5.7	Proceso de la planeación estratégica.....	20
5.7.1	Planeación estratégica.....	20

5.8	Importancia de la planeación estratégica para las Pymes	20
5.9	Definición análisis PESTEL.....	21
5.10	Definición análisis FODA	21
5.11	La encuesta:	22
5.12	La entrevista:	23
5.13	Escala de Likert:	23
5.14	Concepto de organizadores gráficos:.....	23
5.15	Evaluación del desempeño:	24
5.16	Matriz de Ansoff:	24
5.17	5 fuerzas de Porter:	25
5.18	Manual de funciones:.....	25
5.19	Estrategia de Marketing:.....	26
6	Diseño metodológico	27
6.1	Tipo de investigación	27
6.2	Diseño de la investigación.....	27
6.3	Población y muestra	28
6.3.1	Población	28
6.3.2	Muestra	28
6.4	Técnicas de análisis de datos.....	29

6.4.1	Observación directa	29
6.4.2	Encuesta	29
6.5	Método de investigación	29
6.6	Técnicas e instrumentos de la recolección de datos.....	29
6.6.1	Técnica de recolección de datos	29
6.6.2	Instrumento de recolección de datos.....	30
6.7	Técnicas para el procesamiento de la información	30
7	Cronograma	31
8	Diagnóstico organizacional.....	31
9	Metodología y Presentación de resultados.....	32
9.1	Misión organizacional:.....	33
9.2	Visión organizacional:.....	34
9.3	Diagnóstico estratégico externo:	34
9.3.1	Análisis PESTEL:	35
9.3.2	PORTER	38
9.4	Diagnostico estratégico interno:.....	40
9.4.1	Diagnostico organizacional interno:	41
9.4.2	Diagnóstico de mercadotecnia:	43
9.5	Determinantes del éxito:.....	46

9.5.1	FODA.....	46
9.5.2	Matriz de Ansoff	48
9.6	Definición de los objetivos:	50
9.6.1	Objetivo general.....	50
9.6.2	Objetivos específicos:	50
9.7	Formulación de estrategias para la empresa “consultoría ferretera S.A.S”	51
9.7.1	Propuesta de misión:	51
9.7.2	Propuesta de visión:	51
9.7.3	Propuesta de valores:	51
9.7.4	Propuesta de organigrama:.....	52
9.7.5	Definición de funciones por área:	53
9.7.6	Estrategias FODA	59
9.7.7	Estrategias de Marketing:	60
9.8	Evaluación:	65
10	Conclusiones	66
11	Recomendaciones	67
12	Anexos	68
13	Referencias.....	73

Tabla de tablas

Tabla 1	Cronograma de actividades.....	31
Tabla 2	Análisis PESTEL "Consultoría Ferretera SAS"	35
Tabla 3	Análisis 5 fuerzas de Porter "Consultoría Ferretera SAS"	39
Tabla 4	Lista de chequeo aspectos internos “Consultoría Ferretera SAS”	41
Tabla 5	Lista de chequeo aspectos de mercadotecnia “Consultoría Ferretera SAS”	43
Tabla 6	Lista de chequeo 4 P’s para “Consultoría Ferretera SAS”	45
Tabla 7	Matriz de Ansoff para empresa “Consultoría Ferretera SAS”	48

Tabla de figuras:

Figura 1	<i>Cinco (5) fuerzas de Porter</i>	40
Figura 2	<i>FODA "Consultoría Ferretera SAS"</i>	47
Figura 3	<i>Propuesta de organigrama</i>	52
Figura 4	Cabecera página Web	61
Figura 5	Contenido Pagina Web	62
Figura 6	Cifras Pagina Web.....	63
Figura 7	Contacto Pagina Web	64
Figura 8	¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo los productos / servicios de Consultoría Ferretera SAS?.....	68
Figura 9	Profesionalismo en la asesoría	69
Figura 10	Calidad del servicio	69
Figura 11	Relación Precio - Calidad.....	69
Figura 12	Tiempo de entrega.....	70
Figura 13	Tiempo de respuesta a solicitudes de cotización.....	70

Figura 14 Satisfacción y cumplimiento de las necesidades del cliente	71
Figura 15 Recomendaría usted los productos / servicios que ofrece la empresa Consultoría Ferretera SAS a otras personas	71
Figura 16 Grado de satisfacción en el servicio ofrecido por Consultoría Ferretera SAS	72
Figura 17 Sugerencia para la empresa Consultoría Ferretera SAS.....	72
Tabla de cuadros:	
Cuadro 1 Manual de funciones - Gerencia general	53
Cuadro 2 Manual de funciones - Sub gerencia.....	54
Cuadro 3 Manual de funciones - Contador.....	55
Cuadro 4 Manual de funciones - Auxiliar contable.....	56
Cuadro 5 Manual de funciones - Área de Marketing	57
Cuadro 6 Manual de funciones - Área de operaciones.....	58

1. Introducción.

Colombia es un país cuya economía está constituida en su mayoría por micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes), definidas bajo La Ley 905 de 2004 como aquellas unidades económicas en cualquier actividad productiva que poseen hasta \$24.843.480.000 millones de pesos, y hasta 200 trabajadores. Así mismo, se expidió el Decreto 957 de 2019, que establece el criterio de ingresos brutos como aquel diferenciador del tamaño empresarial para las MiPymes. En el país, dado su tamaño y el papel que desempeñan, estas empresas son fundamentales para su desarrollo, siendo consideradas como la columna vertebral de las economías modernas y de vital importancia para el sostenimiento económico de un país en el largo plazo, ya que son generadoras de gran parte del empleo y el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).

Por otro lado, las Pymes presentan una estructura organizacional más plana, estas cuentan con menos procedimientos y sistemas formales, además, de una organización interna más simple que permite una adaptación al cambio más flexible. Estas empresas sin embargo, presentan debilidades sujetas a su dimensión, las cuales disminuyen su competitividad y limitan su crecimiento, unas de estas debilidades es el enfoque gerencial de corto plazo y poco desarrollo de capacidades internas para detectar, comprender e integrar el conocimiento externo, siendo estas debilidades algunos de los factores que dificulta a estas empresas aumentar sus posibilidades de supervivencia y crecimiento frente a la nueva economía mundial por lo que requieren de una planeación estratégica más sólida, capaz de responder frente a las necesidades del mercado. (Ángel & Urbano, 2019)

En este trabajo se hace un estudio de la situación actual de la empresa CONSULTORÍA FERRETERA S.A.S, ubicada en Bogotá, desde su direccionamiento estratégico, evaluando así la relación entre su pensamiento y su operación, sumado a su efectividad. Las posibles mejoras por implementar, enfocándose principalmente en el aspecto objeto de estudio, logrando de esta manera estructurar una propuesta de plan de mejora tanto tiempo como en recursos, alcanzando a formular una planeación estratégica a la empresa, la cual permita presentar un desempeño superior.

1.1 Descripción de la empresa.

Consultoría Ferretera S.A.S es una empresa familiar fundada en el año 2001, por los esposos Oscar Jaime Granada Pérez, gerente general y Luz Mery Sepúlveda Granada, Subgerente, constituida como sociedad por acciones simplificada, dedicada a la comercialización y distribución de artículos de ferretería a nivel nacional, contando con más de quince (15) años de experiencia en el sector ferretero, ubicada en la ciudad de Bogotá. Esta, cuenta con un amplio portafolio de productos y ofrece además a sus clientes un servicio de atención y asesoría personalizada, ya que uno de sus pilares como empresa es trabajar continuamente en la atención al cliente, así como una oportuna respuesta frente a sus necesidades.

En cuanto a su marco estratégico, consultoría ferretera S.A.S tiene como misión, visión y valores:

- **Misión:** *Consultoría Ferretera S.A.S es una empresa comercializadora y distribuidora de insumos, partes y equipos de ferretería y construcción a nivel nacional, orientada al cumplimiento de las necesidades de sus clientes desde la entrega oportuna de productos de calidad, garantizando además confianza a partir del pertinente servicio y asesoría al cliente.*
- **Visión:** *Consolidarnos en el mediano plazo como una empresa sólida, capaz de satisfacer 100% las necesidades de compra de nuestros clientes, a través de un completo portafolio de productos y servicios, empleando una estructura organizacional efectiva, transfiriendo verdaderos valores agregados y diferenciándonos de la competencia por la calidad en el servicio.*
- **Valores:**
 - Responsabilidad*
 - Respeto*
 - Transparencia*
 - Servicio y conocimiento*

Esta organización opera bajo un modelo de negocio B2B que consiste en la venta de productos o servicios a otras compañías y permite una mejor experiencia al cliente ya que ofrece beneficios como atención personalizada y una rápida respuesta frente a la demanda. (Mateos, s.f.). Durante su trayectoria en el mercado se ha enfocado en empresas del sector industrial, siendo proveedor de bienes y servicios, bien sea al por mayor o al por menor de productos y herramientas de ferretería, contando con cinco (5) líneas de producto principalmente, las cuales son: herramienta, pintura, tubería, tornillería y eléctricos.

En cuanto a su gestión operativa, Consultoría Ferretera S.A.S realiza sus ventas mediante la recepción de pedidos, por cuanto no maneja inventarios, y de este modo, bajo una orden de compra, la cual es emitida vía correo posterior a una cotización con las especificaciones técnicas del material a entregar, sus condiciones de pago y la dirección de envío, se emite una factura de venta y finalmente se realiza el despacho del material solicitado, este, se hace dentro de un tiempo máximo estipulado con cada cliente, el cual no supera los 60 días, esto para mercancías importadas o que se deben fabricar. Para productos de línea se estipula un plazo máximo de 10 días sujeto a la disponibilidad. Esta empresa, maneja además sus canales de distribución de dos formas, la primera, mediante un vehículo propio para reparto de pedidos en zonas cercanas a la ciudad donde opera y la segunda, realiza sus envíos a través de empresas de mensajería.

Actualmente esta organización no cuenta con un punto de venta, aunque, tiene una bodega en arriendo para el almacenamiento de sus mercancías y una oficina para la gestión y control de sus operaciones.

2 Planteamiento del problema.

La Pymes en Colombia están presentando una serie de desafíos a los cuales se deben enfrentar, tales como, la posibilidad de sobrevivir en el largo plazo siendo sostenibles, la preparación para la transformación digital, la necesidad de innovar, y, el conocimiento y uso de sus valores corporativos como una guía diferenciadora que supone una ventaja competitiva frente al mercado.

Además de esto, los empresarios MiPymes buscan herramientas que contribuyan a la perdurabilidad y competitividad de sus negocios, mediante la superación de problemas comunes como: ciclos de vida cortos y de bajo crecimiento, ya que, si bien estas organizaciones son responsables de al menos el 67% del empleo en el país (Ortega, Pymas, 2020) En Colombia el 60% de las Pymes fracasan principalmente por falta de organización y una mala gestión administrativa y contable. (PymesCo, s.f.)

Las economías actuales independiente de su sector económico se están sometiendo a un entorno globalizado y competitivo, por ende, las organizaciones se ven obligadas a buscar nuevas estrategias que les permita permanecer en el tiempo, por lo que principalmente se debe analizar las estrategias e innovaciones que implementan. En este caso se analizan las empresas pertenecientes al sector ferretero debido a las variaciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta, además, que en Colombia una de las principales características que comparten las ferreterías a nivel nacional es que son negocios familiares, como lo es caso de Consultoría Ferretera S.A.S. (FIERROS, 2019)

Actualmente Consultoría Ferretera S.A.S no cuenta con un plan estratégico definido que permita maximizar sus resultados y minimizar sus deficiencias, las evidencias muestran que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior a las que no lo hacen. Aquellas que tienen éxito procuran que su estrategia corresponda debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño. (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Según (Vivas Moreno, 2006) “La planeación estratégica como método de trabajo resulta de mucha utilidad cuando las familias encaran la sucesión porque les permite conversar sobre las bases del negocio y su empresa, con objetividad, procurando tener una visión compartida de la realidad”. Es claro que la planeación estratégica en una Pyme permite el desarrollo de metas comunes en orden al diseño del proyecto global que se tiene para el futuro de la empresa.

Al contar en la organización con una dirección y planeación estratégica se podrá analizar objetivamente el negocio, evaluar la situación competitiva de la empresa en su sector, elaborar estrategias y planes alternativos que respondan a las necesidades de la organización y así mismo se puede efectuar el control de gestión sobre la organización.

Es pertinente entonces, pensar en un análisis organizacional como un diagnóstico que ayude a entender mejor el desempeño de Consultoría Ferretera S.A.S, evaluando sus capacidades para así ofrecer una idea clara de la misma desde sus debilidades y fortalezas y de qué activos dispone, generando de esta manera un enfoque estructurado para el análisis de sus capacidades en tres dimensiones: individuos, organizaciones y entorno favorable. Además de que permite tener un conocimiento más profundo de las causas de la fragilidad organizacional e identificar oportunidades emergentes.

3 Objetivos.

3.1 Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico para la empresa Consultoría Ferretera S.A.S, en concordancia con una revisión teórica que incorpore herramientas de gestión que permitan el cumplimiento de este objetivo.

3.2 Objetivos específicos.

3.2.1. Aplicar herramientas de gestión tales como FODA, PESTEL, 5 FUERZAS DE PORTER, MATRIZ DE ANSOFF.

3.2.2. Analizar los resultados obtenidos con el fin de formular un plan estratégico para la organización.

4 Justificación.

El presente trabajo muestra una problemática frente a la planeación estratégica con la que cuenta la organización, es por esto por lo que se quiere determinar un plan estratégico que permita a la empresa Consultoría Ferretera S.A.S alinear y realizar alternativas provechosas que le proporcionen valor.

Según (Roncancio, 2018) “El plan estratégico de una organización establece el que hacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro”. Además, el realizar un plan estratégico para la empresa traerá consigo grandes beneficios en cuanto su direccionamiento, la toma de decisiones, la estructura para coordinar y controlar las actividades, la facilitación de la distribución de tiempos y recursos, y la fomentación de una buena actitud hacia el cambio.

Por otro lado, el llevar a cabo en este trabajo una planeación estratégica permitirá proyectarse a partir de ideas que se pueden convertir en acciones, las cuales van conectadas a un propósito en el futuro. Como bien se sabe, según (Hernández, 2014) “Nosotros anticipamos el futuro implementando acciones concretas en el presente”.

En definitiva, la implementación de un plan estratégico en la organización permitirá generar un impacto significativo en el éxito de su aplicación, podría convertirse en una herramienta para incrementar la efectividad y para organizar y unificar las metas que se quieren lograr, tanto en tiempo como en conocimiento.

5 Revisión de la literatura.

5.1 Diagnóstico Organizacional

Frente al objetivo número 1, se encontró que el diagnóstico organizacional hace referencia al desarrollo organizacional que una empresa puede tener. Este es un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario en primer lugar conocer la situación

por la que atraviesa la empresa y luego evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados (M, 2015)

Según (Arizabaleta, 2004) “El diagnóstico organizacional es fundamental para aquellos que desean la apropiación práctica del saber administrativo”.

Los argumentos para realizar un diagnóstico organizacional son válidas y cuantiosas, esto debido al proceso de crecimiento de una empresa. Muchas veces el deterioro provocado por la falta de innovación en todos sus procesos puede mejorar la motivación laboral. “En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar” (Universidad de la República de Uruguay, 2020)

5.1.1 Condiciones para lograr el diagnóstico organizacional

El realizar un diagnóstico organizacional en una organización es fundamental, y se debe siempre argumentar bajo teorías las cuales nos confirman como es el manejo desde diferentes autores. Además, se debe hacer argumentaciones precisas ya que esto permite lograr la efectividad del diagnóstico partiendo de la racionalidad que se necesita para esto. Lo anterior se debe usar de manera apropiada para que obtener los resultados esperados durante el trabajo del diagnóstico organizacional. (Arizabaleta, 2004)

5.1.2 Etapas del diagnóstico organizacional

(Hernández Orozco, 2007) Establece que luego de haber identificado, descrito y delimitado el problema el diagnóstico consiste en identificar y explicar variables directas e indirectas que tienen que ver con el problema, por otro lado, muestra los antecedentes y efectos que se producen del problema. A partir de esto en la etapa de investigación, se

corroborar la mayor parte posible de la información obtenida para de este modo posteriormente aplicar un método de desarrollo para investigación que permita abordar variables de los factores encontrados.

Cuando se cuenta con lo anterior, a partir de esto se puede plantear una estrategia que permita despejar las problemáticas evidenciadas anteriormente, para por último lograr generar un informe donde se pueda observar que tan eficiente fue la estrategia que se tomó para la organización y si es viable o no llevarla a cabo, para saber esto se puede llevar un seguimiento continuo como retroalimentación de lo que se ejecutó.

5.2 Estrategia organizacional

La estrategia organizacional surge 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. Por un lado, luchar contra organizaciones competidoras y, por el otro, obtener ayuda y realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones. 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 & Sapiro, 2017)

5.3 Visión

La visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común.

Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

5.4 Misión

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa. Una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

5.5 Valores

Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

5.6 Planeación estratégica

Para Peter Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistémica, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

La Planeación estratégica sirve para fomentar y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

La elaboración del plan estratégico se asemeja de algún modo a un puzzle en el que se crean piezas que luego se va colocando de forma que tengan sentido y coherencia. Cada una de ellas representa una realidad y posee una función específica, pero necesita integrarse con otras piezas para adquirir todo el sentido y, de este modo, poder establecer un plan consistente.

5.7 Proceso de la planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar sus objetivos. Este proceso, es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

La planeación estratégica tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional. Para este trabajo tendrá en cuenta la planeación estratégica.

5.7.1 Planeación estratégica

Abarca la organización entera, sus características son:

- *Horizonte de tiempo*: Proyección a largo plazo, incluye consecuencias y efectos.
- *Alcance*: Comprende la organización como un todo y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- *Contenido*: Es genérico, sintético y comprensivo.
- *Definición*: Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

5.8 Importancia de la planeación estratégica para las Pymes

Para las Pymes es importante contar con una planeación estratégica que permita determinar su objetivo a alcanzar, es importante tener presente posibles alternativas que

servirán para el desarrollo de las actividades y acciones a realizar para lograr el propósito. Además, como lo menciona (Lafuente, 1992) “Para dirigir eficazmente una pyme se debe utilizar los recursos disponibles de manera eficaz, al contar con recursos limitados los gerentes deben tratar de aprovechar todas las oportunidades”.

5.9 Definición análisis PESTEL

La metodología que manejan el análisis PESTEL según (Martínez Pedrós and Milla Gutiérrez, n.d.) consiste en analizar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Este se enfoca en cuatro factores, en donde encontramos los factores económicos, tecnológicos, sociales y políticos, los cuales son claves para tener una influencia directa sobre la evolución del negocio.

Anónimo. (s.f.) Habla que “el análisis ha heredado el nombre PESTEL como acrónimo de las iniciales de las seis categorías variables macroeconómicas (política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal) retomadas en el modelo”. Es decir, que esto permite identificar diferentes variables que a largo plazo permitirán un mejor desarrollo para la organización.

Según (Martínez Pedrós and Milla Gutiérrez, n.d.) El análisis PESTEL, permite analizar las diferentes situaciones que debe afrontar una organización desde el entorno externo. Por otro lado, evidencia en donde se encuentra y a donde puede llegar la organización a través de estrategias para mejorar diferentes factores de la organización, que permita generar un impacto significativo.

5.10 Definición análisis FODA

El análisis FODA según (Díaz, 2005) “Es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral”. Este modelo es sencillo de realizar y permite evidenciar las falencias de la empresa y sirve para tener un control de los planes

que se pueden desarrollar a futuro partiendo de las fortalezas y oportunidades que se evidencien.

El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial que permite validar a las organizaciones las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas que influyen dentro de la empresa. “Estos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización”. (Zambrano Barrios, 2006)

5.11 La encuesta:

Según (Abascal & Grande, 2005) *“La encuesta de define como una técnica primaria donde se recoge información sobre una base de objetivos coherentes, articulando preguntas que garanticen que la información que se está proporcionando se pueda analizar mediante métodos cuantitativos”*. Esta técnica permite obtener información que traerá consigo beneficios sobre la homogeneidad de la información que se obtiene y codificar la información o convertir a números aspectos cualitativos.

Existen encuestas personales y no personales. Las encuestas personales se realizan entre dos personas, donde una de ellas obtiene la información proporcionada por parte de la otra partiendo de un cuestionario, generalmente se realizan entrevistas semiestructuradas que siempre van dirigidas por el entrevistador. Por otro lado, las encuestas no personales se llevan a cabo por medio de correo electrónico donde se le proporciona las instrucciones de cómo realizarla y el entrevistado la devuelve por este mismo medio.

En definitiva, la utilización de encuestas resulta fundamental, ya que permite realizar estudios de segmentación, imagen, posicionamiento, obtención de tipologías de consumidores, etc. Aplicando correctamente cada una de las etapas que la componen.

5.12 La entrevista:

“La entrevista es un intercambio verbal, que ayuda a reunir datos durante un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, versión de hechos y responde preguntas relacionadas a un tema determinado”. Además, es una técnica periodística que permite la por medio de una conversación, un interrogatorio o discurso, conocer ciertos aspectos de un tema con un propósito, para posteriormente ser analizados. Antes de realizar una entrevista, el entrevistador deberá planear y adoptar los elementos a proporcionar durante la entrevista, también debe planear un ambiente y lugar tranquilo y sin tensión, en condiciones óptimas. (Ibáñez & Florencia, 2004)

5.13 Escala de Likert:

Según (Malihotra, 2004) “ La escala de Likert es considerada una escala de medición de cinco categorías de respuesta, donde los encuestados indican el grado de satisfacción desde “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo” respecto a un factor determinado”. Esta escala tiene diversas ventajas ya que es fácil de construir y aplicar, los encuestados además entienden de manera rápida como se utiliza y se lleva a cabo. Por otro lado, la principal desventaja de la escala de Likert es que toma más tiempo de realización por parte del encuestado ya que debe leer enunciados a veces más extensos antes de responder cada pregunta.

5.14 Concepto de organizadores gráficos:

“Los organizadores gráficos son representaciones que son útiles cuando se trata de analizar conceptos evidenciando sus características, demostrar una secuencia o establecer

jerarquía en una información, visualizar relaciones y especificar procedimientos” (Medina & Verdejo, 2000) . Estos suelen aplicarse con éxito en campos como la ingeniería, las ciencias de la informática y la administración de empresas ya que permiten presentar conceptos y se pueden combinar con números u otros símbolos como son el árbol de relevancia, el cronograma, el mapa conceptual, los diagramas y organigramas.

5.15 Evaluación del desempeño:

Según (S.L, 2008) “La evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa de grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos”. Además, la evaluación del desempeño consiste en la identificación las áreas las cuales se deben contemplar para medir su rendimiento, la medición en donde se revisa factores sobre lo “bueno” o lo “malo” que ha sido el rendimiento y finalmente la gestión del rendimiento humano en las empresas, que analiza los resultados obtenidos y entra a revisar en que se puede seguir mejorando.

5.16 Matriz de Ansoff:

La matriz de direccionamiento del crecimiento es una herramienta especialmente útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Resulta de gran utilidad sobre todo en las Pymes, dado que este tipo de empresas raramente cuenta con negocios/productos líderes. (Ancín, 2003)

5.17 5 fuerzas de Porter:

Porter plantea en su esquema la existencia de cinco fuerzas que actúan sobre una organización. Estas cinco fuerzas, si bien son todas potencialmente competitivas, se mueven sobre dos ejes. El primero se refiere a los factores asociados al sector económico en que la empresa se desarrolla, en este eje, el análisis comprende en su totalidad el sector: su estructura, las barreras de ingreso al negocio, los promedios de rentabilidad. El segundo eje, se basa en el poder de negociación, tanto de proveedores como de compradores, en este análisis se centra en la organización y sus posibilidades de posicionarse en el mercado. (Dvoskin, 2004)

5.18 Manual de funciones:

El Manual de Organización y Funciones es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo. Un manual de funciones trae consigo diferentes utilidades para la organización que lo implementa, entre estas:

1. Determina las funciones específicas de los cargos o puestos de trabajo, cuyo cumplimiento contribuye a lograr que se cumplan los objetivos funcionales de las unidades orgánicas de cada dependencia, así como las responsabilidades y obligaciones asignadas.
2. Proporciona información a los directivos y personal sobre sus funciones y ubicación en la estructura de una organización.

3. Ayuda a la simplificación administrativa, proporcionando información sobre las funciones que les corresponde desempeñar al personal, al ocupar los cargos o puestos de trabajo, que constituyen acciones de una etapa o paso en el flujo de procedimientos.

4. Facilita el proceso de inducción y entrenamiento del personal nuevo, permitiéndoles conocer con claridad las funciones y responsabilidades del cargo o puesto de trabajo al que han sido asignados, así como la aplicación de programas de capacitación.

5.19 Estrategia de Marketing:

Según AMA “Marketing es una función organizacional y su conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de manera que beneficien a la organización y a sus grupos de interés” (Ferrell & Hartline, 2012)

El plan de marketing representa a dirección estratégica que una organización debe seguir con el fin de lograr un objetivo específico. Representa la “hoja de ruta” para lograr resultados óptimos, como el crecimiento de ventas, reconocimiento en el mercado, alcance de distribución y comercialización, optimización de procesos de procesos operativos, penetración de mercados, control y alcance de venta, entre otros. Dado esto, el plan de marketing proporciona diferentes beneficios a quienes lo implementan, entre ellos:

- Mediante la identificación de oportunidades, proporciona enfoque y dirección.
- Identifica las herramientas con la que cuenta la empresa para usar frente a la competencia.

- Diferencia la empresa de la competencia mediante la identificación de ventajas distintivas.
- Aumenta las ventas.

(Adriana, s.f.)

6 Diseño metodológico

6.1 Tipo de investigación

La investigación que se llevará a cabo es de tipo descriptivo o explicativo, ya que se quiere lograr la caracterización, análisis y explicación en detalle de la situación investigativa que se está llevando a cabo en la organización, utilizando herramientas de gestión que permitan explicar y analizar el objetivo de estudio que se quiere lograr. De este modo se busca primordialmente la resolución de problemas prácticos que se evidencian en la actualidad en el marco de la planeación estratégica. Lo anterior con el propósito de realizar aportaciones significativas al conocimiento teórico secundario que permita sostenibilidad y eficacia a la organización.

6.2 Diseño de la investigación

Partiendo de que la investigación que se llevará a cabo es de tipo descriptiva, se busca recolectar y analizar información teórica que permita generar estrategias en la implementación del plan estratégico para la organización. Así se puede trabajar para que la empresa empiece a tener un sello diferenciador en el mercado del sector en el que se desarrolla ya que a pesar de ser una organización que maneja un modelo de negocio B2B, esto no es un impedimento para generar estrategias de valor en su estructura organizacional como lo son la misión, la visión y los valores, esto nos permitirá evidenciar y crear estrategias acordes al tipo de modelo que esta maneja.

Por otro lado, esta investigación permite recolectar información mediante el contacto directo en el lugar de trabajo observando, analizando y consultando con el personal

involucrado en cuanto al manejo, control de procesos y estrategias que la empresa lleva desarrollando. Según Sabino (1992) comenta que, "El proceso de investigación señala que se basa en observación obtenida directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos".

Además, las herramientas de gestión que se utilizarán permitirán mostrar otras evidencias en cuanto al entorno externo donde se encuentran los proveedores, clientes, competidores, aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Esto permitirá tener una perspectiva externa, así como interna, partiendo el análisis de su estructura organizacional, permitiendo evaluar diferentes factores los cuales se pueden convertir en fundamentales para el crecimiento de la organización.

6.3 Población y muestra

6.3.1 Población

La población seleccionada para este tipo de investigación está constituida por aspectos internos y externos. Desde sus factores internos por los empleados que laboran en la organización, y desde sus factores externos, se tendrán en cuenta tres (3) clientes ya estos son los únicos con los que cuenta la organización. Con el fin de conocer su perspectiva para encaminar algunas de las estrategias a la misión de la compañía, además de sus competidores principales y un análisis del sector ferretero.

6.3.2 Muestra

La muestra estadística parte de la población de individuos seleccionados que en este caso como se mencionaba anteriormente son las personas que conforman los diferentes niveles administrativos de la organización, los clientes, que permiten reflejar una perspectiva sobre realidad de las problemáticas actuales evidenciadas en el análisis, su competencia y el sector en el que se desarrolla. Con esto se podrá observar en qué punto se encuentra la organización y qué propósito se quiere cumplir para no solo tener un crecimiento sino proyectarse para tener un mayor impacto en el largo plazo.

6.4 Técnicas de análisis de datos

La investigación de las problemáticas con las que cuenta la organización se basó en:

6.4.1 Observación directa

Esta se llevó a cabo mediante visitas supervisadas directamente por el gerente general, donde se pudo observar de manera detallada los procesos que se llevan a cabo dentro de la compañía.

La observación directa se realiza para observar y recoger datos mediante la propia observación del investigador. A partir de esto se obtiene una respuesta de un dato observado el cual es complejo para analizar debido a las relaciones sensoriales que cada persona tiene para interpretarlo (Moguel, 2005)

6.4.2 Encuesta

Se realizó una encuesta a tres (3) clientes para saber su la satisfacción que tiene los clientes en relación con la misión de compañía, de este modo con base en las respuestas de cada uno, se puede lograr un mejor desarrollo en cuanto el plan estratégico que se quiere proponer.

6.5 Método de investigación

El método de estudio utilizado para la investigación será el inductivo ya que este método permite obtener conclusiones generales partiendo de los diagnósticos y análisis que se llevarán a cabo, los cuales son esenciales para el planteamiento del plan estratégico y la transformación que se quiere realizar, lo anterior con el fin de obtener y generar un impacto de éxito y crecimiento sostenible para la organización.

6.6 Técnicas e instrumentos de la recolección de datos

6.6.1 Técnica de recolección de datos

Para la recolección de la información se tendrán en cuenta 3 técnicas:

- La encuesta, planteando una lista de preguntas cerradas para recopilar de manera sólida y precisa datos que se quieren saber respecto a la organización desde la perspectiva del cliente en cuanto al cumplimiento de la misión.
- Entrevista semiestructurada, partiendo de una guía de preguntas sobre el direccionamiento estratégico, así como preguntas que surgen en la conversación y que son de utilidad para obtener información sobre el plan estratégico a realizar.
- Documentos y registros, recolectando datos de fuentes secundarias enfocados hacia el desarrollo de herramientas de gestión, tales como Análisis PESTEL, Análisis FODA, 5 Fuerzas de Porter y Matriz de Ansoff.

6.6.2 Instrumento de recolección de datos

Para la recolección de datos se llevará a cabo la técnica de escala de actitudes, tomando como referencia la escala de Likert, la cual es una escala de medición con cinco categorías de respuesta, desde muy en “*desacuerdo*” a muy “*de acuerdo*”, que requiere que los encuestados indiquen un grado de conformidad con cada una de las preguntas relacionadas con el objeto de estudio (Malihotra, 2004). Este instrumento se diferencia de los cuestionarios ya que es preparado y estandarizado de manera más precisa en términos de confiabilidad y validez.

6.7 Técnicas para el procesamiento de la información

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procederá al análisis estadístico respectivo. Los datos serán presentados a través de tabulación de resultados y organizadores gráficos.

- La tabulación de resultados como herramienta para ordenar, contar y determinar la cantidad de datos obtenidos, usando las tablas de frecuencia ya que indican con mayor precisión una conclusión sobre las personas encuestadas.

- Los organizadores gráficos son esquemas que permiten presentar la información de manera más sencilla y didáctica, son claros, precisos y facilitan la comprensión de la información presentada.

7 Cronograma

Tabla 1
Cronograma de actividades

ACTIVIDAD/TIEMPO (MESES)	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	RESPONSABLES	RECURSOS REQUERIDOS
1. Elaborar un diagnóstico organizacional de la empresa Consultoría Ferretera S.A.S									Leydi Granada, Valeria cantor	Lista de chequeo de análisis interno, revisión del direccionamiento estratégico.
2. Uso de herramientas de gestión para análisis									Leydi Granada, Valeria cantor	Análisis de la situación: Porter, PESTEL, FODA, Ansoff
3. Formulación de el plan estratégico									Leydi Granada, Valeria cantor	Uso de referencias bibliográficas
4. Plantear un redireccionamiento estratégico que permita establecer la visión, misión, valores y cultura de la compañía.									Leydi Granada, Valeria cantor	Revisión de análisis anteriores
5. Entrega de la formulación del plan estratégico, identificando oportunidades de mejora y posibles estrategias a la empresa Consultoría Ferretera S.A.S.									Leydi Granada, Valeria cantor	Estrategias de dirección administrativa y marketing

8 Diagnóstico organizacional

Dentro de una organización es bueno planear y anticiparse para superar las dificultades, aprovechando las oportunidades que pueden verse en el sector. El diagnóstico organizacional se efectúa para resolver problemas y utilizar oportunidades; este permite evidenciar tanto aspectos fuertes como débiles del comportamiento humano de las organizaciones. (Castillo Aponte, 2006)

Cada organización crea a través del tiempo una serie de condiciones y características que ayudan a dar un direccionamiento con el fin de obtener una rentabilidad y lograr un propósito.

Además, las organizaciones necesitan conocer su situación a lo largo del tiempo, para de este modo ver en qué están y qué pueden desarrollar para generar un impacto significativo.

Según (Castillo Aponte, 2006) *“Los especialistas del desarrollo organizacional han elaborado una serie de métodos de diagnóstico, basados en el uso de encuestas y entrevistas, algunas instituciones han validado instrumentos particulares para medir su clima organizacional”*. Al realizar un diagnóstico, utilizando los diferentes métodos se pueden evaluar varios aspectos débiles que sirven para predecir problemas que en un futuro pueden convertirse en situaciones críticas.

La importancia de realizar un diagnóstico organizacional en la empresa Consultoría Ferretera S.A.S se basa en la orientación para la creación de una planeación estratégica que permita obtener e impulsar al máximo las potencialidades desde sus factores internos.

Henry Mintzberg señala que la estructura de una organización debe ser el resultado de la selección de elementos, teniendo en consideración tanto la armonía interna como su situación en el entorno. Estos aspectos son de suma importancia a la hora de realizar un diagnóstico organizacional debido que permiten observar algunos aspectos a mejorar.

Con el fin de obtener y analizar un diagnóstico organizacional completo en la empresa, se tuvo en cuenta algunas herramientas de gestión como análisis PESTEL, análisis DOFA, 5 fuerzas de Porter y matriz Ansoff que permitieron observar tanto interna como externamente la organización, además de esto se realizó una encuesta a los clientes y una entrevista al dueño (**Ver tabla 4, 5, 6**), las cuales permitieron conocer un poco más el direccionamiento estratégico y observar las falencias con las que cuenta. Lo anterior se realiza con el fin de obtener mejores resultados a la hora de realizar el plan estratégico que se quiere diseñar.

9 Metodología y Presentación de resultados

El diseño de un plan estratégico para la empresa Consultoría Ferretera S.A.S parte de la revisión de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, ya que estos permiten crear propósitos y objetivos a largo plazo para tener un direccionamiento claro y eficaz.

La planeación estratégica es el proceso de formulación y ejecución de estrategias organizacionales con el fin de incorporarlas en su misión desde el entorno en el que actúa, (Chiavenato & Sapiro, 2017) en su libro Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones adoptan un proceso de planeación a partir de los modelos presentados por Mintzberg, Wheelen y Hunger, donde abarcan todas las etapas desde diferentes escuelas y perspectivas. Su modelo está constituido por los siguientes elementos:

9.1 Misión organizacional:

Partiendo de que este elemento representa la razón de ser de la empresa frente a la sociedad, se realizó una encuesta basada en escala de Likert donde se calificó en escalas de 1 a 5 (donde 1 es malo y 5 es excelente) y de 1 a 10 (donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho) la satisfacción de tres (3) clientes frente al servicio que propone la empresa en su misión (**anexo No.1**)

En esta encuesta se pudo evidenciar que respecto a sus atributos de servicio como profesionalismo en la asesoría, calidad del servicio, relación precio calidad, tiempos de entrega y respuesta, y satisfacción de las necesidades demandadas que ofrece en su misión los clientes lo califican en un promedio de 4,3 lo que significa que el servicio que está entregando la compañía está en sinergia con su misión, así mismo respecto a su servicio ofrecido se obtuvo una calificación promedio de 9 que representa la satisfacción de sus clientes actuales.

Sin embargo, con el fin de alinear la misión como parte de la planeación estratégica de la organización se propone rediseñar esta, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Para qué existimos?
- ¿A quiénes servimos?
- ¿Qué nos hace diferentes?

- **Misión actual:**

Consultoría Ferretera S.A.S es una empresa comercializadora y distribuidora de insumos, partes y equipos de ferretería y construcción a nivel nacional, orientada al cumplimiento de las necesidades de sus clientes desde la entrega oportuna de productos de calidad, garantizando además confianza a partir del pertinente servicio y asesoría al cliente.

9.2 Visión organizacional:

- **Visión actual:**

Consolidarnos en el mediano plazo como una empresa sólida, capaz de satisfacer 100% las necesidades de compra de nuestros clientes, a través de un completo portafolio de productos y servicios, empleando una estructura organizacional efectiva, transfiriendo verdaderos valores agregados y diferenciándonos de la competencia por la calidad en el servicio.

La visión debe ser la extensión de la misión proyectada hacia un futuro ya que ambas se sostienen e integran en el tiempo, por lo que es importante responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes seremos?
- ¿Para qué existiremos?
- ¿A quiénes serviremos?
- ¿Qué nos hace diferenciaremos?

9.3 Diagnóstico estratégico externo:

Partiendo de que el diagnostico estratégico externo busca reconocer oportunidades y amenazas con el fin de articular el direccionamiento estratégico de la organización, se analizaron diferentes dimensiones que influyen desde el entorno externo.

9.3.1 Análisis PESTEL:

Tabla 2
Análisis PESTEL "Consultoría Ferretera SAS"

	FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
			Corto Plazo	Mediano	Largo Plazo	
POLÍTICO	Programa de transformación productiva (PTP)	- Colombia cuenta hoy con una Política de Desarrollo Productivo que busca promover aumentos sostenidos de productividad que redunden en un mayor crecimiento de la economía colombiana en el largo plazo			x	Positivo
	Ley 1340 de 2009	- Por medio de la cual se dictan normas que protegen la competencia en el territorio Nacional, adecuándola a las condiciones actuales de los mercados		x		Positivo
	Ley 1253 de 2008	-El gobierno Nacional vela por la formulación y ejecución de políticas y programas que tengan impacto en la productividad y competitividad entre las entidades del sector privado.			x	Positivo
	Centro de desarrollo empresarial	-Instrumento de política industrial que busca mejorar la competitividad de las Pymes e impulsar la creación de unidades productivas, ofreciendo asesoría en el largo plazo, acompañamiento y capacitación.		x		Muy Positivo
ECONÓMICO	Caída del sector Industrial	-Caída del sector industrial para cierre del año 2019 con un comportamiento negativo de 2,6% (Fierros, 2019)		x		Negativo

	Participación del sector Ferretero en el PIB	-En los últimos años el sector ferretero en Colombia ha representado el 2,5% del PIB (Fierros, 2019)	x	Positivo
	Comportamiento del Sector Ferretero	-En los últimos años el sector ferretero en Colombia ha generado ganancias que superan los \$18 billones de pesos (Fierros, 2019)	x	Positivo
	Fluctuación económica	-Aumento del precio del Dólar	x	Muy negativo
	COVID-19	-El Gobierno colombiano a través del Fondo Nacional de Garantías (FNG) creo un nuevo programa de garantía por \$12 billones, junto con apoyos financieros para ayudar a los empresarios a mitigar el impacto económico generado por la pandemia del COVID-19.	x	Positivo
SOCIO - CULTURAL	Distribución geográfica Ferretera	-Bogotá es la ciudad con mayor participación en el sector ferretero, contando con el 51 (Fierros, 2019, pp. 10-11)	x	Negativo
	Cultura de compra de los clientes	-Los clientes están involucrando menos a los vendedores en sus decisiones de compra, están haciendo su propia búsqueda a través de referidos, presencia online y relaciones públicas. (Fierros, 2019, pp. 7)	x	Muy Positivo

	Productos más vendidos	-Las categorías de productos ferreteros más vendidos durante el año 2019 son elementos de seguridad industrial, tornillería, químicos, soldadura y abrasivos.	x		Positivo
	Remodelaciones y construcción	-Para el año 2022 se proyecta una demanda material de construcción de \$123,32 billones. Esto más para obras de remodelación que de construcción de nuevos proyectos (Fierros, 2019, pp. 32)		x x	Muy Positivo
TECNOLÓGICOS	Intralingüística	-Articulación e integración de todos los procesos de inventarios que ocurren dentro de una ferretería con el despacho de productos.			Positivo
	Llegada de nuevos productos al mercado	-Herramientas más sofisticadas y prácticas para el consumidor, dentro de esas están las herramientas eléctricas inalámbricas para carpintería, plomería y mecánica.	x	x	Positivo
	Innovación Tecnológica	-Innovación en servicio al cliente donde el cliente luego de realizar un proceso en la página web, recibe en su móvil el número de solicitud y el código QR y le indican que puede acercarse a la tienda o recibir el producto en su domicilio.		x	Muy Positivo
ECOLÓGICOS	Prohibición del asbesto	-Llegada de nuevos materiales sustitutos al mercado	x	x	Positivo

Materiales eco amigables	-Productos sostenibles, referentes a químicos y pinturas que además de cubrir superficies, aportan beneficios relacionados con la limpieza y sanidad de espacios.	x	Muy Positivo
--------------------------	---	---	--------------

Fuente: Elaboración propia

El análisis PESTEL desde la identificación de aspectos en diferentes factores, pudo identificar diferentes oportunidades. En primer lugar, Bogotá es la ciudad en Colombia con mayor participación en el mercado ferretero por su dinámica y diversidad, considerado un impacto negativo desde la perspectiva de los competidores, pero también como un impacto positivo desde la oportunidad de crecimiento. En cuanto a aspectos socio culturales, se encontró que para el año 2022 se proyecta la venta de productos relacionados a la construcción, tanto a minoristas como a mayoristas, esto debido a la demanda de remodelaciones, más que por la construcción de nuevos proyectos, la cual se toma como oportunidad para aumentar sus ventas desde la incursión en nuevos mercados.

Otro aspecto positivo se evidencio dentro de los avances tecnológicos, los cuales contribuyen a la integración de nuevos procesos en cuando la operación y acción de la organización.

Por otro lado, se encontró como aspecto negativo la fluctuación del dólar en el mercado, ya que esto afecta los precios de los materiales importados, que para el caso del sector ferretero abarca un gran portafolio de productos, esto afectando directamente la gestión operativa de la empresa.

9.3.2 PORTER

Las 5 fuerzas de Porter es una técnica que sirve para analizar el mercado empresarial y así establecer mejores estrategias para la organización. Esta herramienta permite analizar y medir los recursos con los que cuenta la empresa frente a cinco (5) fuerzas, las cuales pueden establecer condiciones óptimas que permiten planificar estrategias que potencien las oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

Tabla 3
Análisis 5 fuerzas de Porter "Consultoría Ferretera SAS"

ANÁLISIS DE PORTER	CALIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
NUEVOS ENTRANTES		
Llegada de nuevos competidores al mercado por crecimiento de la industria		x
Diferenciación en el servicio frente a las empresas del mismo sector		x
Entrada de nuevos competidores con tecnologías avanzadas e innovación		x
PROVEEDORES		
Línea de créditos	x	
Precios y descuentos especiales	x	
Alianzas estratégicas		x
CLIENTES		
Poder de adquisición	x	
Ventas por licitación	x	
Proporción de valor añadido	x	
Reconocimiento de sus clientes por su servicio	x	
Mejores experiencias a los clientes	x	
PRODUCTOS SUSTITUTOS		
Empresas que ofrecen el mismo producto a mayor precio con diferente enfoque institucional		x
Diversidad de canales de venta		x
Llegada de nuevos productos al mercado	x	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA		
Posicionamiento de empresas con mayor capital e inventarios		x
Mayor inversión en el plan de Marketing		x
Proporción de valor agregado a los clientes en cuanto a precio, calidad y servicio		x
Empresas con mayor trayectoria en el mercado y participación en el mismo sector		x

Fuente: Murcia. H (2019)

En este análisis se observa que la empresa Consultoría Ferretera S.A.S al trabajar en un sector que tiene gran participación en el mercado se ve amenazado por competidores que cuentan con mayor poder de adquisición, en cuanto a su capacidad de innovación e inversión

sobre inventarios, así como una estructura organizacional definida que les permite conocer y trabajar sobre sus debilidades en términos de estrategia.

Como factores positivos, la organización cuenta con una buena relación con sus proveedores, quienes le ofrecen facilidades de pago y negociación, así mismo, la llegada de nuevos productos al mercado se considera un factor positivo teniendo en cuenta que esto permite ampliar su portafolio de productos y servicios. Por otro lado, sus clientes reconocen a la organización por el servicio que ofrece y calidad de sus productos.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter permite, evidenciar los beneficios en cuanto a estrategias de liderazgo de costos, diferenciación y enfoque, por otro lado, se puede apostar a una estrategia que le permita ampliar su participación en el sector ferretero.



Figura 1 Cinco (5) fuerzas de Porter

Por: Elaborado por el autor (2020).

9.4 Diagnóstico estratégico interno:

Este diagnóstico nos permite conocer la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades con el fin de diseñar estrategias que

representen una mejor adaptación de la organización en el entorno en el cual actúa. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

9.4.1 Diagnóstico organizacional interno:

Para este diagnóstico se realizó una lista de chequeo de los factores internos de la empresa evaluando aspectos físicos, sociales, administrativos, jurídicos, de información y ambientales. (Ver tabla No. 4)

En esta revisión se encontró que la empresa cuenta con aspectos físicos con la capacidad para suplir de manera óptima su gestión operativa, respondiendo a la demanda de sus clientes, en cuanto a su clima laboral, estos aspectos no influyen sobre la organización ya que esta cuenta cuatro empleados, los cuales son el gerente general y subgerente quienes se encargan de la parte administrativa, recepción y respuesta de solicitud de los clientes y relación con los proveedores, una persona encargada de la contabilidad, quien solo asiste una a dos veces al mes a reuniones con la organización y un auxiliar contable, encargado de la facturación y alimentación del software contable; por tanto, la organización no presenta estrategias dirigidas a su personal.

Un aspecto importante para revisar son sus procesos administrativos ya que no cuenta con estrategias de planeación, organización, coordinación, control y evaluación, esto evidenciado en que la empresa no realiza evaluaciones periódicas sobre su desempeño, no cuenta con un organigrama ni diferenciación de áreas administrativas donde se evidencie la asignación de tareas correspondientes a cada cargo, por lo que, además, no hay un flujo de información y comunicación asertiva.

Tabla 4

Lista de chequeo aspectos internos “Consultoría Ferretera SAS”

ASPECTOS INTERNOS PARA IDENTIFICAR	CALIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
ASPECTOS INTERNOS FÍSICOS		
Oficina Propia	x	
Ubicación de la oficina	x	
Material y equipo de trabajo	x	

Espacios y bodegas	x	
Vehículos	x	
ASPECTOS INTERNOS SOCIALES		
Responsabilidad social con el cliente	x	
Programas acordes con política Posconflicto		x
Motivación personal a empleados		x
ASPECTOS INTERNOS ADMINISTRATIVOS		
Problemas de planeación		x
Problemas de organización		x
Problemas de dirección	x	
Problemas de coordinación		x
Problemas de control		x
Problemas de evaluación		x
ASPECTOS INTERNOS JURÍDICOS		
Documentos de ley (RUT, cámara de comercio y RNT)	x	
Tiene implementadas las normas de calidad aplicables (NTS e ISO)		x
ASPECTOS INTERNOS INFORMACIÓN		
La información fluye dentro de la empresa		x
Los empleados conocen la información de sus clientes	x	
No hay funciones claramente definidas		x
Comunicación entre áreas		x
ASPECTOS INTERNOS AMBIENTALES		
Relación con turismo		x
Manejo de políticas de reciclaje		x
Sello de calidad ambiental		x
Tecnologías limpias		x

Fuente: Murcia. H (2019)

En el análisis de aspectos internos de la organización se evidencia que la empresa presenta dificultades principalmente en cuanto a su administración, estos aspectos negativos se pueden tener en cuenta para generar estrategias que permitan tener a la organización un mejor direccionamiento en cuanto a la toma de decisiones, por otro lado, estas se pueden corregir de forma satisfactoria desde el diseño y elaboración de la planeación estratégica.

9.4.2 Diagnóstico de mercadotecnia:

Este diagnóstico se hizo con el fin de conocer las oportunidades que tiene la empresa para ampliar su participación en el mercado, así como su nicho de clientes. Para esto se realizó dos listas de chequeo (**Ver Tabla No. 5 y 6**)

En este análisis se encontró que actualmente la empresa Consultoría Ferretera S.A.S no cuenta con ninguna estrategia de marketing, ya que no hace énfasis en el estudio de mercados objetivo ni de la evolución de sus resultados frente a las ventas. Como se sabe la empresa se encuentra ante un entorno altamente competitivo y dinámico, donde debe afrontar continuamente nuevos retos. Sin duda, la globalización de mercados, internet, la inestabilidad económica y un continuo desarrollo y avance tecnológico producen una serie de cambios que determinan su éxito. La adaptación de las empresas a este nuevo paradigma no puede ser improvisada, por el contrario, es necesario elaborar un plan de marketing que permita anticiparse y afrontar los cambios del entorno.

Contar con elementos de publicidad y comunicación es de suma importancia; ya que permite que la empresa se dé a conocer más fácilmente y del mismo modo brinde un mejor servicio a sus clientes.

Tabla 5

Lista de chequeo aspectos de mercadotecnia “Consultoría Ferretera SAS”

ASPECTOS DE MERCADOTECNIA	CALIFICACIÓN	
	POSITIVA	NEGATIVA
MERCADO		
OFERTA		
El producto o servicio es reconocido en el mercado		x
La cantidad de productos o servicios que ofrece abastece las necesidades del consumidor	x	
El producto o servicio tiene un diferenciador frente a los demás.	x	
Los productos o servicios que ofrece la empresa cuentan con normas de calidad.	x	
Los clientes están satisfechos con los productos	x	
Hay variedad de productos según las necesidades de los consumidores.	x	
DEMANDA		

Se investigan regularmente las necesidades del mercado objetivo.		x
Se planifica la producción con base a las demandas del mercado.		x
Está delimitado el mercado objetivo al que se ofrece el producto o servicio	x	
Se realizan de forma regular estudios e informes del mercado.		x
Hay segmentación de mercado	x	
Hay estudios de correlación de precios y productos		x
Se realizan estudios de posibles clientes potenciales		x
PRECIOS		
Se revisan los precios de forma periódica	x	
Los precios se ajustan al mercado	x	
Los precios están al alcance de los consumidores	x	
Se estudian los precios de la competencia de forma periódica		x
Los precios son estables		x
Se evalúan paulatinamente las alzas de precios		x
COMPETENCIA		
Conoce en profundidad a sus principales competidores		x
Se realizan con regularidad informes y evaluaciones de mercado		x
Se hacen estudios comparativos en relación con la competencia.		x
Los productos tienen diferenciadores frente a la competencia		x
MERCADEO		
AGENTES DE LOS PROCESOS DE MERCADEO		
Los gastos de almacenamiento y/o transporte son más bajos que los de ventas.	x	
La comercialización del producto o servicio tiene muchos intermediarios	x	
Es adecuado el canal de distribución para llegar al cliente	x	
Hay contacto directo con el fabricante	x	
CANALES		
Se estudia la posibilidad de ingresar a nuevos canales		x
Se hace seguimiento a los canales más importantes.		x
VENTAS		
La fuerza de ventas es suficiente para cubrir todo el mercado		x
Hay políticas claras en el área de ventas para llevar a cabo las labores		x
La cantidad de ventas se ajusta a los objetivos planteados.	x	
El cubrimiento de las ventas es a nivel nacional.	x	
Hay un plan estratégico de marketing.		x
Se hacen evaluaciones periódicas de los resultados en ventas		x
PUBLICIDAD		
Hay buenas estrategias de publicidad.		x
Se utilizan varios medios publicitarios.		x

La publicidad que se tiene genera recordación para los consumidores.	x
Se realizan campañas publicitarias de la mano de agentes externos de importancia mundial	x
La publicidad está relacionada con todos los agentes en los canales de distribución	x

Fuente: Murcia. H (2019)

Tabla 6
Lista de chequeo 4 P's para "Consultoría Ferretera SAS"

ÍTEM A EVALUAR	FORTALEZA	DEBILIDAD
PRODUCTO - SERVICIO		
Valor Agregado (Innovación)		x
Calidad	x	
Perecedero	x	
Duradero	x	
Practicidad	x	
Satisface una necesidad	x	
Diseño	x	
Logo	x	
Marca	x	
Empaque		x
PLAZA		
Nicho de mercado	x	
Cliente Objetivo	x	
Ubicuidad	x	
Canal de Distribución	x	
PRECIO		
Indicadores financieros		x
Costos	x	
Proveedores	x	
Formas de pago		x
PROMOCIÓN		
Calidad	x	
Descuentos especiales		x
Publicidad		x
Atención al cliente	x	

Fuente: Murcia. H (2019)

9.5 Determinantes del éxito:

Los determinantes del éxito en el proceso de la planeación estratégica fueron propuestos por Ansoff en 1980, quien en una matriz conocida como “Matriz de Ansoff” plantea la búsqueda de oportunidades de crecimiento constante. En esta matriz se dispone de cuatro factores para alcanzar las estrategias, los cuales son: penetración del mercado, desarrollo del mercado, lanzamiento de nuevos productos y diversificación. (Díaz de Santos, S.A , 1998). Este recurso metodológico representa una etapa del proceso, que se ubica entre el diagnóstico, la definición de objetivos y la formulación de estrategias en función de la dinámica de la competencia. Con los determinantes del éxito se busca evidenciar factores críticos para la empresa Consultoría Ferretera S.A.S, los cuales emergen de los elementos del análisis que se ha realizado. También son llamadas factores críticos del éxito y son la base de las políticas de los negocios. (Chiavenato & Sapiro, 2017) **(Ver Tabla 7)**

9.5.1 FODA

La matriz FODA, al ser una herramienta utilizada para la formulación y evaluación estratégica, desde sus factores internos, los cuales crean o destruyen valor, tanto como sus factores externos, siendo los que afectan la compañía desde factores económicos, geográficos, legales, etc. Al aplicarla en la empresa Consultoría Ferretera S.A.S permite tener una mayor claridad acerca de las debilidades y amenazas que presenta, así como las fortalezas y oportunidades con las que puede trabajar para contrarrestar estos factores negativos.

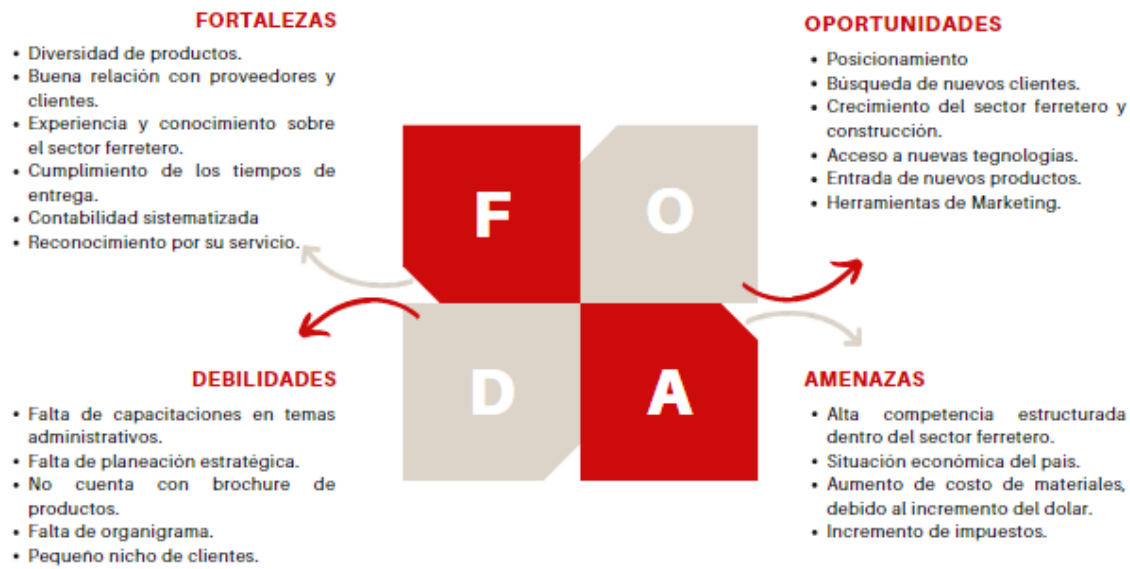


Figura 2 FODA "Consultoría Ferretera SAS"

Por: Elaborado por el autor (2020).

Dentro del análisis FODA que se le realizó a la empresa Consultoría Ferretera S.A.S se evidencio que unas de las grandes fortalezas con las que cuenta es el reconocimiento de sus clientes tanto por su servicio como por la experiencia y el conocimiento que tiene respecto al sector ferretero, lo cual brinda a sus clientes mayor confiabilidad. Además del cumplimiento y compromiso que se tiene en los tiempos de entrega de los productos otorga fidelización con la organización.

Por otro lado, las oportunidades que tiene dentro del sector son muy variadas ya que a pesar de que cuenta con una amplia competencia, aun así, puede seguir ampliando su mercado objetivo desarrollando nuevas estrategias que le permita atraer nuevos clientes, así como un posicionamiento en el sector. Actualmente, la empresa cuenta con amenazas económicas debido a la situación del país y de la volatilidad del precio del dólar ya que esta “tasa” aumenta significativamente los precios de los materiales que se distribuyen, teniendo en cuenta que en su mayoría son de importación.

Consultoría Ferretera S.A.S muestra que su mayor carencia dentro del sector la posee en cuanto a los temas administrativos debido que no cuenta con una buena planeación

estratégica, por lo que podría denotarse una desventaja frente a la competencia. Además, no tiene una estrategia de marketing que le permita ampliar su canal de distribución frente a nuevos clientes.

El análisis FODA es una herramienta que permite generar estrategias para el proceso de la planeación estratégica ya que trae consigo el manejo de prácticas administrativas que permitirán mejorar el manejo frente a la competencia.

9.5.2 Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff permite el planteamiento de estrategias de crecimiento para las organizaciones, además, muestra como una empresa busca oportunidades de crecimiento a partir de cuatro (4) factores básicos, Estos factores son: Penetración del mercado, desarrollo del mercado, lanzamiento de nuevos productos y diversificación. (Díaz de Santos, S.A , 1998)

La penetración de mercado evidencia los productos que posee la empresa en la actualidad dentro del segmento que se encuentra. Por otro lado, el desarrollo del mercado hace referencia a los productos que posee la empresa, pero con el propósito de entrar en nuevos mercados. El lanzamiento de nuevos productos busca desarrollar como bien dice nuevos productos de comercialización con un valor diferenciador en el nicho de mercado que ya trabaja. Por último, la diversificación busca que la organización desarrolle nuevos productos en un mercado nuevo. Para el análisis que se realizó a la empresa Consultoría Ferretera SAS se tuvieron en cuenta los factores mencionados anteriormente para de este modo ver las oportunidades de crecimiento para la organización.

Tabla 7

Matriz de Ansoff para empresa “Consultoría Ferretera SAS”

PRODUCTOS	
Actuales	Nuevos

MERCADOS	Actuales	Penetración del Mercado - Herramientas de marketing (página web) - Experiencia y conocimiento del sector ferretero. - Ventas por licitación - Reconocimiento de sus clientes por su servicio	Lanzamiento de nuevos productos - Aumentar nicho de mercado a través de las herramientas de marketing. - Ampliar la comercialización de materiales a partir de la llegada de nuevos productos con nuevas tecnologías - Expandir la diversidad de canales de venta
	Nuevos	Desarrollo del Mercado - Cubrimiento de ventas a nivel nacional - Comercialización de amplio portafolio de productos. - Contratación directa con nuevas empresas fabricantes	Diversificación - Propuesta de valor diferenciadora - Comercialización de productos con nuevas tecnologías - Reconocimiento en el mercado - Estrategias de publicidad

Fuente: (Díaz de Santos, S.A , 1998)

Dentro del análisis de la Matriz de Ansoff se evidencio que la empresa posee herramientas de marketing, experiencia y conocimiento, y canales de venta que le han traído consigo beneficios a lo largo del tiempo dentro de los mercados que opera. Por otro lado, en el desarrollo de mercado la organización actualmente ha incursionado con el cubrimiento de ventas a nivel nacional, con la comercialización de un amplio portafolio de productos y la contratación con los fabricantes lo cual le permite seguir ampliando su nicho de clientes que le traerá un mayor reconocimiento.

En el factor de lanzamiento de nuevos productos la empresa busca aumentar su nicho de mercado a través de herramientas de marketing que permitan además emplearlas para expandir la diversidad de canales de ventas para su beneficio, así mismo, se quiere ampliar el portafolio de productos por medio de la llegada de nuevos productos con nuevas tecnologías, esto permitirá a la empresa no solo obtener mayor cantidad de ventas, sino

también ampliar su nicho de mercado ya que el crecimiento que se está teniendo en el sector ferretero es una oportunidad para aprovecharse.

Por último, si la empresa consultoría ferretera SAS le quiere apostar a nuevas oportunidades para su crecimiento, en el análisis de la diversificación se quieren crear nuevos productos que permitan incursionar así mismo en un nuevo mercado por lo que se quiere a partir del diseño del plan estratégico crear una propuesta de valor diferenciadora que permita la comercialización de materiales con nuevas tecnologías, junto con estrategias de publicidad para así lograr un reconocimiento en el mercado.

9.6 Definición de los objetivos:

Es importante el planteamiento de objetivos para la organización, ya que esta debe perseguir simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia, los cuales son el resultado del análisis presentado.

Con el fin de dar paso a la formulación del proceso de planeación estratégica, se plantean los siguientes objetivos para la empresa Consultoría Ferretera S.A.S

9.6.1 Objetivo general

Contribuir al crecimiento de la empresa Consultoría Ferretera S.A.S a partir de la planeación estratégica.

9.6.2 Objetivos específicos:

- Analizar las oportunidades de crecimiento con las que cuenta la organización dentro del sector ferretero y de construcción.
- Trabajar en estrategias de Marketing con el fin de ampliar su nicho de mercado brindando un reconocimiento en el sector ferretero.

- Desarrollar técnicas que permitan satisfacer las necesidades del cliente a través de un reconocimiento en su servicio.
- Plantear un direccionamiento administrativo que permita un mejor control y evaluación sobre sus operaciones.

9.7 Formulación de estrategias para la empresa “consultoría ferretera S.A.S”

9.7.1 Propuesta de misión:

Somos una empresa dedicada a la prestación del servicio y asesoría personalizada a partir de la comercialización y distribución de insumos, partes y equipos de ferretería y construcción a nivel nacional. Trabajamos con la firme convicción de atender a las necesidades y expectativas de nuestros clientes con productos de calidad y respaldo.

9.7.2 Propuesta de visión:

Consolidarnos en el largo plazo como una empresa sólida y reconocida por la prestación de un servicio de asesoría rápido y eficaz capaz de satisfacer 100% las necesidades de compra de nuestros clientes, empleando una estructura organizacional efectiva y transmitiendo verdaderos valores agregados, diferenciándose de la competencia por la calidad y garantía de nuestros productos.

9.7.3 Propuesta de valores:

Los valores que nos identifican como organización en nuestro día a día, son:

Servicio: Ofrecer la mejor atención a nuestros clientes con un alto estándar de calidad.

Compromiso: Brindar soluciones integrales a nuestros clientes de manera oportuna y rápida, transmitiendo la mejor disposición en cada acción que se desarrolle dentro de la organización.

Honestidad: Llevar a cabo cada acción que se realice dentro de la organización con la mayor integridad y honradez.

9.7.4 Propuesta de organigrama:

Es importante que las organizaciones cuenten con un organigrama con el fin no solo de representar gráficamente su estructura formal, sino también, sirven para diagnosticar y analizar su estructura con el objeto de replantearla y adecuarla a sus necesidades; además es importante ya que al usuario le da confianza y noción de que el servicio que le ofrecen. El diseño del organigrama debe contar con una agrupación por departamentos, así como una estructuración de unidades individuales ubicadas a partir de un nivel jerárquico superior, la dirección. (Orozco, 1996)

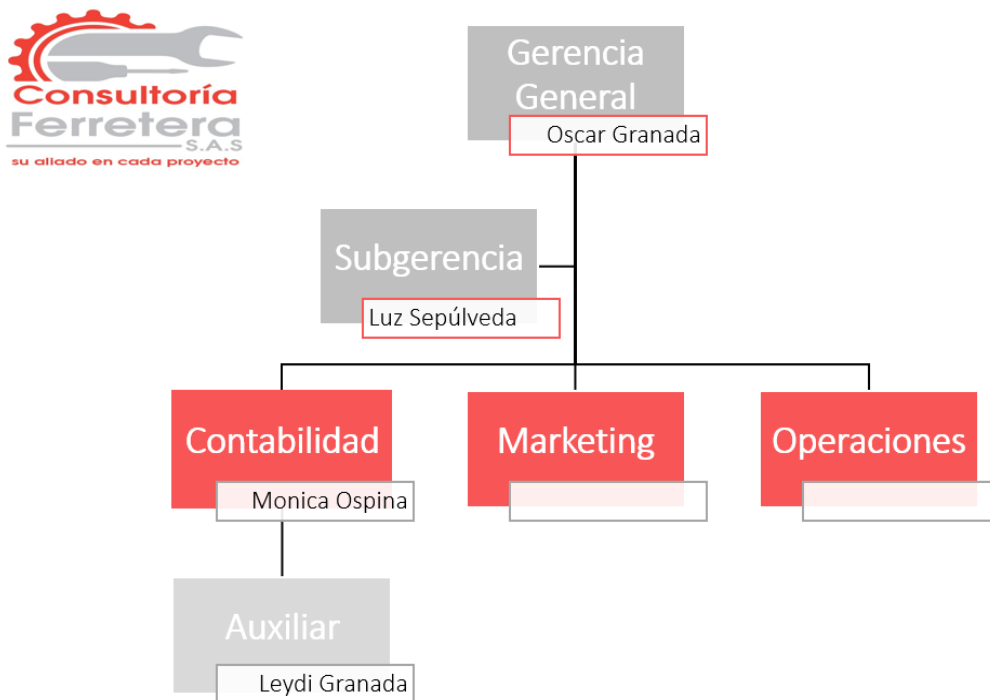


Figura 3 Propuesta de organigrama.

Por: Elaborado por el autor (2020).

Se propone dentro del organigrama la implementación de un departamento de marketing, así como de operaciones para la optimización de funciones y procesos en su gestión operativa, por su parte desde el departamento de marketing estudio y formulación de estrategias para el incremento en sus ventas.

9.7.5 Definición de funciones por área:

Es importante que la empresa cuente con un manual de funciones, contribuyendo a la evaluación y asignación de tareas en pro del cumplimiento tanto de sus metas y objetivos como de sus estrategias.

9.7.5.1 Gerencia general:

Cuadro 1 *Manual de funciones – Gerencia general*



**Consultoría
Ferretera**
S.A.S
su aliado en cada proyecto

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA

Nombre del Área:	Gerencia General
Número de cargos:	Uno (1)
Identificación del cargo:	Gerente

OBJETIVO PRINCIPAL

Conducir las metas y estrategias propuestas por las demás áreas, para en conjunto llevarlas a su éxito y ejecución.

FUNCIONES

- Planear, organizar y supervisar las actividades desempeñadas en la empresa.
- Administrar los recursos que tiene la compañía, desde la coordinación, programación y control presupuestal de todas las áreas.
- Conducir la organización en pro de la ejecución de sus estrategias.
- Toma de decisiones correctivas y preventivas.
- Motivar, supervisar y mediar entre su equipo de trabajo.

HABILIDADES

- Capacidad de planteamiento estratégico a corto, mediano y largo plazo.
- Capacidad de liderazgo, motivación y compromiso con su equipo de trabajo.
- Capacidad de toma de decisiones.
- Honestidad y compromiso.

Fuente: Elaboración propia

9.7.5.2 Sub gerencia:

Cuadro 2 Manual de funciones - Sub gerencia



**Consultoría
Ferretera**
S.A.S
su aliado en cada proyecto

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA

Nombre del Área:	Subgerencia
Número de cargos:	Uno (1)
Identificación del cargo:	Sub Gerente

OBJETIVO PRINCIPAL

Apoyar al gerente general en la toma de decisiones así como la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo.

FUNCIONES

- Planear, organizar y supervisar las actividades desempeñadas en la empresa.
- Administrar los recursos que tiene la compañía, desde la coordinación, programación y control presupuestal de todas las áreas.
- Conducir la organización en pro de la ejecución de sus estrategias.
- Toma de decisiones correctivas y preventivas.
- Motivar, supervisar y mediar entre su equipo de trabajo.

HABILIDADES

- Capacidad de planteamiento estratégico a corto, mediano y largo plazo.
- Capacidad de ocupar espacios de desarrollo en el área de mercado y finanzas.
- Capacidad de liderazgo, motivación y compromiso con su equipo de trabajo.
- Honestidad y compromiso.

Fuente: Elaboración propia

9.7.5.3 Contabilidad: contador

Cuadro 3 *Manual de funciones - Contador*



MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA	
Nombre del Área:	Contabilidad
Número de cargos:	Uno (1)
Identificación del cargo:	Contador

OBJETIVO PRINCIPAL

Llevar a cabo la contabilidad de la empresa, dando cumplimiento a las normas legales y fiscales.

FUNCIONES

- Manejar registros, sistemas y presupuestos financieros. Así mismo, documentar los informes financieros.
- Asesoramiento en cuanto oportunidades de mejora, reducción de costos, reporte de irregularidades, entre otros.
- Entrega de informes financieros.
- Control y manejo del flujo de caja.
- Actualización y presentación de información financiera.

HABILIDADES

- Capacidad de comunicación asertiva y oportuna.
- Capacidad de organización y manejo de tiempo.
- Capacidad de análisis.
- Integridad y honestidad |

Fuente: Elaboración propia

9.7.5.4 Contabilidad: auxiliar contable

Cuadro 4 *Manual de funciones - Auxiliar contable*



MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA	
Nombre del Área:	Contabilidad
Número de cargos:	Dos(2)
Identificación del cargo:	Auxiliar Contable

OBJETIVO PRINCIPAL

Realizar actividades administrativas de archivo, control y registro de la contabilidad.

FUNCIONES

- Recibir y responder a solicitudes de correspondencias (vía mail)
- Registro diario de compras, ventas y gastos.
- Pago de nominas y proveedores.
- Apoyo a las actividades de gerencia y contabilidad.

HABILIDADES

- Capacidad de organización.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Manejo de Office y herramientas contables.
- Integridad y honestidad.
- Orientación al servicio.

Fuente: Elaboración propia

9.7.5.5 Marketing

Cuadro 5 Manual de funciones - Área de Marketing



MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA	
Nombre del Área:	Marketing
Número de cargos:	Uno (1)
Identificación del cargo:	Director de ventas

OBJETIVO PRINCIPAL

Proponer y coordinar estrategias de venta, así como del posicionamiento de la empresa.

FUNCIONES

- Realizar estudios de mercado a fin de encontrar oportunidades objetivo.
- Hacer seguimiento de la pagina web, así como activación en redes sociales.
- Gestionar la imagen y propósito de la empresa.
- Proponer estrategias para el aumento de las ventas.
- Establecer objetivos, planificar estrategias, atender a los clientes y promover la empresa.

HABILIDADES

- Capacidad de innovación.
- Capacidad de análisis y creatividad.
- Agilidad y adaptación ante el entorno cambiante.
- Capacidad para transmitir optimismo.
- Orientación al servicio.

Fuente: Elaboración propia

9.7.5.6 Operaciones

Cuadro 6 *Manual de funciones - Área de operaciones*



MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA	
Nombre del Área:	Operaciones
Número de cargos:	Uno (1)
Identificación del cargo:	Director de operaciones

OBJETIVO PRINCIPAL

Encontrar ventajas competitivas para la organización, diferenciadas de la competencia y sostenibles en el tiempo.

FUNCIONES

- Establecer estrategias comerciales en cuanto a la implementación de nuevos materiales para llegar nuevos mercados o clientes.
- Gestionar los recursos internos
- Gestionar la operación de los procesos operativos de la empresa.
- Planificar, implementar y supervisar el desarrollo optimo y la ejecución de todas las actividades y procesos diarios.

HABILIDADES

- Habilidades de comunicación.
- Capacidad de planeación y organización.
- Capacidad de liderazgo.
- Capacidad de toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia

9.7.6 Estrategias FODA

9.7.6.1 Estrategias FO:

- Utilizar la experiencia y conocimiento que se tiene sobre el sector ferretero para la búsqueda de nuevos clientes ya que esto permitirá además ampliar su nicho de mercado.
- Aprovechar el acceso a nuevas tecnologías e innovaciones de materiales y herramientas para integrar la diversidad de productos que ya ofrece la empresa Consultoría Ferretera SAS.
- Emplear el crecimiento del sector ferretero y de construcción generando una estrategia que permita un reconocimiento para la empresa por su buena asesoría y servicio a los clientes.

9.7.6.2 Estrategias DO:

- Trabajar en las estrategias de plan estratégico para que de este modo contribuir al crecimiento de la empresa.
- Emplear las herramientas de marketing para implementar un brochure de productos en la organización con nuevas propuestas que atraigan nuevos clientes.
- Implementar un organigrama que permita la sistematización de procesos dentro de la organización.

9.7.6.3 Estrategias FA:

- Usar la experiencia y conocimiento que se tiene sobre el sector ferretero para mostrar un factor diferenciador frente a la alta competencia que existe en la industria.
- Implementar un stock de los productos más vendidos en la empresa para solventar el aumento del dólar en las diferentes épocas del año.

9.7.6.4 Estrategias DA:

- Generar un crecimiento económico de la compañía a largo plazo.

- Emplear el diseño del plan estratégico de modo que permita generar mayores ventajas competitivas frente a la competencia.
- Trabajar en el direccionamiento adecuado de las áreas de la empresa para obtener una mayor utilidad frente a las estrategias planteadas.

9.7.7 Estrategias de Marketing:

Durante los últimos años los canales digitales se han convertido en una necesidad para todas las organizaciones, esto debido a que los consumidores no solo usan internet para su trabajo o entretenimiento sino también para la solución de sus necesidades. Por lo que todo tipo de información que una empresa de a conocer se convierte en un valor agregado para la decisión del consumidor final. La adaptación de las empresas a este nuevo paradigma no puede ser improvisada, por el contrario, es necesario elaborar un plan de marketing que permita anticiparse y afrontar los cambios del entorno.

Actualmente la empresa Consultoría Ferretera S.A.S a pesar de que cuenta con una página web no le da un uso orientado a estrategias de marketing debido a que no cuenta con un área estructurada dedica al estudio y desarrollo de estrategias de mercadeo. Como se sabe la empresa se encuentra ante un entorno altamente competitivo y dinámico, donde debe afrontar continuamente nuevos retos. Sin duda, la globalización de mercados, internet, la inestabilidad económica y un continuo desarrollo y avance tecnológico producen una serie de cambios que determinan el éxito de toda empresa.

Contar con elementos de publicidad y comunicación es de suma importancia; ya que permite que la empresa se dé a conocer más fácilmente y del mismo modo brinde un mejor servicio a sus clientes. Además de esto, estas herramientas permiten asegurar prosperidad en el ámbito publicitario ya que son vitales y necesarias.

Por lo mencionado anteriormente se llega a la decisión de implementar un plan de marketing para la organización que permita fortalecer y aportar al mejoramiento empresarial

por medio del cual se logre adquirir competitividad frente a las demás organizaciones. Para esto, se plantean las siguientes propuestas:

9.7.7.1 Rediseño de página Web:

La página web representa a las empresas en internet, es decir, está es la primera impresión que una organización le ofrece a sus clientes, además de brindarle seriedad, confiabilidad y una imagen más profesional, factor que puede influenciar sobre la toma de decisiones para adquirir un producto o servicio.

Es por esto que se pensó en revisar la Pagina Web Consultoría Ferretera S.A.S para brindarle las siguientes recomendaciones:



Figura 4 Cabecera página Web

Fuente: (Consultoria Ferretera S.A.S, 2020)

- Incluir barra de secciones y de búsquedas teniendo en cuenta que esto le da facilidad al consumidor para ir directamente a lo que necesita, pensando en que los consumidores actuales buscan agilidad y rapidez ante la respuesta de sus necesidades.
- Mejorar el diseño gráfico e Incluir el objetivo principal de la empresa para de esta manera capturar la atención visual de los visitantes, teniendo en cuenta que los

usuarios escanean en muy tiempo un sitio web y si no es visualmente agradable se pierde la atención por completo, es decir, se pierde un posible cliente.



Figura 5 Contenido Pagina Web

Fuente: (Consultoria Ferretera S.A.S, 2020)

- Enfocar la atención sobre el “*quienes somos*”, ofreciendo un mensaje claro sobre su propuesta de valor, priorizando su misión y sus atributos.
- Capturar la atención de sus visitantes a través de imágenes más llamativas, interactivas y livianas que permitan una mejor experiencia, sin saturar su navegador.
- Ofrecer contenido de calidad aprovechando su conocimiento en el sector ferretero y sobre los materiales que oferta de manera clara y concisa.

Esta información debe ser actualizada y de interés para quienes visiten el sitio web, ya que es clave para que lleguen nuevos visitantes o clientes potenciales; un ejemplo de este contenido puede ser lanzamiento de nuevos productos, recomendaciones sobre el uso y

compra de materiales, entre otros factores que le brinden al cliente confianza y seguridad sobre su compra, además de recibir una asesoría previa a su compra.

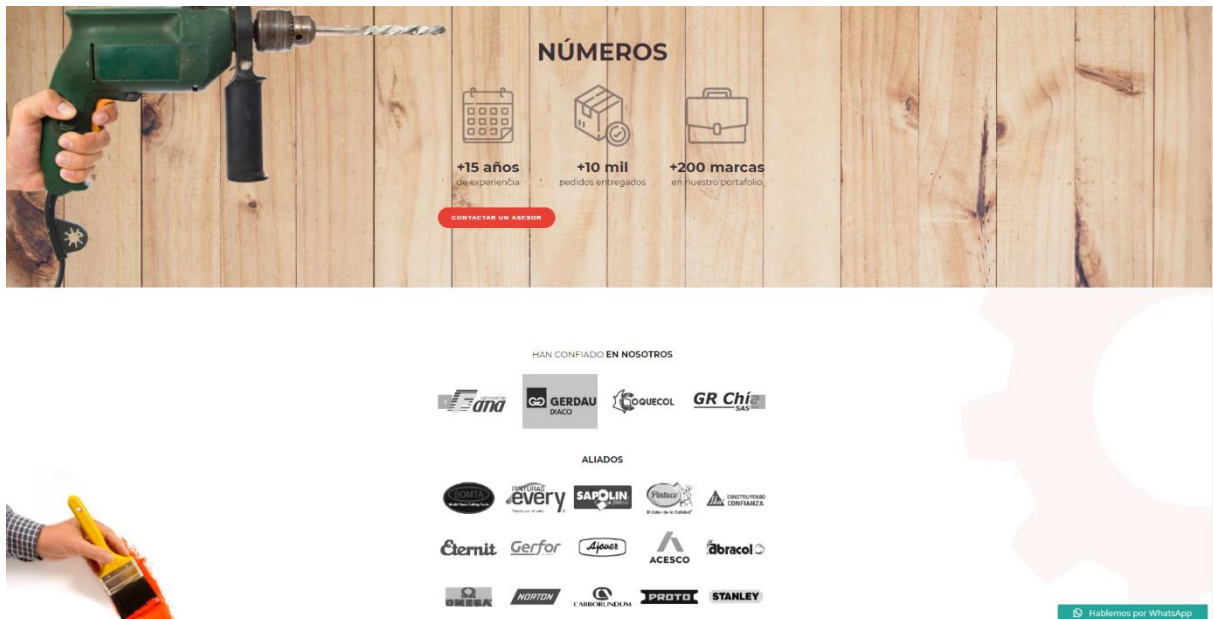


Figura 6 Cifras Pagina Web

Fuente: (Consultoria Ferretera S.A.S, 2020)

- Comunicar de manera más dinámica la información, ya que, si bien estos aspectos que menciona brindan seguridad y confianza a los visitantes, así mismo el uso de colores e imágenes para capturar su atención es importante, ya que estos están en relación directa con las apreciaciones de las personas.
- Resaltar el color rojo teniendo en cuenta que este es un color poderoso y muy visual, llama la atención a primera vista por encima de otros, signica poder, atracción y hace que atención del público quede fijada, aun así, este puede ser un color saturador por lo que se recomienda contrarrestarlo con el gris y el blanco.

- El gris es un color que representa conocimiento y sabiduría, se asocia a productos de calidad y fiables. Con frecuencia se usa como color secundario por su neutralidad visual.
- El blanco ya que este da una percepción de espacio, frescura y amplitud.

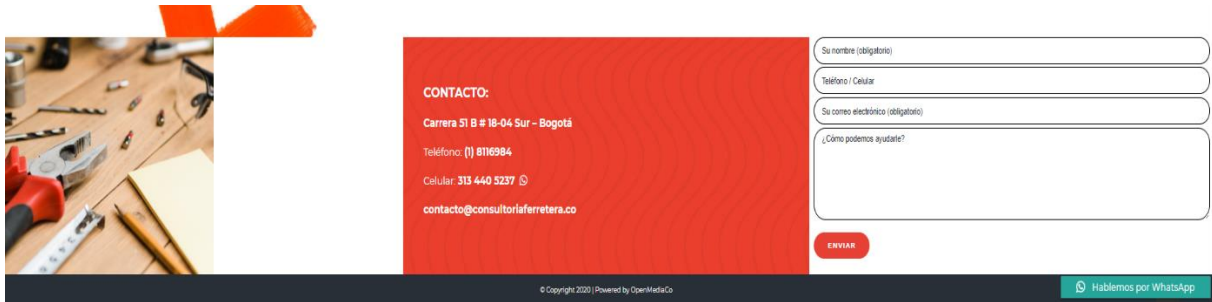


Figura 7 Contacto Pagina Web

Fuente: (Consultoría Ferretera S.A.S, 2020)

- Resaltar el icono de contacto directo, ya que este debe más llamativo y usado como un “call to action”

9.7.7.2 Estrategia de E-mail Marketing:

El email marketing entendido como el envío de un mensaje comercial a través del correo electrónico, ha sido no solo como una herramienta de fidelización sino también de promoción y comunicación. Un email marketing puede incluir simples anuncios, catálogos digitales, ofertas, lanzamientos de nuevos productos, noticias y novedades o cualquier información sobre los productos y servicios de la empresa.

Su propósito es el de adquirir nuevos clientes y consolidar la fidelidad de los que ya se tienen a través del fortalecimiento de lazos de confianza que se establecen mediante la comunicación e información regular. (Ramos, 2016)

Buscando la fidelización de sus clientes y la ampliación de su nicho, se recomienda para la empresa Consultoría Ferretera S.A.S esta herramienta ya que es una oportunidad para

mejorar la percepción de tiene el mercado de la imagen de la empresa. Esto podría traer diferentes beneficios, tales como:

- Ayuda a segmentar el mercado a través de las comunicaciones efectivas.
- Conocimiento sobre los intereses y opiniones de sus clientes.
- Atracción de visitantes a su página web.
- Es una campaña de comunicación masiva de bajo costo.
- Permite medir en tiempo real y de manera exacta los resultados de la compañía.
- Establece relaciones comerciales duraderas con sus clientes.
- Permite darse a conocer desde campañas publicitarias.

En conclusión, el email Marketing es una oportunidad para la organización, la cual no necesita de mucho tiempo ni inversión de altos costos, además es fácilmente adaptable a sus necesidades y solo necesita de un poco de creatividad al momento de comunicar la información para obtener los resultados esperados.

9.8 Evaluación:

La evaluación de un plan estratégico busca saber si se están llevando a cabo los objetivos de la manera adecuada y si está trayendo consigo beneficios para la organización. Por lo anterior se pretende que cuando se lleve a cabo el diseño del plan estratégico formulado para la empresa Consultoría Ferretera SAS se empiecen a realizar evaluaciones sobre dicho plan.

Esta evaluación se compone de indicadores, datos sobre los objetivos, herramientas o metodologías para el procesamiento de información. Dependiendo la periodicidad con que esta se realice se puede medir y analizar para de este modo crear estrategias respecto a los resultados obtenidos que permitan el crecimiento de la organización.

10 Conclusiones

- Es importante introducir la planeación estratégica dentro de la empresa Consultoría Ferretera S.A.S ya que esta le ayuda a mejorar su competitividad dentro de su sector, así como le brinda oportunidades de mejora continua partiendo de una posición vanguardista que le permita hacer frente a su competencia y crecer dentro de un entorno globalizado y cambiante.
- La planeación estratégica le brinda un crecimiento significativo a la empresa ya que permite fortalecer y potencializar sus estrategias y del mismo modo se pueda responder de manera objetiva a su competencia. Así mismo, esta permite la realización de objetivos integrales para la evolución de acciones operativas frente a las oportunidades del sector.
- La planeación estratégica trae consigo beneficios tangibles en cuanto al discernimiento de las amenazas externas, la comprensión de estrategias de competidores, el incremento de la productividad de los empleados y la comprensión clara de las relaciones entre el desempeño y la rentabilidad.
- La empresa puede a partir de la planeación estratégica facilitar la distribución eficaz del tiempo, los recursos frente a las oportunidades que se le presentan dentro del mercado del sector ferretero y del mismo modo le permite integrar varios métodos frente por medio de las estrategias para enfrentar las adversidades que se le presenten en su entorno.
- La implementación de la planeación estratégica dentro de la organización Consultoría Ferretera SAS no debe convertirse en un método burocrático donde se juzgue a sí mismo, sino por el contrario debe ser un proceso de aprendizaje que permita autoevaluarse con el personal de la organización para generar estrategias y

alternativas que resuelvan los problemas o falencias que rodean a la organización tanto interna como externamente.

11 Recomendaciones

- La empresa debe transmitir el concepto de misión y visión como punto de partida para el desarrollo de sus estrategias y su crecimiento, la unificación de estos dos componentes lleva a la organización al progreso ya que hace que sus miembros estén alineados hacia los mismos objetivos.
- Es indispensable comenzar a llevar un control y manejo adecuado de la organización para aprovechar oportunidades que el mercado ofrece y que suman ganancias para esta. En definitiva, una buena planeación estratégica conlleva grandes beneficios que en ocasiones se convierten en diferenciadores de valor que las empresas planean para obtener el éxito esperado.
- La estructuración de un organigrama y manual de funciones por áreas le permitirá a la empresa la distribución de funciones y tareas encaminadas al cumplimiento de sus propósitos, ya que delimita el objetivo de cada miembro para el alcance de sus metas.
- La implementación de un área de operaciones le brindara a la empresa mejorar si rentabilidad, competitividad y servicio, ya que este departamento se encarga de un control sobre la productividad, lo cual es crucial para la competitividad de la empresa.
- La implementación de un área de marketing puede generar resultados positivos frente a las ventas, la ampliación de canales de distribución y el alcance del mercado. Esta podría convertirse en una medida muy provechosa, que traería consigo no sólo un crecimiento de clientes para la organización sino mayor agilidad en los procesos de ventas.

12 Anexos

Anexo 1. *Encuesta de satisfacción del cliente “Consultoría Ferretera SAS”*

La encuesta de satisfacción del cliente se llevó a cabo con el fin de evidenciar si el servicio que presta la organización “Consultoría Ferretera SAS” cumple con las expectativas que tiene el cliente en cuanto a los diferentes factores, a continuación, se muestra el resultado detallado de las preguntas realizadas a tres (3) clientes con más fidelización a la empresa:

Razón social de la empresa a la que pertenece

3 respuestas

SERRANO GOMEZ

Modificar Carrocerías

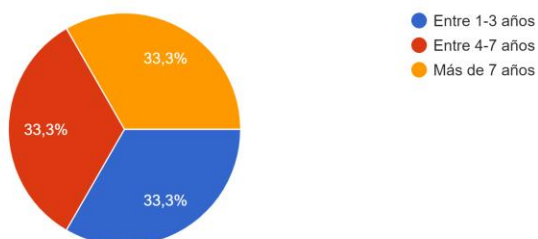
891800111-5

Pregunta 1:

Figura 8 *¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo los productos / servicios de Consultoría Ferretera SAS?*

¿Cuanto tiempo lleva adquiriendo los productos / servicios de Consultoría Ferretera SAS?

3 respuestas



Análisis: De acuerdo al resultado obtenido en esta pregunta se puede evidenciar que sus clientes se han ido fidelizando en el transcurso del tiempo que lleva la compañía en el mercado.

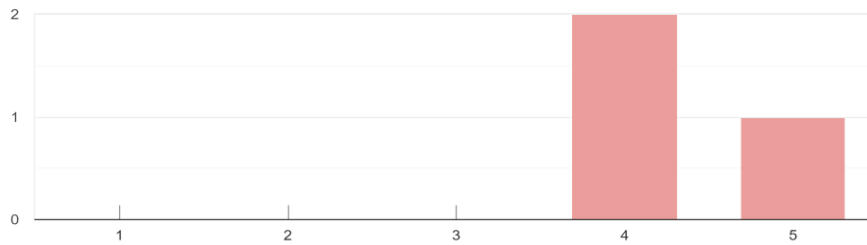
Atributos de Servicio:

Por favor valore de 1 a 5 (donde 1 es malo y 5 excelente) los siguientes atributos:

Pregunta 2:

Figura 9 Profesionalismo en la asesoría

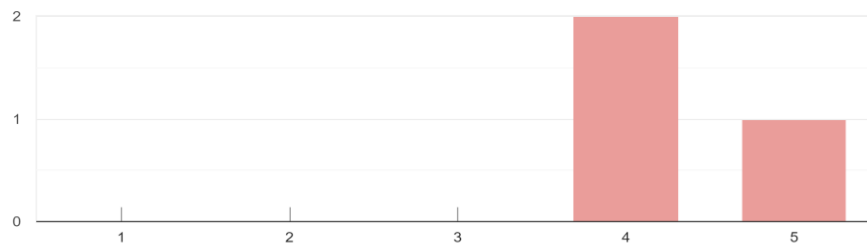
Profesionalismo en la asesoría
3 respuestas



Pregunta 3:

Figura 10 Calidad del servicio

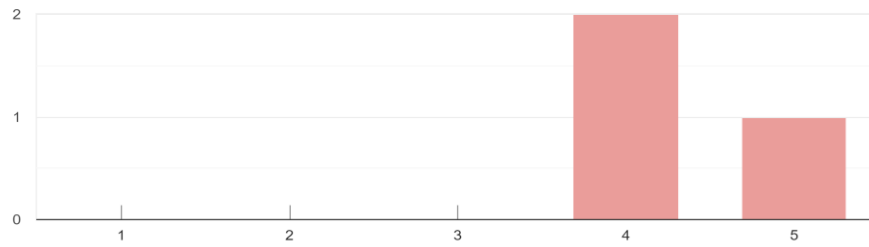
Calidad del servicio
3 respuestas



Pregunta 4:

Figura 11 Relación Precio - Calidad

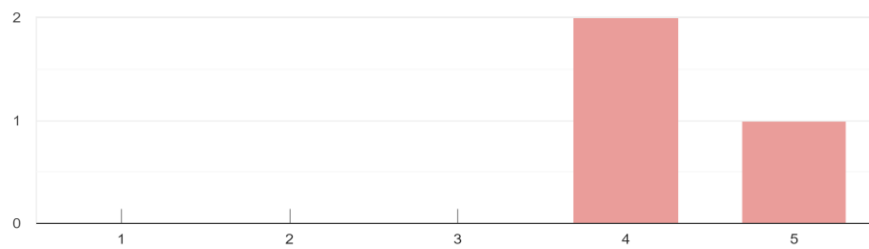
Relación Precio – Calidad
3 respuestas



Pregunta 5:

Figura 12 Tiempo de entrega

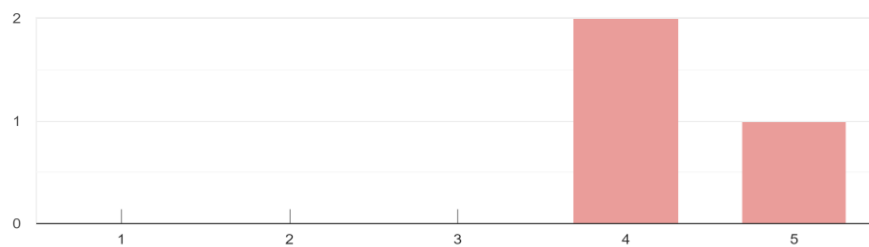
Tiempo de entrega
3 respuestas



Pregunta 6:

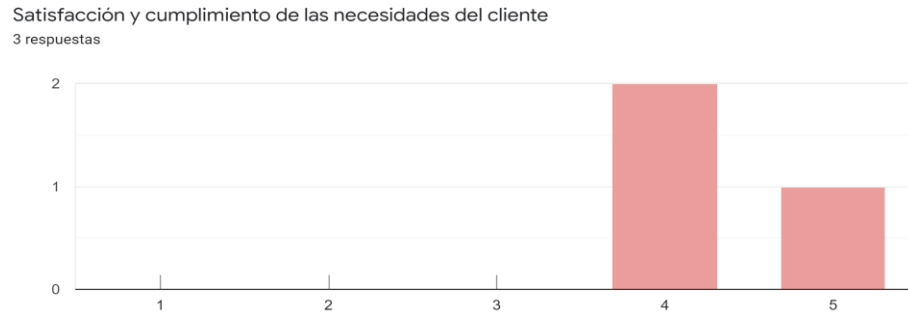
Figura 13 Tiempo de respuesta a solicitudes de cotización

Tiempo de respuesta a solicitudes de cotización
3 respuestas



Pregunta 7:

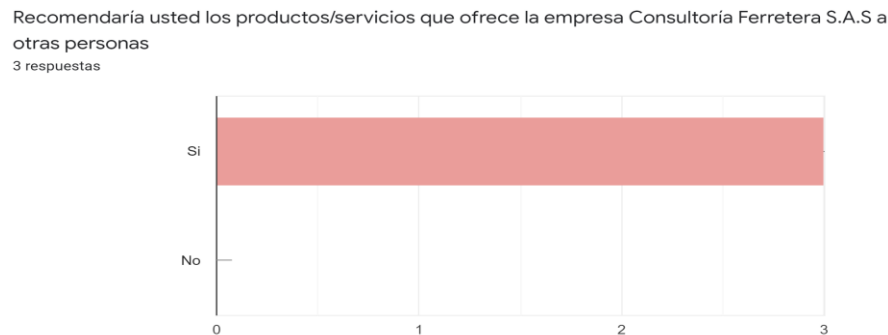
Figura 14 Satisfacción y cumplimiento de las necesidades del cliente



Análisis “Atributos del servicio”: De acuerdo a los resultados obtenidos referentes a los atributos que se tienen respecto al servicio que presta la organización, se puede evidenciar que en todos estos factores sus clientes los categorizan como bueno y excelente. Lo que refleja un agrado y satisfacción en la asesoría que se presta, la calidad del servicio, los precios con relación a la calidad, el tiempo de entrega de productos y de respuesta a cotizaciones, y el cumplimiento de sus necesidades.

Pregunta 8:

Figura 15 Recomendaría usted los productos / servicios que ofrece la empresa Consultoría Ferretera SAS a otras personas



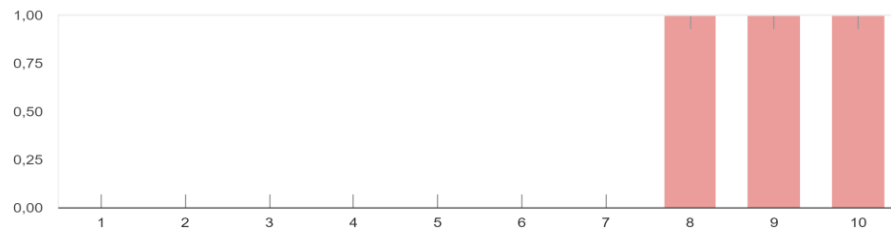
Análisis: De acuerdo a la respuesta en esta pregunta se evidencia que los tres clientes encuestados manifiestan que “Si” recomendarían la empresa Consultoría Ferretera SAS, el satisfacer a sus clientes trae consigo beneficios para la compañía ya que permite mayor

reconocimiento, lealtad por parte de los clientes y convertirse en una mejor organización cada día.

Pregunta 9:

Figura 16 Grado de satisfacción en el servicio ofrecido por Consultoría Ferretera SAS

Por favor, indique su grado de satisfacción general con el Servicio ofrecido por Consultoría Ferretera S.A.S en una escala de 1 a 10, donde 10 ...ente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.
3 respuestas



Análisis: Como se puede evidenciar en el análisis de los resultados obtenidos todos los clientes reflejan un alto grado de satisfacción lo que es beneficioso para la organización, sin embargo, la organización puede seguir trabajando en ello para continuar cumpliendo las expectativas de sus clientes.

Pregunta 10:

Figura 17 Sugerencia para la empresa Consultoría Ferretera SAS

¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a Consultoría Ferretera S.A.S sobre el servicio que ofrece?

0 respuestas

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

13 Referencias

- Ángel, M. F., & Urbano, D. (29 de Marzo de 2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. Estudios gerenciales. Cali.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, Fundamentos y aplicaciones. Mc Graw Hill Education.
- Consultoria Ferretera S.A.S. (2020). Consultoria Ferretera S.A.S. Obtenido de Consultoria Ferretera S.A.S: <https://consultoriaferretera.co/#wpcf7-f12-p13-o1>
- Diaz de Santos, S.A . (1998). Estrategias de crecimiento . Madrid España : Diaz de Santos, S.A .
- FIERROS. (2019). FERRETERIAS FAMILIARES EN COLOMBIA . FIEEROS, 8-9. Obtenido de FERRETERIAS FAMILIARES EN COLOMBIA: <https://fierros.com.co/ediciones/ed-78-ferreterias-familiares-conozca-las-claves-para-tener-un-negocio-familiar-exitoso/>
- Malihotra, N. K. (2004). Investigación de mercados 4ta edición . Mexico: Pearson Education
- Mateos, S. M. (s.f.). Actualidad eCommerce. Obtenido de ¿Qué es B2B y por qué es un buen modelo de negocio para emprendedores?: <https://www.actualidadecommerce.com/b2b-buen-modelo-negocio-emprendedores/>
- Moguel, E. A. (2005). Metodología de la investigación. Villahermosa: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Orozco, C. H. (1996). Análisis administrativo técnicas y métodos . San Jose, Costa Rica : EUNED.

Ortega, C. (2019). Pymas. Obtenido de ¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA?: <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/mundo-pyme/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia>

PymesCo. (s.f.). PymesCo. Obtenido de PymesCo: <https://www.pymesco.co/acerca-de-pymesco/>

Ramos, J. J. (2016). Email Marketing. Guia Práctica. E-Book Distribution: XinXii.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). Administración estratégica . Mac Graw Hill .

Anónimo. (s.f.). El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=vmLyCwAAQBAJ&pg=PT4&dq=definicion+analisis+pestel&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiT99j175PoAhUMJt8KHQpNCKsQ6AEIMDAB#v=onepage&q=definicion%20>

Arias, Fidias (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5º. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.

Rodriguez, E. R., & Montenegro, C. E. (2019, 19 diciembre). Metodología para la integración de la gestión en una pyme del sector ferretero en Colombia. Recuperado de - <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6990342>

Romero, Y. P. (2015). ESTRATEGIAS E INNOVACIÓN, A PRUEBA DE ACERO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR FERRETERO. Recuperado de - <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14040/ESTRATEGIAS%20E%20INNOVACI%c3%93N%2c%20A%20PRUEBA%20DE%20ACERO2E>

N%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20SECTOR%20FERRETERO.%20YE
NNY%20PAOLA%20ROMERO.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Eppen, G. D. (2000). Investigación de Operaciones en la Ciencia Administrativa. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=DWvtFYqh0YC&pg=PA22&dq=modelos+administrativos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj8g9P6qpHoAhUEZd8KHdEYCFMQ6AEILjAB#v=onepage&q=m>

Hernández Orozco, C. (2007). Análisis Administrativo. Técnicas y métodos. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=Bptc1C9T8ioC&pg=PA3&dq=tecnicas+de+diagnostico+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjkoKLwm5HoAhXhgAKHXcSB7MQ6AEIMTAB#v=onepage&q=tecnicas%20de%20diagnostico%20organizacional&f=false>

M, D. R. (2015). Diagnostico Organizacional. Santiago, Chile: Ediciones
Universidad Católica de Chile

Martínez Pedrós, D. and Milla Gutiérrez, A., n.d. Análisis Del Entorno.

Sabino, C. (2014). El proceso de investigación. Guatemala: Episteme.

Vidal Arizabaleta, E. (2004). Libro diagnostico organizacional Elizabeth Vidal Arizabaleta. [online] Academia. Available at: https://www.academia.edu/35999176/Libro_diagnostico_organizacional_elizabeth_vidal_arizabaleta [Accessed 8 Mar. 2020].

Zambrano Barrios, A. (2006). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=fxiLmRKCLtkC&pg=PA84&dq=herramientas+de+gesti%C3%B3n+dofa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiP6tGvrJboAhVCTt8KHU6jBrEQ6AEIKzAA#v=onepage&q=herramientas%20de%20gesti%C3%B3n%20dofa&f=false>

Roncancio, G. (2018, mayo 24). ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve? Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Hernández, G. (2014). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TOTAL; El método para planeación estratégica preferido. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=OGDpBgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=planeacion+estrategica+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjPzpTmg5bpAhVpkeAKHerABtIQ6AEIMDAB#v=onepage&q=planeacion%20estrategica%20de%20una%20empresa&f=false>

Castillo Aponte, J. (2006). ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: UN ENFOQUE HACIA LA CALIDAD (Segunda edición ed.). Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=1aXmDqJpEc8C&pg=PA50&dq=diagnostico+organizacional+de+una+empresa+ferretera&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjBpLSOgpjpAhWKTt8KHSlvDcsQ6AEIJzAA#v=onepage&q=diagnostico%20organizacional%20de%20una%20empresa%20ferretera&f=false>

Lafuente, F. M. J. (1992). Dirección estratégica y planificación financiera de la pyme (Spanish Edition) (1.a ed.). Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=G3_LjrCEb0UC&printsec=frontcover&dq=importancia+planeacion+estrategica+pymes&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj4eLd76LpAhXBneAKHZSeBD0Q6AEIJzAA#v=onepage&q=importancia%20planeacion%20estrategica%20pymes&f=false

Vivas Moreno, B. (2006). Guia de aproximación de la empresa familiar. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=PihSVH0m0cC&pg=PA222&dq=planeacion+estrategica+empresas+familiares&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwisf2laXpAhVhneAKHRMLDcQQ6AEILzAB#v=onepage&q=planeacion%20estrategica%20empresas%20familiares&f=false>

Franco-Ángel, M. y Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 81-91.<https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2968>