

Planeación estratégica para la Ferrotienda El Baratísimo del municipio de Leiva, en el departamento de Nariño.

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de Organizaciones

Daniel Alfonso Araujo Romero y Jorge Leonardo Ramírez Restrepo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
Maestría en Administración de Organizaciones
Noviembre de 2021

Planeación estratégica para la Ferrotienda El Baratísimo del municipio de Leiva, en el departamento de Nariño.

Daniel Alfonso Araujo Romero y Jorge Leonardo Ramírez Restrepo

Director de proyecto:
Ana María Rojas Vásquez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
Maestría en Administración de Organizaciones
Noviembre de 2021

Nota de Aceptación

Firma Del presidente Del Jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

Daniel Alfonso Araujo Romero:

A mi hija Ameli y a mi esposa Daniela, por acompañarme en este proceso de formación y entender las complejidades del esfuerzo e inversión de tiempo extra que implican estos importantes logros. A mis padres y a mi hermana, por inculcar en mí el amor por el conocimiento, la disciplina y la superación.

Jorge Leonardo Ramírez Restrepo:

A mi familia, a mi novia Karen Johanna Vargas, por su apoyo incondicional en cada una de las decisiones que tomo en mi vida, a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia por permitirme formarme como profesional, especialista y magister, además por creer en mis capacidades para ser parte del talento humano de la institución.

Agradecimientos:

Daniel Alfonso Araujo Romero:

A mi hermana Sofía, por su constante apoyo, aliento y confianza en este proceso. A mi Esposa Daniela, por compartir conmigo los esfuerzos desarrollados con amor y compromiso. A la directora Ana María Rojas, por guiarnos con paciencia y oportunamente. A la UNAD, por los incentivos y oportunidades brindadas para culminar la formación con éxito. A la Ferrotienda el Baratísimo de Leiva, por permitirnos aportar en sus procesos organizativos y, a mi compañero de trabajo de grado; Jorge Leonardo, por el buen trabajo en equipo desarrollado, por su disciplina, confianza y responsabilidad para cumplir nuestros objetivos.

Jorge Leonardo Ramírez Restrepo:

A cada uno de los docentes del programa de Maestría en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, a la directora de trabajo de grado Ana María Rojas Vásquez por compartir sus conocimientos y orientar en el desarrollo del proyecto y a cada uno de los miembros del equipo jurado por cada uno de sus comentarios y aportes a la revisión final del proyecto. A los colaboradores de La Ferrotienda el Baratísimo por la disposición, atención y por permitirnos conocer más de su empresa. Finalmente, a mi compañero Daniel Alfonso Araujo por confiar en mis competencias y aceptar el reto de desarrollar juntos el proyecto.

Tabla de contenido

1	Resumen	11
2.	Abstract.....	12
3.	Introducción.....	13
4.	Objetivos.....	15
	Objetivo general:	15
	Objetivos específicos:	15
5.	Identificación de la organización.....	16
6.	Identificación del problema técnico	18
7.	Antecedentes del problema.....	20
8.	Contexto de desarrollo del problema.....	22
	8.1 Macro contexto.....	22
	8.2 Municipio de Leiva	23
	8.3 Micro Contexto	23
9.	Descripción del problema.....	25
10.	Identificación de los interesados.....	26
	10.1 Matriz de poder – interés.....	26
	10.2 Matriz de poder – influencia	28
	10.3 Matriz impacto - influencia.....	29
	10.4 Análisis de los interesados	30
11.	Justificación	32

12. Marco teórico.....	33
12.1 Reseña histórica de la planeación estratégica	33
12.2 Importancia de la planeación estratégica	33
12.3 Características de la planeación estratégica	34
12.4 La planeación estratégica en Colombia.....	37
12.5 Sector de las ferreterías en Colombia.....	38
13. Marco conceptual	40
13.1 Planificación estratégica.....	40
13.2 Cultura organizacional	40
13.3 Ambiente o entorno organizacional	40
13.4 Análisis FODA.....	41
13.5 Formulación de la estrategia	41
13.6 Estrategias a nivel empresarial (5 fuerzas de Porter)	41
13.7 Estrategias a nivel funcional	42
13.8 Estrategias a nivel corporativo	42
13.9 Ejecución de estrategias	42
13.10 Control estratégico.....	42
14. Marco legal.....	44
15. Metodología.....	46
15.1 Tipo de estudio.....	46

15.2	Método de investigación	46
15.3	Técnicas para la recolección de la información	47
16.	Diagnostico.....	48
16.1	Población y muestra	48
16.2	Sistematización de la información	49
16.3	Formato encuesta.....	49
16.4	Resultados de la encuesta	53
16.5	Análisis de los resultados	57
16.6	Ficha técnica de la encuesta	61
16.7	Formato entrevista.....	62
16.8	Resultados de la entrevista	70
16.8.1	Entrevista Jaime Grijalba	70
16.8.2	Entrevista Richard Eraso.....	75
16.8.3	Entrevista Ángel Valencia	80
16.8.4	Entrevista Nancy Benavides	85
17.	Análisis interno y externo.....	91
17.1	Perfil de capacidad interna	91
17.2	Perfil de oportunidades y amenazas	94
17.3	Matriz DOFA	97
18.	Plan estratégico.....	101

18.1	Visión	101
18.2	Misión.....	101
18.3	Objeto social.....	101
18.4	Objetivos	101
18.5	Valores corporativos	102
18.6	Política institucional.....	103
18.7	Objetivos estratégicos	104
18.8	Organigrama.....	104
18.8.1	Descripción de los cargos	106
18.8.2	Mapa de procesos.....	110
19.	Plan de acción.....	115
19.1	Actividades – Estrategias	115
20.	Conclusiones.....	124
21.	Recomendaciones	126
22.	Bibliografía.....	128
23.	Glosario	135
24.	Anexos	137
24.1	Anexo 1. Fotográficas instalaciones internas y externas.....	137
24.2	Anexo 2. Evidencias fotográficas aplicación encuestas a clientes.....	138
24.3	Anexo 3. Evidencias fotográficas aplicación encuestas a colaboradores.....	138

24.4	Anexo 4. Evidencias fotográficas proceso de socialización del proyecto.....	139
------	---	-----

Resumen

La organización debe guiar su estrategia para lograr un nivel aceptable de capacidad y debe haber una coordinación eficaz entre las funciones de planificación, diseño, distribución y ejecución. El desarrollo de un proceso de planificación estratégica óptimo puede asegurar la competitividad presente y futura de la organización, analizar las condiciones internas y predecir la evolución del entorno. Por lo anterior, con el desarrollo de este trabajo, se diseñó una propuesta de plan estratégico para la microempresa Ferrotienda el Baratísimo de Leiva, con el fin de aplicar herramientas que le permitan como organización crecer, ser sostenible y mejorar continuamente. Si inició mediante la recolección de información utilizando instrumentos como encuestas y entrevistas aplicados al personal interno de la organización y al cliente externo, lo cual facilitó la identificación de la situación actual con sus respectivos hallazgos, encontrando en el diagnóstico aspectos relevantes positivos como la alta competitividad en precios, la buena calidad de los productos y el reconocimiento y posicionamiento de la organización. Por otro lado, se encontró oportunidades de mejora en el servicio al cliente, en infraestructura y en general en la estructura organizativa en aspectos de personal, financieros, administrativos y comerciales. Finalmente, con la construcción de una matriz DOFA, se propuso 19 estrategias aplicables para que la organización, pueda atender sus debilidades, reducir el riesgo de sus amenazas, potenciar fortalezas y aprovechar oportunidades. La propuesta fue socializada con el personal adscrito a la empresa, y fue de gran aceptación por los directivos, llevando algunas actividades a la implementación.

Palabras claves: Diagnóstico, competitividad, planificación estratégica.

Abstract

The organization must guide its strategy to achieve an acceptable level of capability and there must be effective coordination between the planning, design, delivery, and execution functions. The development of an optimal strategic planning process can ensure the present and future competitiveness of the organization, analyze internal conditions, and predict the evolution of the environment. Therefore, with the development of this work, a strategic plan proposal was designed for the microenterprise Ferrotienda el Baratísimo de Leiva, to apply tools that allow it as an organization to grow, be sustainable and continuously improve. It began by collecting information using instruments such as surveys and interviews applied to the internal staff of the organization and the external customer, which facilitated the identification of the current situation with their respective findings, finding in the diagnosis relevant positive aspects such as high competitiveness in prices, good quality products and recognition and positioning of the organization. On the other hand, opportunities for improvement were found in customer service, infrastructure and, in general, in the organizational structure in terms of personnel, financial, administrative, and commercial aspects. Finally, with the construction of a SWOT matrix, 19 applicable strategies were proposed for the organization to address its weaknesses, reduce the risk of threats, enhance strengths, and take advantage of opportunities. The proposal was socialized with the personnel assigned to the company, and was very well accepted by the managers, leading to the implementation of some activities.

Keywords: Diagnosis, competitiveness, strategic planning.

Introducción

La planeación estratégica se convierte en una herramienta de planeación que permite a través del diseño de estrategias, alcanzar los objetivos y por ende tomar decisiones a los ejecutivos modernos. (González Millán, 2019). A través de la planificación, se identifican las áreas problemáticas, se especifican las alternativas en detalle y las acciones se predicen de esta manera. La planificación puede anticipar problemas y tomar acciones correctivas antes de que se agraven. El plan especifica los resultados a alcanzar, supera los deseos simples y desarrolla un plan de acción concreto.

Torres Hernández (2014) menciona que la planeación surgió del trabajo de los arquitectos (por su definición etimológica), quienes dibujaban en hojas grandes de papel (planos) las ideas que concebían para que en el futuro también tomaran forma de edificios, puentes, carreteras, aeropuertos o fábricas. El concepto evoluciono de las obras civiles a cualquier trabajo que se pensara para el futuro.

El proyecto se desarrolló en la Ferrotienda el Barátísimo del municipio de Leiva, en el departamento de Nariño, zona reconocida por su afectación por presencia de grupos al margen de la ley y cultivos de uso ilícito, ejerce desde el año 2006, donde se constituyó en Cámara de Comercio de la ciudad de San Juan de Pasto bajo el liderazgo del gerente, dueño y representante legal. Actualmente, tiene un patrimonio de \$100.000.000 y cuenta con cuatro colaboradores fijos; el Gerente, que es el mismo dueño; un administrador y dos operarios para carga y descarga. Se ha dedicado a la comercialización de insumos de ferretería y materiales de construcción. La organización se ha sostenido hasta la fecha, aunque en los últimos periodos, ha mostrado pérdidas y dificultades como resultado de la falta de estructura organizacional y la orientación estratégica, la ausencia de funciones específicas, falta de procesos claros y definidos, buen control en

inventarios, entre otros aspectos que requieren especial atención para su sostenibilidad en el mercado.

A partir de lo anterior es necesario hacer un análisis interno y externo en la empresa, cuyos resultados hicieron posible identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización. Esto conlleva a la formulación y diseño de un plan estratégico, el cual define la ruta a corto, mediano y largo plazo y este sincronizado con la misión, visión y objetivos de la organización, usándolo como método para la planificación, de conocimiento de cada uno de los colaboradores, llevando a cada a comprender cuál es el apropiado direccionamiento de sus acciones en función de las metas. El desarrollo de la estrategia definió las metas intermedias que orientan el camino hacia el propósito final, estableciendo indicadores medibles, precisos y alineados con la organización.

En el documento se encuentra la contextualización de la organización, a partir del uso de herramientas y metodologías se identificó el problema, posteriormente a través del estado del arte se realizó la consulta bibliográfica requerida para abordar conceptual y operativamente cada una de las etapas del proyecto y con ello, se establecieron tres secciones o momentos, iniciando con el Diagnóstico, seguido del Plan estratégico y, finalmente con el Plan de acción. El desarrollo y ejecución del proyecto en cada una de sus etapas, generó espacios de reflexión por parte del equipo desarrollador y cada una de las partes involucradas, enfatizando en la importancia de hacer empresa a conciencia, informándose, haciendo un análisis crítico de los puntos fuertes y los elementos que deber ser reforzados. Para este propósito es necesario ubicar el problema, sus causas, efectos e integrarlo con la revisión bibliográfica, teniendo como referentes casos de éxito y llevando los aspectos propios de una planeación estratégica, hacia los requerimientos que la organización a partir de su realidad necesita integrar a su ejercicio comercial y propósitos de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Objetivos

Objetivo general:

Diseñar un plan estratégico para la Ferrotienda El Baratísimo de Leiva, Nariño.

Objetivos específicos:

Recolectar la información interna y externa implementado metodologías e instrumentos que generen los datos necesarios para identificar la situación actual de la empresa.

Construir el diagnóstico de la empresa Ferrotienda el Baratísimo, mediante la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización.

Formular el plan estratégico que permita atender las debilidades y amenazas encontradas, y mantener o aprovechar las fortalezas y oportunidades.

Identificación de la organización

La Ferrotienda El Barafísimo de Leiva, es una microempresa con domicilio en el Barrio El Progreso del municipio de Leiva, en el Departamento de Nariño, con radio de acción hasta algunos municipios de la cordillera, como El Rosario y Policarpa, ambos en Nariño. Cuenta con matrícula en Cámara de Comercio de la ciudad de San Juan de Pasto desde el 2006, con número 103661, su Representante legal y dueño, es el señor Jaime Grijalba. La empresa se dedica al comercio al por mayor y menor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción.

En sus 15 años de experiencia, ha logrado posicionarse como una ferretería que ofrece precios muy competitivos con productos de calidad y un horario accesible de domingo a domingo, desde las 7 am hasta las 7 pm jornada continua. Se ha desenvuelto en el mercado de una forma empírica y tradicional, realizando sus actividades sin una orientación u objetivos organizativos claros.

La organización se desempeña con 4 trabajadores de planta:

1. El gerente (1 personas); es el dueño de la empresa, quien toma las decisiones y a la vez, compra y transporta los productos a comercializar en la ferretería, razón por la cual puede competir mejor con los precios.
2. Administrador-vendedor (2 personas): el cargo es manejado por 2 personas en turnos de 6 horas cada uno y se ocupa de la parte administrativa, contable y de las ventas.
3. Carguero (1 persona): Se encarga de entregar los pedidos y mantener organizado le fachada de la empresa.

Adicionalmente, cabe mencionar que se vinculan como mano de obra informal, 3 personas para labores de cargue y descargue, contratados solo cuando se requiere sus servicios.

Finalmente, frente al aspecto comercial, la empresa cuenta con un patrimonio de \$ 100.000.000 en inventario de producto y se presume, que deja una rentabilidad libre entre 8 y 10 millones de pesos por mes, lo cual es variable dado que no se lleva una programación de ventas, un inventario de productos o información contable fidedigna.

La organización se ha sostenido y ha crecido favorablemente, razón por la cual, se desea implementar un mejor control de los registros contables financieros, operativos y comerciales.

Identificación del problema técnico

Para la identificación del problema técnico de estudio, se utilizó el Árbol de problemas, técnica que ayuda de una forma creativa, a identificar un problema específico organizando la información suministrada, apoyado en la generación de las posibles causas atribuibles con las respectivas consecuencias o efectos. Se denomina así, porque en el tronco o parte central del árbol, se única el problema, las causas van en las raíces y los efectos en los frutos o en la copa. (Martínez, R., y Fernández, A., 2017).

Figura 1.

Árbol de problemas de la Ferrotienda El Baratísimo de Leiva



Nota. La figura representa el árbol de problemas realizado para la Ferrotienda el Baratísimo de Leiva, con su respectivo problema central, causas y efectos. Fuente: Los autores

En la figura 1, es posible evidenciar el Árbol de problemas desarrollado para la Ferrotienda, donde se ratifica la problemática del desarrollo de las actividades en todos los sectores de la

Ferrotienda, sin una planificación que conlleve a cumplir con los objetivos estratégicos y metas de los directivos, causado por desconocimiento de la importancia de hacerlo, quizá por la baja disponibilidad de mano de obra calificada para trabajar en la organización o para asesorarla. Adicionalmente, el hecho de no conocer la situación actual a nivel interno y externo de la organización conlleva a que muy posiblemente, no se pueda ser pertinente con las actividades realizadas, o no se atiendan los ejes que requieran mayor atención, resultando una baja innovación en los diferentes aspectos organizativos para el adecuado manejo del talento humano, del área financiera, contable y comercial, amenazando la sostenibilidad de la organización.

En general, el problema técnico se centra en la ausencia de planeación dentro de la empresa para que esta alcance sus objetivos y permita atender las debilidades de la organización, controlar en lo posible las amenazas, potenciar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades, ya que, al realizar las actividades de una organización sin una orientación o un plan estratégico, se puede comprometer el éxito o el fracaso de esta, siendo importante recordar a Hurtado, Martínez, & Fouda, (2019)., cuando afirman que:

“Así como un barco no puede navegar a la deriva o sin un propósito, una organización no debe existir sin un rumbo claro y conciso, debe tener bien estructurados sus objetivos y metas y la manera como alcanzarlos; es de suma importancia que la organización conozca su posición actual y la posición en la cual quiere estar en el futuro.” p.276.

Antecedentes del problema

Desde la creación de la empresa Ferrotienda el Baratísimo de Leiva en el 2006, cuando el señor Jaime Grijalba decidió incursionar en el comercio al por mayor y detal de materiales de construcción y productos de ferretería, ha tenido resultados muy positivos y buena aceptación en el comercio local. Esto ha conllevado a un crecimiento de la organización, con ello, el crecimiento de la responsabilidad para su adecuado manejo y direccionamiento, que no se ha ejercido de la mejor manera siguiendo un plan claro con actividades y orientaciones específicas que permitan atender cada área de la empresa, de la mejor forma posible. En los 15 años de funcionamiento, el dueño ha identificado las diferencias y resultados que se obtienen con el manejo de diferentes administradores, dejando variabilidades en la rentabilidad y comentarios percibidos por parte de los clientes, lo cual le ha inducido para reconocer que la organización se ha desarrollado lo suficiente para requerir intervención y apoyo profesional para garantizar el cumplimiento y la sostenibilidad. Las actividades internas y externas de la organización, no se vienen llevando bajo una orientación estratégica que conlleve a la empresa a conseguir sus objetivos. Desde el área del personal, por ejemplo, no se realiza de una manera secuencial o con un procedimiento escrito, con las funciones descritas para cada cargo, favoreciendo la estabilidad laboral y reduciendo la rotación del personal, lo cual ha implicado inversión de tiempo extra para capacitar el personal que continuamente cambia y afecta las actividades de la organización. Frente al área financiera, no se ha aprovechado las ventajas de la antigüedad y ejercicio comercial para la gestión de créditos bancarios que ayuden a dinamizar la economía en la Ferretería. El área comercial y de marketing es bastante afligido; se hace sin estrategias, lo que implica bajas o nulas actividades relacionadas con la promoción y la publicidad, por conocer el nivel de satisfacción de los clientes para poder establecer oportunidades de mejora que garanticen la sostenibilidad en el mercado o por desarrollar marketing digital. Por su parte, las transacciones

contables se llevan a mano, sin una organización establecida o apoyo tecnológico, lo cual dificulta llevar un control adecuado de los costos, gastos y utilidades.

Contexto de desarrollo del problema

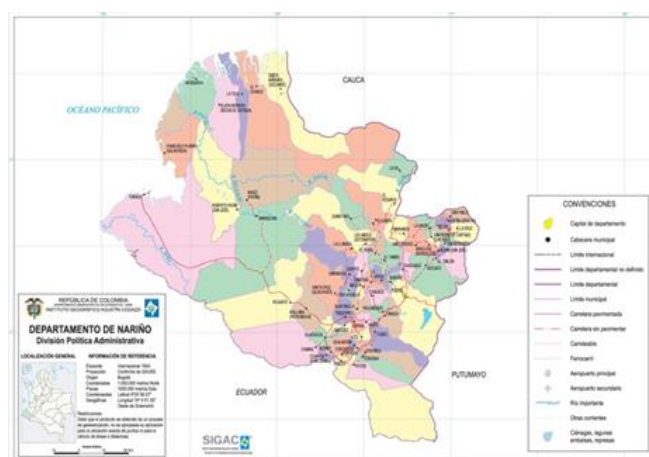
8.1 Macro contexto

Departamento de Nariño.

El departamento de Nariño está localizado al sur occidente colombiano, en la zona fronteriza con el Ecuador, entre el Litoral del Pacífico y la vertiente oriental amazónica. Su posición astronómica está entre los 00° 31'08" y 02° 41'08" Latitud Norte de 00° 31'08" y 02° 41'08" y Longitud Oeste de 76° 51' 19" y 79° 01' 34". Posee una extensión de 33.265 Km², correspondiente al 2,9% de la extensión territorial del País, de los cuales 2586 kilómetros cuadrados están ocupados por resguardos indígenas. Sus límites son: al norte con el departamento del Cauca, hacia el sur con la República del Ecuador, al oriente con el departamento del Putumayo y al occidente con el Océano Pacífico. Su capital es la ciudad de San Juan de Pasto y en su división administrativa posee 67 resguardos indígenas y 56 consejos comunitarios y 64 Municipios. (ver Figura 2)

Figura 2.

División Político-Administrativa de Nariño



Nota. Leiva es un municipio habitado por aproximadamente 12 mil habitantes, se caracteriza por ser un gran territorio natural con alto potencial productivo y de turismo ecológico.
Fuente: <https://xn--nario-rta.gov.co/index.php/departamento/mapa>

8.2 Municipio de Leiva

El municipio de Leiva está localizado en el nororiente del departamento de Nariño, en las estribaciones de la cordillera occidental. Limita al norte y al oriente con el Departamento del Cauca, al occidente y al sur con el municipio del Rosario (Nariño). Su territorio se encuentra entre los 600 y 2000 m.s.n.m. y posee 37.420 hectáreas.

El municipio de Leiva se encuentra en la subregión Norte, ésta abarca el 15,35% del territorio nariñense, con una superficie de 5.080 km², de los cuales el 47% se ubica en el piso término templado, el 30% en el piso frío y el 18% en el cálido. La temperatura media es de 19°C. Sus 285.399 habitantes representan el 18,5% del total de la población del departamento; del cual 76% vive en el sector rural.

En el caso particular de Leiva, su territorio posee tres pisos térmicos, el clima predominante es el cálido, especialmente en zonas que acompañan el trayecto del río Patía. La mayoría de sus habitantes se dedican al sector agrícola; donde el café, la caña, el plátano y el frijol son los cultivos de primer orden. Por su parte, los suelos de Leiva presentan una diversidad de zonas climáticas debido a su posición geográfica: tiene acceso al valle patiano, su cabecera municipal se encuentra en las faldas de la cordillera occidental y parte de su terreno está adjudicado en zona montañosa de clima templado y frío. No se puede desconocer la problemática de economía ilegal a base de cultivos de uso ilícito, lo cual acarrea presencia de conflicto armado y grupos al margen de la ley. Por ello, es de gran impacto apoyar a organizaciones que deseen emerger con actividades legales en contextos territoriales difíciles (Jiménez Villabona, C, 2017).

8.3 Micro Contexto

Dentro del contexto de empresas que tiene el municipio, se encuentra la ferretería Ferro tienda el Baratísimo de Leiva, fundada en el año 2006 con un registro de Cámara de Comercio No 103660, de carácter comercial y tiene como actividad principal la compra y venta al por

mayor y detal de materiales de construcción y herramientas de ferretería, la cual obtiene sus ingresos producto de esta actividad de comercio que es desarrollada en su local comercial ubicado en el barrio el progreso del municipio de Leiva.

Esta empresa está enfocada en mejorar día a día para brindar un excelente servicio, fortalecer el talento humano e integrarse a la sociedad como una empresa sostenible capaz de generar bienestar. Así también, se proyecta un crecimiento y aumento en la participación en el mercado regional; con nuevas sedes y alianzas comerciales. Finalmente, su política de calidad busca enfocarse en la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, mediante la mejora continua de sus procesos. Para ello trabaja en pro de la sostenibilidad; buscando crear buenas condiciones de trabajo, cumpliendo con los requisitos legales y de esta manera contribuir al desarrollo de su comunidad, aportando bienestar para no incurrir en la adaptación de cultivos ilícitos por parte de sus colaboradores.

Descripción del problema

La organización permanece en cabeza de su dueño, quien a la vez ejerce como gerente y adicionalmente, se encarga de transportar y proveer los insumos y materiales de esta. El cargo de administrador se cambia con frecuencia, bien sea por situaciones de mal manejo administrativo o renuncia voluntaria, posiblemente por exceso de carga laboral, falta de claridad en las funciones, falta de conocimiento y/o habilidad que se requiere para el cargo, dado que, por las condiciones sociales, no resulta fácil en la zona, conseguir mano de obra calificada. Por lo anterior, el gerente, es quien atiende las áreas administrativas, financieras, de mercadeo, de logística y ventas, lo cual, se traduce en un bajo nivel de delegación de funciones y afectaciones en la eficiencia organizacional de cada área, teniendo en cuenta que se debe estar capacitando constantemente al nuevo administrador que asume el cargo. Por otro lado, no existen políticas para el manejo de ventas a crédito, lo cual se hace sin control ni orden que garantice pagos oportunos de acuerdo con la liquidez y solvencia de la organización. Hay más de \$60.000.000 en cuentas por cobrar y, algunas facturas, datan sin abonos desde hace más de seis meses, evidenciando debilidades en cobro de cartera y siendo un punto de especial atención, ya que muchas facturas anteriormente se han quedado sin cobrar, ocasionando pérdidas directas a la organización.

El control de inventarios es un aspecto que no se ha podido ejercer y mantener adecuadamente, ya que regularmente se encuentra faltantes de elementos y materiales del inventario, pérdida por obsolescencia o deterioro, incumplimiento de pedidos e incluso, inconsistencias en la caja de hasta \$7.000.000 en periodos mensuales. Para finalizar, se resalta la inexistencia de manuales de procedimientos que orienten a los colaboradores a la realización de sus funciones y actividades, lo cual genera conflictos laborales, desatención de actividades, retraso en las operaciones y descontento en los clientes, es decir, a nivel cumplimiento de metas y objetivos misionales.

Identificación de los interesados

La identificación de los stakeholders es un proceso de gestión de la comunicación que, según el PMBOK, incluye identificar a todas las personas u organizaciones afectadas por el proyecto y registrar información relevante sobre sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto. Project Management Institute (2021) afirma que el involucramiento de los interesados comprende la aplicación de estrategias y medidas para promover la participación productiva de los interesados. Las actividades de involucramiento de los interesados comienzan antes o cuando se inicia el proyecto y continúan a lo largo del mismo. En la figura 3 se puede observar la clasificación entre grupos de interés internos y externos se basa en su relación con la empresa, es decir, si son parte de la empresa o un tercero.

Figura 3

Partes interesadas externas e internas de un proyecto



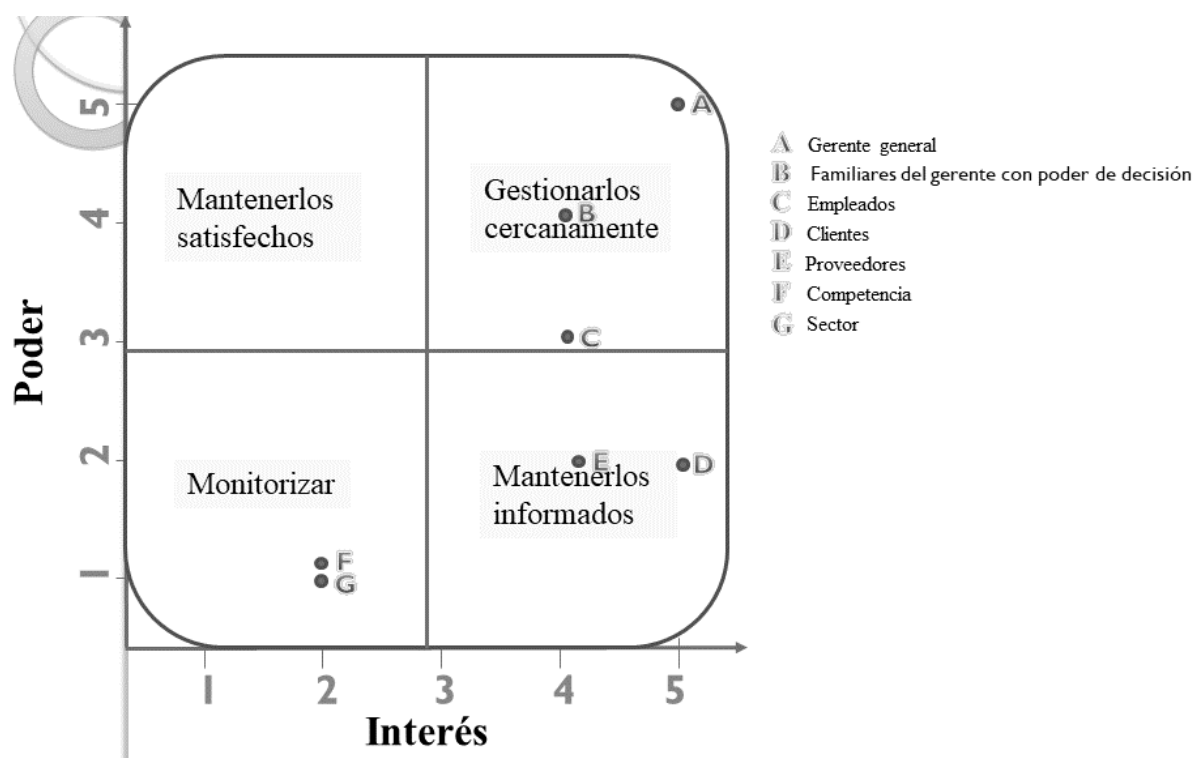
Nota. Los stakeholders o partes interesadas de una organización clasificados en externos e internos. Fuente: ABC del Emprendedor (2017)

10.1 Matriz de poder – interés

Esta técnica agrupa a los interesados según su nivel de poder, grado de preocupación por los resultados del proyecto o conveniencia (beneficio).

Figura 4

Matriz poder – interés Ferrotienda el Baratísimo



Nota. Cada uno de los interesados se ubicó en la matriz de poder e interés de acuerdo su incidencia en los dos escenarios. Fuente: Los autores

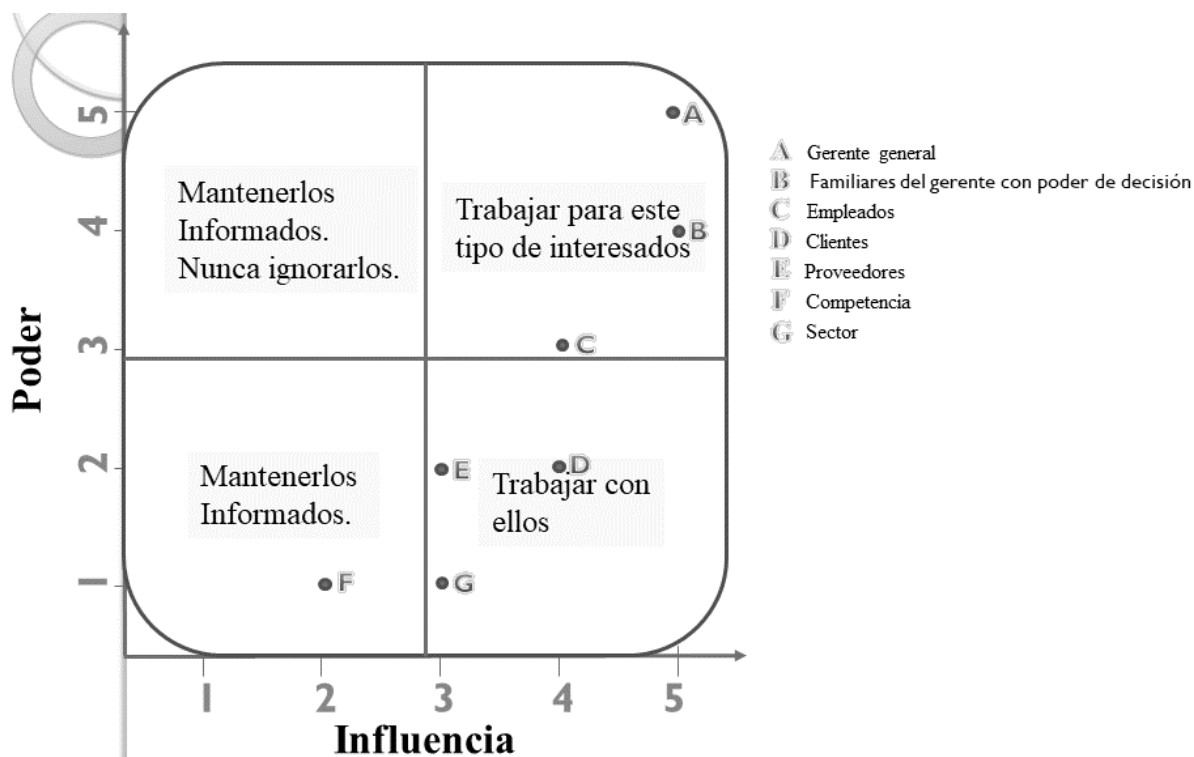
Para las partes interesadas con poco poder y poco interés en el proyecto, es necesario intentar el menor esfuerzo posible, en la mayoría de los casos solo lo suficiente, al contrario, para aquellos que tienen grandes intereses y poderes y hay que gestionarlos muy de cerca porque pueden actuar como fuente de oportunidades y / o amenazas. Por otro lado, se debe permitir que las partes interesadas que tienen mucho interés, pero poco poder comprendan la situación. Finalmente se deben mantener a gusto a las personas que tienen mucho poder en el proyecto, pueden ser las causantes de la cancelación del proyecto.

10.2 Matriz de poder – influencia

A través de esta matriz, se clasifica a los interesados de acuerdo con su nivel de poder y la influencia en los resultados del proyecto.

Figura 5

Matriz poder – influencia Ferrotienda el Baratísimo



Nota. Cada uno de los interesados se ubicó en la matriz de poder influencia de acuerdo su incidencia en los dos escenarios. Fuente: Los autores

Similar a la matriz de poder / interés, para los actores con poca influencia y poder, se debe hacer el mínimo esfuerzo y es suficiente para que comprendan la situación. Trabajaremos para aquellos con alta influencia y alto poder, y no ignoremos a aquellos con alto poder y baja influencia, porque una mala gestión de estos participantes puede provocar cambios importantes que tengan un impacto negativo. Finalmente, encontramos personas con alta influencia, pero bajo

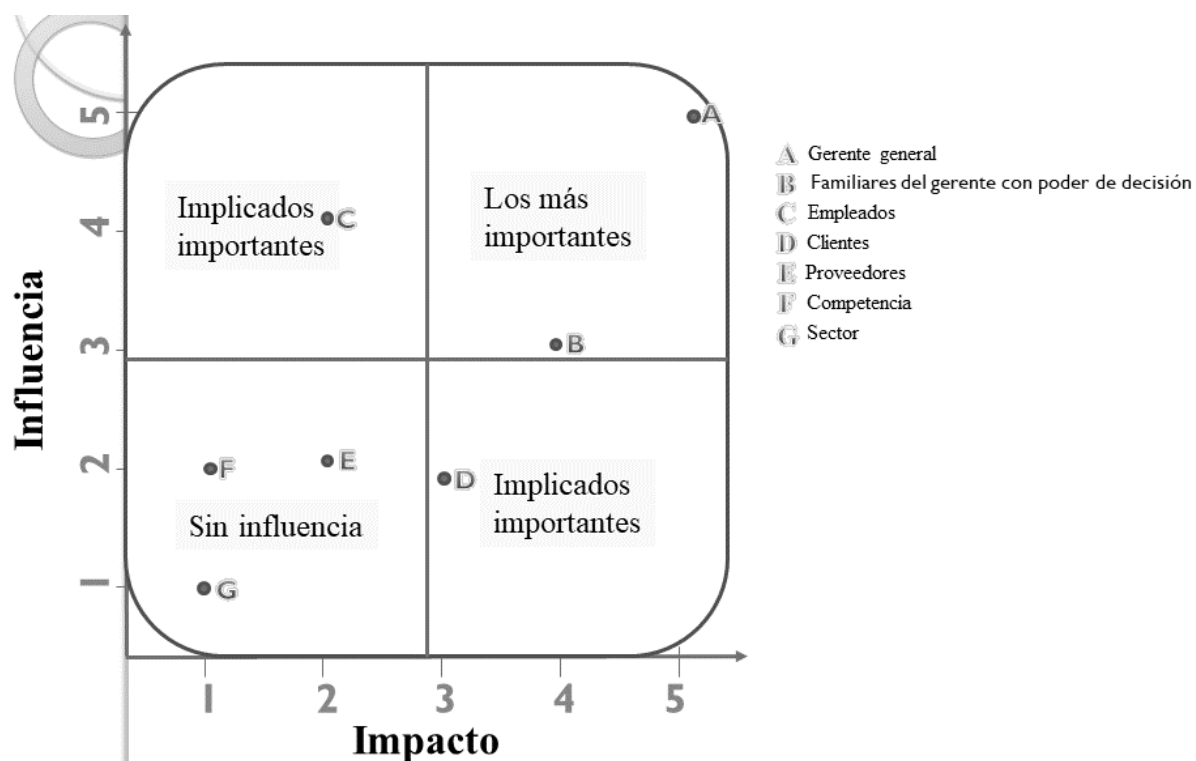
poder que pueden ayudarnos dejando que otros personajes o datos personales participen u obtengan información.

10.3 Matriz impacto - influencia

Esta matriz nos ayudará a clasificar a los grupos de interés en función de su capacidad para provocar cambios en la planificación o ejecución de esta (influencia) y su capacidad para influir en el resultado (impacto) del proyecto.

Figura 6

Matriz impacto - influencia Ferrotienda el Baratósimo



Nota. Cada uno de los interesados se ubicó en la matriz de impacto e influencia de acuerdo con su incidencia en los dos escenarios. Fuente: Los autores

En este caso, las personas con poca influencia y poco impacto pueden ser ignoradas porque no cambiarán el proyecto. Lo más importante son los que tienen gran influencia e impacto, sin ellos el proyecto fracasará. En cuanto al resto, deben trabajar en el proyecto.

10.4 Análisis de los interesados

Al determinar los interesados en dos categorías como internos y externos, representados así:

Internos: gerente general, familiares del gerente con influencia en toma de decisiones, empleados.

Externos: clientes, proveedores, competencia, sector.

Realizar el análisis apropiado, hace necesario incluir a las personas apropiadas en un contexto adecuado, debido a que en cuanto el proyecto incrementa la cantidad de personas, las gestiones, interrelaciones con diferentes grupos que poseen influencia, se convierte posiblemente en un factor crítico para que el proyecto sea exitoso y posea respaldo, pero si se llega a presentar una gestión equivocada, la comunicación y vínculos se pueden ver comprometidos llegando a bloquear el proyecto y la perspectiva de quien lo lleva a cabo. A continuación, se presenta la tabla 1, en donde se representa el análisis realizado a los stakeholders de la Ferrotienda el Baratísimo, a partir de la recolección de información y construcción de las matrices de poder-interés, poder-influencia e impacto-influencia.

Tabla 1

Análisis de los interesados Ferrotienda el Baratísimo

Nivel o relevancia en el proyecto	Involucrados	Intereses	Necesidades	Expectativas
Alto	Gerente Familiares del gerente	Expansión de la empresa	Sostenibilidad de la empresa	Procesos efectivos en la empresa
Medio	Empleados	Aumento de salarios	Mejores condiciones laborales	Estabilidad laboral y crecimiento profesional
	Clientes	Mejores precios y calidad en los productos	Ampliar la gama de productos de ferretería	Mejor servicio y productos

	Proveedores	Aumento de compras	Mejores ingresos y rotación de productos	Incremento de su participación en las ventas y posicionamiento de la marca
Bajo	Sector	Crecimiento del sector a nivel local y departamental	Aporte a mejorar el buen nombre del sector	Mayores ganancias en el sector
	Competencia	Nuevos clientes en el área	Baja incidencia de mercado respecto a la suya	Poco crecimiento respecto a su empresa

Nota. El proceso de análisis se realiza a partir de las matrices de poder–interés, poder–influencia e impacto-influencia. Fuente: Los autores

Justificación

En el municipio de Leiva, en Nariño, parte de la economía en los últimos años se ha visto complementada por la siembra de cultivos de uso ilícito, lo cual acarrea conocidos problemas sociales y de orden público en la población (Jiménez Villabona, C, 2017). De este modo, resulta interesante e innovador desarrollar proyectos aplicados a empresas u organizaciones que surgen como alternativas legales en estos contextos, tal es el caso de la Ferrotienda el Baratísimo de Leiva; una microempresa generadora de cuatro empleos, dedicada a la comercialización de insumos de ferretería y materiales para la construcción que si bien, se ha sostenido desde su fundación en el 2006 hasta la fecha, los resultados no han sido los más favorables, presentando continuamente problemas internos de personal, inconsistencias en facturas, entregas, pagos e inventario (se realiza de forma manual, sin ningún tipo de software, formato o apoyo documental), por lo cual se hace necesario implementar un plan estratégico que permita mejorar el manejo y control organizativo de la Ferrotienda el Baratísimo de Leiva, de tal forma que pueda identificar sus fortalezas, atender sus debilidades, oportunidades y las amenazas que afectan su desarrollo y así, aprovecharlos positivamente, teniendo en cuenta que las organizaciones están integradas en un entorno de constante cambio y de competencia intensa, influenciadas por factores internos y externos que pueden ser decisivos en el éxito y el fracaso de la misma (Vázquez Moreno, 2015).

Adicionalmente, cabe mencionar que no se han realizado estudios de este tipo para este sector geográfico, lo cual permite inferir sobre la pertinencia del desarrollo de este proyecto.

Por último, realizar este proyecto aplicado para optar por el título de Magister en Administración de Organizaciones es muy enriquecedor desde el ámbito académico, ya que permite aplicar y desarrollar métodos y técnicas propias del nivel directivo y gerencial de una organización, además de apoyar las microempresas que surgen en contextos sociales difíciles.

Marco teórico

12.1 Reseña histórica de la planeación estratégica

Etimológicamente la palabra estrategia viene del griego “*strategia*”, su significado es "actitudes de un general", conducir, usado en otros términos corresponde a planear la caída de los enemigos en relación con los recursos con los que se cuenta.

La planeación es un proceso que atañe a todos; es decir, a las personas individuales y a las organizaciones, Es una toma de decisiones, pero una clase especial de toma de decisiones, puesto que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación. (Torres Hernández, 2014). Para Ayestarán et al., (2012) la palabra estrategia nace en el siglo V a.C. en el ámbito castrense. Hoy en día sigue vinculada al campo militar. Si se busca en el diccionario de la Real Academia Española la palabra <<estrategia>>, la primera definición que aparece es <<Arte de dirigir las operaciones militares>>, y después <<Habilidad, destreza, pericia para dirigir un asunto>>.

Asitimbay et al., (2020) dice que, a finales de la Segunda Guerra Mundial, las organizaciones notan que muchas de las experiencias de producción bélica y su gestión pueden ser trasladadas al ámbito civil, en la post guerra empieza un incremento de la gestión del desarrollo social y económico, en razón a este precedente surge la Prospectiva como una disciplina fundamental para el progreso de la planificación. Palacios Rodríguez (2010) citando a Drucker (1991) afirma que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario. Además, deben saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener. La planeación estratégica nace debidamente a mediados de los años sesenta favorecida por la publicación del libro de Ansoff (1965), Estrategias Corporativas.

12.2 Importancia de la planeación estratégica

Comprender la importancia de la planificación estratégica es vital para una empresa porque puede ayudar a encontrar la manera correcta de lograr los objetivos establecidos. El plan está

relacionado con el departamento administrativo de la empresa, incluyendo control, incentivos, dirección y organización. Todas las empresas aplican planes estratégicos para comprender el progreso de sus actividades cada mes o cada tres meses. A través de la planificación, puede rastrear un camino determinado para lograr con éxito sus objetivos, pero también puede marcar el camino para indicar si los cambios son necesarios para obtener una garantía rentable durante el año. El éxito de una correcta Planeación Estratégica comienza con una correcta definición de los objetivos estratégicos y sus criterios de medida. Estos deben estar distribuidos entre todos los trabajadores de manera que todos tributen a su cumplimiento. (Azcue Fonseca, A & Martín, Y., 2021). Cuando la planificación se combina con un diseño cuidadoso, la actividad económica se beneficia. Incluso se debe preparar antes de la apertura de la empresa, para que, a través de este documento, el cual debe tener un grado de flexibilidad para ser actualizado año tras año, de esta manera se logra comprender el camino que se elige para una organización. A su vez, ante la quiebra de la empresa y el posible cierre, contar con este documento es una ventaja para obtener la información necesaria para el traspaso de titularidad. Como documento importante, debe incluir la declaración de misión de la empresa, el resumen ejecutivo, las industrias a las que sirve, la visión corporativa, los archivos de los clientes, las descripciones de los productos, los detalles de la competencia, las estrategias de marketing, la información financiera, etc.

12.3 Características de la planeación estratégica

Sin un plan, cada persona hace lo que considera que es mejor hacer, sin embargo, en ningún caso esto garantiza el éxito, por el contrario, puede resultar contraproducente, ya que cada persona hará lo que cree que es conveniente y empezaran a notarse efectos negativos. (Hernández Moreno & Godínez González, 2014). Otros autores como Araya (2017) refieren que la planeación estratégica se basa en la actitud voluntarista, anticipadora, crítica, abierta al cambio, y centra la preocupación de los directivos, no sólo en la eficiencia, sino también en la eficacia.

En la figura 7 se relaciona el proceso de planificación estratégica de cualquier organización.

Las diferentes etapas se pueden dividir básicamente en cuatro:

La definición del objeto social de la empresa: se estiman el objetivo, visión y el engranaje que estos tienen con la misión de la organización.

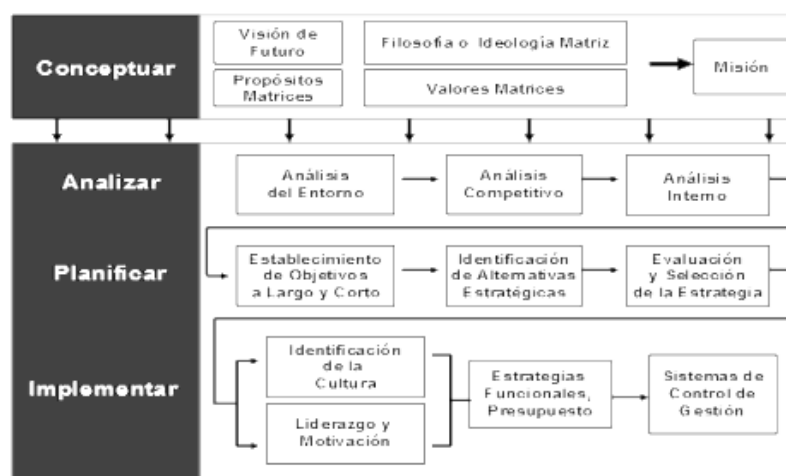
Análisis estratégico: se presenta el análisis externo e interno, permitiendo hacer el diagnóstico de la organización.

Diseño de estrategia: se tiene como insumo los resultados del diagnóstico, a partir de esto ejecutar el diseño de la estrategia más apropiada y la evaluación del sistema empresarial, teniendo presente que no es posible llevar a cabo todas las estrategias en el mismo momento.

Estrategia de ejecución: este es el proceso más importante para ejecutar todo lo que se ha escrito. Aquí es donde realmente aparecen la mayoría de los problemas de la empresa y por qué fracasan muchas estrategias comerciales.

Figura 7

Proceso de planificación estratégica en una compañía

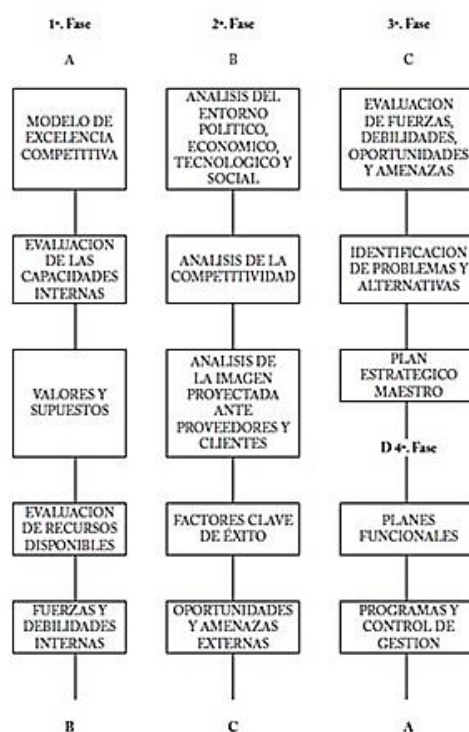


Nota. La figura divide en cuatro fases el proceso de planificación estratégica en un compañía. Fuente: CEUPE Magazine (2021)

Reyes (2012), comparte las fases requeridas para el proceso de planeación estratégica, divididas en tres etapas. Como se observa en la figura 8, correspondiendo a un proceso planificado, donde cada etapa depende de otra para tomar los resultados y/o hallazgos para generar nuevo conocimiento de la organización desde su contexto interno y externo.

Figura 8

Proceso de Elaboración de Planeación Estratégico



Nota. La figura especifica las tres fases del desarrollo de un plan estratégico. Fuente: Reyes (2012)

En la planeación estratégica es importante considerar elementos que definen su éxito; las personas que participarán en el proceso y el papel que cada una de ellas desempeñará en él. La visión y misión de la planificación estratégica son muy importantes y deben entenderse y gestionarse correctamente. Emplear el análisis FODA para lograr un objetivo más exitoso, establecer la estrategia correcta en la empresa, tomar decisiones importantes para obtener una

transformación más precisa y dar seguimiento cuando sea necesario modificar los beneficios relacionados con el talento humano de la organización.

12.4 La planeación estratégica en Colombia

Para Pérez (2014) La planeación estratégica está relacionada con la fijación de objetivos y formulación de procedimientos y métodos para alcanzarlos. Para ello debe fijarse un direccionamiento, el cual repercute de forma directa en la consecución de ventajas competitivas que le permitirán a la compañía la perpetuidad en el mercado. Es así como, la dirección estratégica se consolida como pilar fundamental de este tipo de organizaciones, las cuales soportan en su gran mayoría la economía colombiana.

En la revisión bibliográfica y cibergrafía se encuentran diferentes proyectos, publicaciones académicas, reportajes de periódicos y sitios de consultoría empresarial, encontrando como factor común el diseño e implementación de acciones de posicionamiento organizacional a partir de la aplicación de la planeación estratégica y casos de éxito tanto en el sector público como privado. Solano et al., (2014) en las conclusiones de su estudio Determinantes de los Planes estratégicos de los Sistemas de Información en las Pymes Colombianas: Caso Santiago de Cali menciona que en los resultados del estudio se muestra que las pymes de Santiago de Cali que no llevan a cabo la implementación de un plan estratégico de sistemas de información tienen una posición tecnológica débil y son aquellas de menor tamaño. En este sentido, la alineación de los planes estratégicos de sistemas de información y de los planes estratégicos de la organización, permite estructurar estrategias competitivas para facilitar su implementación y su posterior evaluación. En la guía práctica para realizar una mejor planeación estratégica desarrollada por el Grupo Bancolombia (2019), se menciona que las empresas continúan pensando que su competidor es la fábrica o el almacén que tienen al lado cuando lo importante es que caigan en cuenta de que su verdadera competencia está en el mundo y vean que el comportamiento del mercado ya no es el

mismo de antes gracias a la apertura de fronteras. Eso significa que ahora el consumidor está más informado”, David Tesone, director de IXL para Colombia.

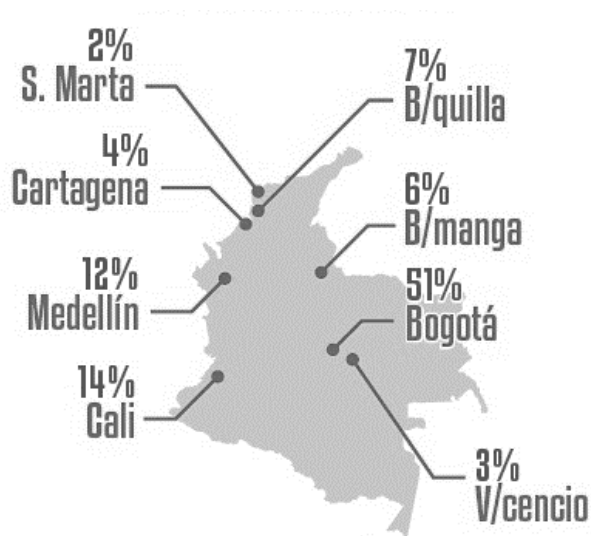
12.5 Sector de las ferreterías en Colombia

Las ferreterías forman parte de un negocio popular en Colombia. Según Confecámaras, a nivel nacional figuran 34.129 empresas dedicadas al comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio... El sector, uno de los eslabones en la cadena constructiva, genera cerca de 450.000 empleos, y se estima, de acuerdo con datos de Fenalco, que su aporte a la economía nacional asciende a 2,5% del PIB, lo que en 2019 representó alrededor de \$24 billones.

Como se observa en la figura 9, la mayor concentración de este sector en Colombia se da en la capital Bogotá, seguido por Cali y Medellín, entre las principales ciudades.

Figura 9

Concentración de las ferreterías en las principales ciudades de Colombia



Nota. La figura presenta la distribución en porcentajes de la cantidad de ferreterías en Colombia. Fuente: Fierros (2019)

Camacho (2017), en su trabajo de grado “Diseño de un Plan Estratégico para la Ferretería Ferromero 2017 - 2019”, menciona que el sector ferretero de Colombia presenta un atraso considerable en relación con países como Chile, Argentina y España, por ejemplo, donde la actividad ferretera cuenta con un ordenamiento atractivo que funciona para identificar el progreso de este grupo económico empresarial y a su vez funcionar como una comunidad integrada en el desarrollo de un quehacer específico con reconocimiento económico y de mercado capaz de trascender barreras. Por otra parte, Fonseca (2016) citado por Lozano & Trujillo (2020) aseguran que la mayoría de este tipo de empresas están administradas por sus propietarios y sus planes estratégicos son empíricos con estrategias de negocios apoyadas en la costumbre y la confianza con sus clientes y proveedores. Cardona (2020) en su proyecto de grado afirma que la organización del sector de las ferreterías objeto de estudio de su proyecto aplicado, es un claro ejemplo de la situación que padecen muchas Pymes en el país, porque no tienen en cuenta o ignoran el papel de la planeación como un factor decisivo en la consecución de las metas en las organizaciones. Además de estudios también algunas investigaciones confirman la necesidad de planear en las empresas.

Marco conceptual

13.1 Planificación estratégica

Podemos llamar Plan Estratégico de una organización al producto resultante de la aplicación en la misma de un proceso de planificación estratégica. La planificación es un proceso, permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar el mínimo de riesgos en el futuro. (París Roche, 2014).

13.2 Cultura organizacional

Shein (1990) citado por Pucheu Moris (2014) indica que la cultura organizacional se refiere a un esquema de presunciones básicas, generadas por un grupo a través del aprendizaje sobre cómo manejar sus problemas, que ha resultado lo suficientemente adecuado como para ser considerado válido y que, por lo tanto, es enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir. Lapina, Kairisa y Aramina (2015) citados por García Solarte et al., (2020) plantean que la cultura organizacional es un patrón complejo de suposiciones sobre el lugar y la función de un grupo en el mundo. Está directamente relacionada con la eficacia y el desempeño de la organización.

13.3 Ambiente o entorno organizacional

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción del trabajador y, por lo tanto, en su productividad. (Hernández Pacheco, 2020). Otros autores como Sánchez Leyva et al., (2012) El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados y la relación entre el personal de la empresa son elementos que conforman lo que se denomina el "ambiente laboral", también conocido como Clima Organizacional.

13.4 Análisis FODA

Zambrano Barrios (2007) define el análisis FODA como una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Mientras que Ulloa Arellano (2017) hace referencia a que el análisis FODA, presenta en un cuadrante la situación actual en estudio, que permite obtener un diagnóstico preciso, en función del cual pueden tomarse decisiones acordes al objetivo planteado.

13.5 Formulación de la estrategia

Gutiérrez (2010) establece que para la formulación de la estrategia se hace necesario elaborar un diagnóstico, tanto del entorno interno de la organización como del externo. Para ello se deben valorar sus fortalezas y sus debilidades y mirar en el medio externo las oportunidades y amenazas, todo ello teniendo como referentes la misión y la visión corporativa. Por otra parte, en el portal web de la EAE Business School (2021) se resalta que en la formulación de una estrategia incluye la planificación, ejecución, supervisión y control de una serie de acciones orientadas a alcanzar unos objetivos previamente fijados. En concreto, la estrategia de operaciones persigue generar valor agregado en el producto o servicio a través de una superior calidad, una productividad mayor, una mejor satisfacción del cliente y unos costes inferiores.

13.6 Estrategias a nivel empresarial (5 fuerzas de Porter)

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico diseñado por el docente e ingeniero Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. En su modelo, Porter (2009) identifica cinco fuerzas que compiten entre sí por quedarse con la mayor parte del valor que se produce en una industria: 1) la rivalidad entre los competidores, 2) el poder de negociación de los proveedores, 3) el poder negociaciones de los compradores, 4) la amenaza de entrada de nuevos competidores y 5) la fuerza de los productos sustitutos.

13.7 Estrategias a nivel funcional

Según Carpintero Viejo (2014) las Estrategias Funcionales son aquellas estrategias de Marketing que combinan los diferentes medios e instrumentos de marketing de que dispone la empresa (Marketing Mix) para conseguir alcanzar los objetivos de marketing. Por tanto, la estrategia funcional debe ser coherente con el enfoque competitivo y la estrategia de actuación global de la empresa. Estas estrategias son diseñadas y planificadas por los jefes o administradores de los distintos departamentos de la empresa. Además, se espera que las capacidades funcionales de la empresa se conviertan en su ventaja competitiva.

13.8 Estrategias a nivel corporativo

La estrategia a nivel corporativo es el medio de asignar recursos entre todas las unidades de negocio. Sin embargo, no debe ser simplemente la suma de esas partes (Bossidy et al., 2017). La estrategia corporativa es una serie de acciones planificadas por una empresa desde hace mucho tiempo, con el objetivo de lograr un desarrollo satisfactorio en el mercado nacional y global.

13.9 Ejecución de estrategias

Toda estrategia previamente diseñada deberá llevarse a la práctica adaptándose a cada uno de los escollos que la realidad plantea. (Cubillo Pinilla & Blanco González, 2014). La ejecución de la estrategia también se denomina fase de acción de la gestión estratégica. Esta etapa se considera generalmente como la etapa más difícil de la gestión estratégica.

13.10 Control estratégico

El control estratégico es el proceso de evaluación que realiza cada empresa con el fin de controlar y evaluar todas las actividades y procesos que ocurren en ella. De esta forma, se puede verificar si el plan desarrollado previamente se está realizando. El control estratégico asume que el sistema de control se adapta a los requisitos de la gestión estratégica. Se centra en dos puntos:

si la estrategia se implementa según lo planeado y si los resultados producidos por la estrategia están en línea con las expectativas.

Marco legal

La Ferrotienda El Baratóísimo como establecimiento de comercio está delimitado por la legislación de la República de Colombia. A continuación, se relacionan las leyes y decretos que reglamentan su funcionamiento de acuerdo con la pirámide de Kelsen, que propone una exposición sistemática de forma jerárquica de mayor a menor relevancia, como se observa en la figura 10

Figura 10

Pirámide de Kelsen – Normas colombianas



Nota. La figura representa el nivel jerárquico de las normativas en Colombia a partir de la constitución política de 1991. Fuente: Romero Romero & Romero Urueña (2019)

- a) Ley 232 de 1995. Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. (Función Pública, 2021)

- b) Ley 590 del año 2000, en la que se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, desde el ámbito estatal, así como desde el emprendimiento privado (Senado de La República de Colombia, 2018).
- c) Decreto 410 de 1971. Por medio de la cual se dictan los deberes y/o obligaciones de los comerciantes. (Cámara de Comercio de Buga, 2021).
- d) Decreto 3078 del año 2006, en la que se reglamenta la creación del programa de inversión Banca de las Oportunidades para promover el acceso al crédito y demás servicios financieros a las familias de menores ingresos, micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores (Ministerio de Justicia, 2006).

Metodología

Esta sección describe los métodos que se utilizarán para establecer la dirección estratégica de Ferrotienda el Baratísimo. Se discuten temas como tipos de investigación, métodos de investigación, fuentes y técnicas de recolección de información, que son muy importantes para abordar los planes presentados a la gerencia de la organización.

15.1 Tipo de estudio

La metodología empleada en la investigación es de tipo descriptivo, que de acuerdo con Namakforoosh (2005), la investigación descriptiva es una forma de estudio para saber, quien, donde, cuando, como y porque del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo explica perfectamente a una organización el consumidor, objeto, conceptos y cuentas.

En definitiva, posibilita medir la información recopilada para luego describir, analizar y explicar sistemáticamente las características del fenómeno en estudio en función de la realidad del escenario objeto de estudio. Para la realización de esta investigación se utiliza como base de referencia la investigación descriptiva, ya que Ferrotienda el Baratísimo será sometida a una evaluación administrativa para comprender y describir la situación actual y proponer un rumbo estratégico.

15.2 Método de investigación

Este método tiene como objetivo orientar el diseño de la planeación estratégica de Ferrotienda el Baratísimo, para lo cual es necesario implementar investigaciones exploratorias en el proceso inicial, usando datos secundarios internos y externos, como el estudio histórico de la organización y la búsqueda de fuentes documentales, con el propósito adquirir datos relevantes que se integren al diseño de la planificación estratégica.

Además, por las características de la investigación, es necesario realizar un estudio descriptivo para determinar las características de la ferretería, las herramientas utilizadas serán las encuestas y entrevistas focalizadas a los empleados que laboran en las instalaciones de la ferretería, utilizar estos formatos, presentará como resultado el análisis de diferentes aspectos que describiéndolos de manera cuantitativa permitirá medir y serán insumos para dar desarrollo a los diagnósticos.

15.3 Técnicas para la recolección de la información

En el desarrollo del proyecto se hace en un primer momento el uso de distintas herramientas de recolección de datos como lo son la revisión documental, que para Latorre (2007) lo considera como la recogida de información sobre el tema que desea investigar, sobre la acción que requiere implementar.

En un segundo momento, se emplea la entrevista que de acuerdo con Kvale & Amo (2012) la entrevista intenta entender el mundo desde el punto de vista del sujeto, revelar el significado de las experiencias de las personas, desvelar su mundo vivido previo a explicaciones científicas. La misma será aplicada a los colaboradores de la ferretería con el objetivo de tener datos asociados al quehacer diario del establecimiento de comercio.

En un tercer momento, se aplica la encuesta, que, según Fernández (2014) actualmente, la mayoría de los estudios de mercado que se realizan utilizan la encuesta como técnica principal de investigación. Lo anterior se aplica a los clientes más frecuentes de la ferretería y que son identificados por el representante de ventas y gerente de la empresa, logrando identificar su percepción y consideraciones frente a su experiencia comercial con la ferretería.

Diagnostico

16.1 Población y muestra

Encuesta:

La población que representa el objetivo de estudio para la presente investigación se logró de la siguiente forma: 22 clientes frecuentes y registrados en la agenda de “clientes” de la gerencia de Ferrotienda el Baratísimo, los cuales se acercan al establecimiento entre 4 y 5 veces a la semana. El nivel de confianza fue del 90% y un margen de error de 6% se estimó un tamaño de muestra de 20 para aplicar al proyecto, como se observa en la figura 11

Figura 11

Cálculo del tamaño de la muestra para encuestas

The image shows a web-based calculator for determining sample size. It has three input fields at the top: 'Tamaño de la población' with the value '22', 'Nivel de confianza (%)' with a dropdown menu set to '90', and 'Margen de error (%)' with the value '6'. Below these fields, the result is shown as 'Tamaño de la muestra' followed by the number '20' in a large, bold, green font.

Nota. La fórmula establecida en la calculadora en línea es la de tamaño de muestra = $Z^2 * (p) * (1-p) / c^2$. Fuente: SurveyMonkey (2021)

Tamaño de la población: el número total de personas en el grupo que desea estudiar.

Margen de error: un porcentaje que indica hasta qué punto los resultados de la encuesta pueden reflejar las opiniones de la población en general. Cuanto menor sea el margen de error, más cerca estará de la respuesta correcta con cierto grado de confianza.

Nivel de confianza de muestreo: un porcentaje que muestra la confianza en la población para elegir respuestas dentro de un cierto rango.

La población que fue entrevistada fueron los empleados fijos de la Ferrotienda el Baratísimo, listados a continuación:

Jaime Grijalba - Dueño

Richard Eraso - Administrador

Ángel Valencia - Carguero

Nancy Benavides - Vendedora

16.2 Sistematización de la información

La manipulación de los datos se lleva a cabo por medio del programa Excel que hace parte de la suite ofimática de Office, licenciado a partir de la cuenta de correo estudiantil de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. En esta aplicación es posible llevar a cabo acciones de tipo financiero y contable, además de la generación de gráficos y estilos de acuerdo con el propósito del usuario. Para la captación de información para las encuestas y entrevistas, se emplea la utilidad Formularios de la suite en línea de Google, la cual es una herramienta gratuita y de fácil acceso, a través de ella se diseñaron los instrumentos de recolección de información.

16.3 Formato encuesta

La encuesta está dirigida a los clientes frecuentes e identificados de la Ferrotienda el Baratísimo, el cual es de libre acceso, una vez se conoce el enlace, el cual es el siguiente:

<https://forms.gle/3xnYN8EWHZLLNos66>

Se relaciona a continuación las preguntas y opciones de respuesta:

**Encuesta plan estratégico para la Ferrotienda el Baratísimo en el municipio de Leiva,
del departamento de Nariño**

Nombres y apellidos

¿Identifica usted el nombre o cargo de las personas que laboran en la Ferrotienda el Baratísimo?

Si, de todos

Solo algunos

Ninguno

¿Las instalaciones de la Ferrotienda el Baratísimo son cómodas y le permite tener experiencia de compra agradable?

Si

Son óptimas, pero deberían hacer modificaciones en las instalaciones para mayor comodidad.

No, el sitio es totalmente incómodo.

¿En algún momento uno de los colaboradores de la Ferrotienda el Baratísimo, le ha solicitado su consentimiento para el tratamiento de su información personal?, con el propósito de que Ferrotienda el Baratísimo pueda almacenar su información como cliente fiel y enviar información de interés en diferentes medios de comunicación.

Si

No

En una escala de 1 a 10, siendo 10 el puntaje que define la excelencia y 1 el puntaje que define la mayor deficiencia. Indique que valor le asigna usted al servicio al cliente recibido cada vez que visita las instalaciones de la Ferrotienda el Barátísimo.

¿Conoce usted sobre ofertas, nuevos productos y sistemas de crédito que ofrece la Ferrotienda el Barátísimo?

Si

No

¿Al momento de realizar una compra, recibe usted su factura impresa, donde se discriminan claramente los valores o por el contrario solo recibe facturas hechas a mano?

Recibo factura impresa y clara.

Recibo factura manual.

He recibido de ambas.

No recibo ningún tipo de factura.

¿Considera usted que el personal con el que se relaciona al momento de hacer la compra de sus productos o recepción en determinado sitio tiene conocimiento sobre el producto y brinda una asesoría adecuada?

Si

No

El valor comercial (precio) que usted encuentra en los productos de Ferrotienda el Barátísimo son:

Precios muy elevados

Precios similares a otras ferreterías

Precios bajos

En una escala de 1 a 10, siendo 10 el puntaje que define la excelencia y 1 el puntaje que define la mayor deficiencia. Indique que valor le asigna usted a la calidad de los productos que adquiere en la Ferrotienda el Baratísimo.

En una escala de 1 a 10, siendo 10 el puntaje que define la excelencia y 1 el puntaje que define la mayor deficiencia. ¿Qué tanto recomendaría a Ferrotienda el Baratísimo a otra persona?

Le invitamos a realizar algún comentario o sugerencia que permita fortalecer o mejorar algún proceso o aspecto en la Ferrotienda el Baratísimo.

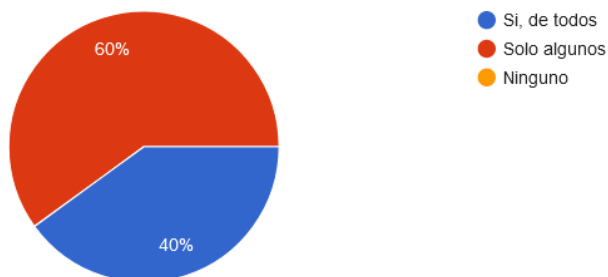
16.4 Resultados de la encuesta

Figura 12

Gráfico circular identificación de nombre o cargo del personal de la ferretería

¿Identifica usted el nombre o cargo de las personas que laboran en la Ferrotienda el Baratisimo?

20 respuestas



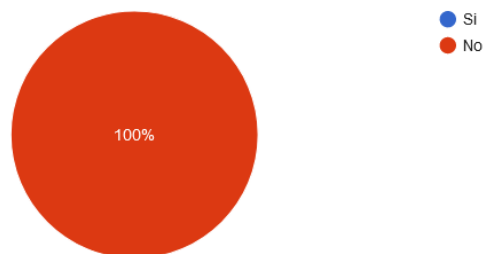
Nota. Representación gráfica a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a 20 clientes de la ferretería durante el análisis interno y externo. Fuente: Los autores

Figura 13

Gráfico cometimiento de datos personales a clientes de la ferretería

¿En algún momento uno de los colaboradores de la Ferrotienda el Baratisimo, le ha solicitado su consentimiento para el tratamiento de su información personal?, con el proposito de que Ferrotienda el Baratisimo pueda almacenar su información como cliente fiel y enviar información de interes en diferentes medios de comunicación.

20 respuestas



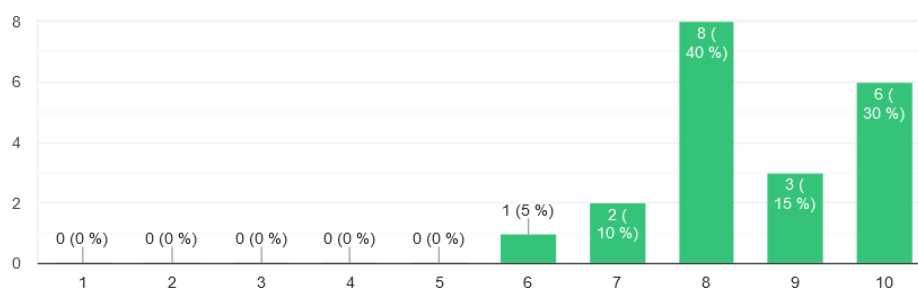
Nota. Representación gráfica a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a 20 clientes de la ferretería durante el análisis interno y externo. Fuente: Los autores

Figura 14

Gráfico de barras nivel de servicio al cliente de la ferretería

En una escala de 1 a 10, siendo 10 el puntaje que define la excelencia y 1 el puntaje que define la mayor deficiencia. Indique que valor le asigna usted al servicio al cliente recibido cada vez que visita las instalaciones de la Ferrotienda el Baratisimo.

20 respuestas



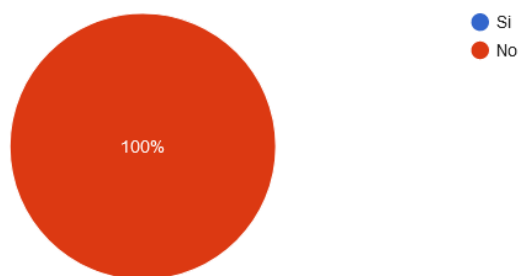
Nota. Representación gráfica a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a 20 clientes de la ferretería durante el análisis interno y externo. Fuente: Los autores

Figura 15

Gráfico circular reconocimiento estrategias de productos, servicios y sistema de crédito de la ferretería

¿Conoce usted sobre ofertas, nuevos productos y sistemas de crédito que ofrece la Ferrotienda el Baratisimo?

20 respuestas



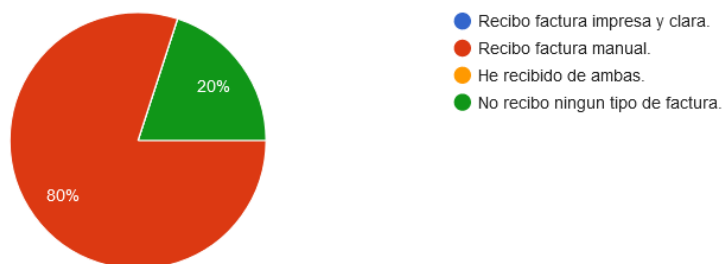
Nota. Representación gráfica a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a 20 clientes de la ferretería durante el análisis interno y externo. Fuente: Los autores

Figura 16

Gráfico circular emisión de facturas de la ferretería

¿Al momento de realizar una compra, recibe usted su factura impresa, donde se describinan claramente los valores o por el contrario solo recibe facturas hechas a mano?

20 respuestas



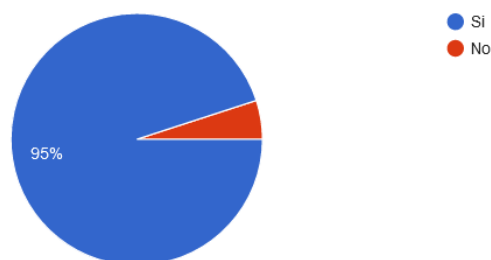
Nota. Representación gráfica a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a 20 clientes de la ferretería durante el análisis interno y externo. Fuente: Los autores

Figura 17

Gráfico circular conocimiento sobre el producto por parte de colaboradores de la ferretería

¿Considera usted que el personal con el que se relaciona al momento de hacer la compra de sus productos o recepción en determinado sitio, tiene conocimiento sobre el producto y brinda una asesoría adecuada?

20 respuestas



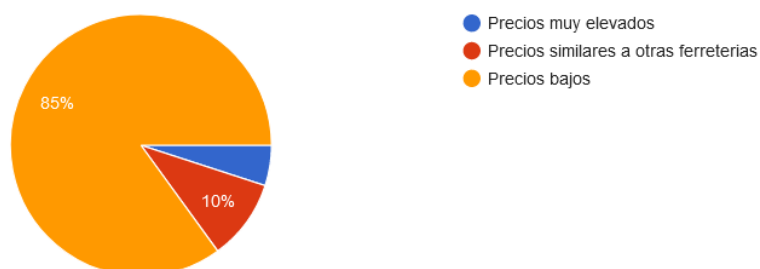
Nota. Representación gráfica a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a 20 clientes de la ferretería durante el análisis interno y externo. Fuente: Los autores

Figura 18

Gráfico circular percepciones precios de los productos de la ferretería

El valor comercial (precio) que usted encuentra en los productos de Ferrotienda el Baratismo son:

20 respuestas



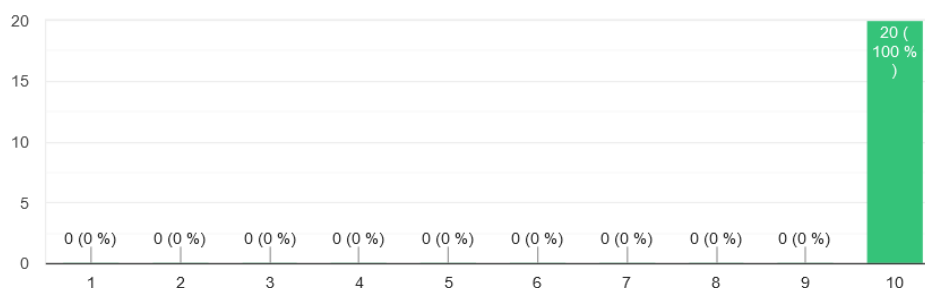
Nota. Representación gráfica a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a 20 clientes de la ferretería durante el análisis interno y externo. Fuente: Los autores

Figura 19

Gráfico de barras nivel de calidad de los productos de la ferretería

En una escala de 1 a 10, siendo 10 el puntaje que define la excelencia y 1 el puntaje que define la mayor deficiencia. Indique que valor le asigna usted a la calidad de los productos que adquiere en la Ferrotienda el Baratísimo.

20 respuestas



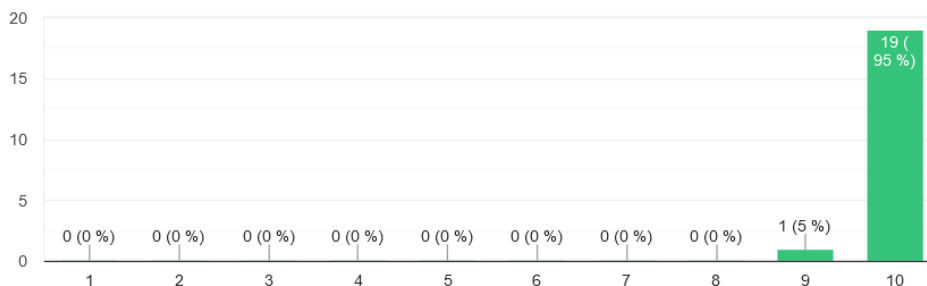
Nota. Representación gráfica a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a 20 clientes de la ferretería durante el análisis interno y externo. Fuente: Los autores

Figura 20

Gráfico de barras nivel recomendación de la ferretería a otros usuarios por parte del cliente

En una escala de 1 a 10, siendo 10 el puntaje que define la excelencia y 1 el puntaje que define la mayor deficiencia. ¿Que tanto recomendaría a Ferrotienda el Baratisimo a otra persona?

20 respuestas



Nota. Representación gráfica a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a 20 clientes de la ferretería durante el análisis interno y externo. Fuente: Los autores

16.5 Análisis de los resultados

Resultados de la encuesta aplicada a los 20 clientes frecuentes de la Ferrotienda el

Baratísimo:

¿Identifica usted el nombre o cargo de las personas que laboran en la Ferrotienda el Baratísimo?

La figura 12 refleja que el 60% de las encuestas reconocen el nombre de los colaboradores de la ferretería, lo cual indica el nivel de visibilidad y recuerdo que tiene el rol desempeñado por cada uno de los miembros del personal, mientras que el 40% hace referencia a que los distingue a todos.

Se sugiere hacer un proceso de carnetización a todo el personal y al momento de tener comunicación con cliente iniciar la conversación mencionando su nombre y mencionando su cargo.

¿Las instalaciones de la Ferrotienda el Baratísimo son cómodas y le permite tener experiencia de compra agradable?

La figura 13 muestra que el 60% de los encuestados consideran que las instalaciones de la ferretería son óptimas, pero deberían hacer modificaciones en las instalaciones para mayor comodidad. Mientras que el 7% de las encuestas considera que el lugar es muy incómodo, aspecto que no favorece el proceso de compra y fidelización de clientes. Es fundamental considerar una nueva organización en las instalaciones y de ser necesario invertir en ampliación de la sede.

¿En algún momento uno de los colaboradores de la Ferrotienda el Baratísimo, le ha solicitado su consentimiento para el tratamiento de su información personal?, con el propósito de que Ferrotienda el Baratísimo pueda almacenar su información como cliente fiel y enviar información de interés en diferentes medios de comunicación.

La figura 14 presenta que el 100% de los encuestados en ningún momento ha sido notificado para brindar su consentimiento informado para la recolección y tratamiento de sus datos personales, con fines comerciales por parte del personal de la ferretería. Es necesario contar con un documento físico o digital donde la persona consigne su información personal y brinde el consentimiento para el tratamiento de sus datos personales.

En una escala de 1 a 10, siendo 10 el puntaje que define la excelencia y 1 el puntaje que define la mayor deficiencia. Indique que valor le asigna usted al servicio al cliente recibido cada vez que visita las instalaciones de la Ferrotienda el Baratísimo.

La figura 15 refleja los valores asignados por los encuestados, siendo la calificación 6 la más baja obtenida y 10 la más alta, con un alto porcentaje de un 40% en el nivel 8 de la escala, lo cual sugiere que se debe fortalecer el servicio al cliente en la organización, para no caer en niveles bajos de percepción de este aspecto por parte del usuario de la ferretería, además

periódicamente realizar encuestas de satisfacción a los usuarios y clientes de la ferretería, es una variable que necesita seguimiento frecuente.

¿Conoce usted sobre ofertas, nuevos productos y sistemas de crédito que ofrece la Ferrotienda el Barátísimo?

En la figura 16 se encuentra un consenso del 100% respecto a que los clientes no tienen conocimiento sobre los productos, ofertas y sistema de crédito de la ferretería, esto representa especial atención y se deben considerar estrategias de fidelización de clientes.

¿Al momento de realizar una compra, recibe usted su factura impresa, donde se discriminan claramente los valores o por el contrario solo recibe facturas hechas a mano?

La figura 17 indica que el 80% de los encuestados recibe factura manual y el 20% expresa no recibirla, en este hallazgo se genera una alerta, para procesos de garantía, contables y buen nombre de la organización, implementar un software contable y de impresión de facturas para mejorar este proceso en la organización.

¿Considera usted que el personal con el que se relaciona al momento de hacer la compra de sus productos o recepción en determinado sitio tiene conocimiento sobre el producto y brinda una asesoría adecuada?

La figura 18 refleja que el 90% de los encuestados está a gusto frente la credibilidad que da el colaborador de la empresa que le ofrece asesoría sobre los productos, continuar los procesos de cualificación al personal respecto de los productos presentes en la oferta de la empresa.

El valor comercial (precio) que usted encuentra en los productos de Ferrotienda el Barátísimo son:

Mediante la figura 19 se encuentra que el 85% de los encuestados consideran los precios de los productos como bajos, siendo este uno de los aspectos que mayor ponderación representa al momento de tomar la decisión de adquirir los productos en Ferrotienda el Barátísimo frente a los

ofrecidos por la competencia. En los procesos de capacitación al personal de ventas, hay que considerar que al cliente se le puede ofrecer una variada oferta de un producto en cuanto a marca y calidad, para que este amplie sus posibilidades.

En una escala de 1 a 10, siendo 10 el puntaje que define la excelencia y 1 el puntaje que define la mayor deficiencia. Indique que valor le asigna usted a la calidad de los productos que adquiere en la Ferrotienda el Barátísimo.

La figura 20 corresponde a la percepción o experiencia que tiene el cliente sobre la calidad de los productos que adquiere, siendo un 100% el nivel de satisfacción. Continuar alianzas comerciales con los actuales proveedores e integrar nuevos proveedores para ampliar la oferta de productos en la ferretería.

En una escala de 1 a 10, siendo 10 el puntaje que define la excelencia y 1 el puntaje que define la mayor deficiencia. ¿Qué tanto recomendaría a Ferrotienda el Barátísimo a otra persona?

La figura 21 indica el nivel en que el cliente recomendaría la ferretería a otras personas, siendo un 95% para el nivel 10 y 5% para el nivel 9, en términos generales el cliente se encuentra satisfecho con el servicio recibido, pero está interesado en que mejoren aspectos que permitan ser más agradable su experiencia en el tiempo que se encuentra comprando o recibiendo un producto en su lugar de recepción. Este aspecto no se puede descuidar, porque si llegara a suceder representa ventaja para la competencia.

Le invitamos a realizar algún comentario o sugerencia que permita fortalecer o mejorar algún proceso o aspecto en la Ferrotienda el Barátísimo.

Los 20 clientes realizaron observaciones, algunas únicas y otras similares. Consideran que se debe ampliar la oferta de productos, hacer ampliaciones para mayor comodidad al momento de espera en el establecimiento y un espacio de sillas. Por otra parte, manifiestan apropiado un

programa de fidelización de clientes y ofertas especiales para ellos. En algunos casos se sugiere mejorar el servicio al cliente y limpieza en el establecimiento.

Para más información sobre los resultados de la encuesta visualizar en el siguiente enlace:

<https://cutt.ly/CRgODUD>

16.6 Ficha técnica de la encuesta

Tabla 2

Ficha técnica encuesta clientes Ferrotienda el Baratísimo

Ficha técnica	
Grupo objetivo	Clientes frecuentes de la Ferrotienda el Baratísimo
Tamaño de la población	15
Tamaño de la muestra	14
Nivel de confianza	90
Margen de error	6
Tipo de investigación	Descriptiva
Técnica de recolección de información	Formularios de Google Drive
Trabajo de campo	Instalaciones de la Ferrotienda el Baratísimo

Nota. Representación de los aspectos que constituyen la construcción de la encuesta a clientes. Fuente: Los autores

16.7 Formato entrevista

A continuación, se presenta el formato de entrevista aplicado a los miembros de la Ferrotienda el Baratísimo:

Formato entrevista personal interno Ferrotienda el Baratísimo

Nombre completo

Cargo

Funciones o procesos que desempeña

Estudios

Primaria

Secundaria

Técnico o tecnólogo

Profesional

Ninguna

Antigüedad en la empresa

¿Cuenta la empresa con manual de funciones en cada cargo o procedimientos claros y específicos?

Si

No

No sabe

¿Cuenta la empresa con el personal idóneo para desempeñar cada cargo?

Si

No

No sabe

¿Brinda la empresa estabilidad laboral a sus trabajadores?

Si

No

No sabe

¿Tiene la empresa diseñado o definido el proceso de selección del personal?

Si

No

No sabe

¿Cuenta la empresa con un buen clima laboral?

Si

No

¿Por qué?

¿La empresa realiza el pago de los aportes parafiscales y seguridad social (SENA, ICBF, caja de compensación)?

Si

No

No sabe

¿Tiene la empresa normas básicas de higiene y seguridad industrial?

Si

No

¿La empresa cuenta con todos los elementos e instrumentos básicos para atención de accidentes?

Si

No

¿La empresa paga oportunamente los sueldos a los trabajadores?

Si

No

¿La remuneración del personal es acorde con la responsabilidad de cada cargo?

Si

No

No sabe

¿Existe una señalización para evitar accidentes dentro de la empresa?

Si

No

¿Cuenta la empresa con buena imagen en el sector financiero?

Si

No

Tal vez

¿Cuenta la empresa con una buena rotación de inventarios de productos terminados?

Si

No

En ocasiones

¿Tiene la empresa control sobre las transacciones contables?

Si, con programa contable y computarizado.

Si, con soportes escritos

No, se hace sin control

¿Cuenta la empresa con un manejo eficiente del inventario de producto?

Si

No

En ocasiones

¿Los activos de la empresa dan la rentabilidad esperada?

Si

No

No sabe

¿Cuál es el valor promedio de la rentabilidad mensual?

¿Tiene la empresa una política de cartera?

Si

No

¿La empresa tiene control de sus acreencias?

Si

No

Regular

¿Los registros financieros de la empresa son confiables?

Si

No

Algunos

¿Cuenta la empresa con flujo de caja para realizar sus operaciones?

Si

No

A veces

¿La empresa realiza promociones que conducen a que los consumidores adquieran los productos o servicios que se brindan?

Si

No

A veces

¿Qué medios utiliza la empresa para llegar a sus clientes?

Teléfono

Redes sociales y/o correo electrónico

Página web

Presencial en punto de venta

¿Está la empresa posicionada y reconocida en el mercado?

Si

No

Tal vez

¿Los precios del producto de la empresa competitivos?

Si

No

Tal vez

¿Cómo se fijan los precios de los productos en la empresa?

¿La distribución del producto se hace de manera oportuna?

Si

No

Tal vez

¿Tiene la empresa como política entregar garantía sobre la calidad del producto?

Si

No

Tal vez

¿Tiene la empresa un eficiente y eficaz servicio de posventa?

Si

No

Tal vez

¿Atiende la empresa de manera eficaz las quejas y reclamos de los clientes?

Si

No

Tal vez

¿Existe una planeación de las ventas?

Si

No

A veces

¿Cuál es el promedio mensual de ventas?

¿Cuál es el promedio mensual de costos? Descríbalos

¿La empresa está ubicada estratégicamente de acuerdo con la población objetivo y la actividad económica?

Si

No

¿Realiza la empresa control de sus inventarios?

Si

No

A veces

¿Cuenta la empresa con tecnología avanzada?

Si

No

¿Tiene la empresa diseñado su plan estratégico?

Si

No

¿Tiene la empresa claro la misión, visión y objetivos a cumplir, identidad corporativa?

Si

No

¿Existe un organigrama claro y definido?

Si

No

¿Existe buena comunicación entre el empleado y su jefe directo?

Si

No

¿Conocen a sus competidores?

Si

No

A veces

¿Cuáles son los puntos fuertes, qué es lo que está haciendo bien la empresa?

¿Cuáles son los puntos débiles de la empresa, en qué está fallando?

¿Qué oportunidades presenta la empresa actual y futuro? ¿Cómo podría aprovecharlas?

¿Vislumbra amenazas en el entorno político, económico, social, o ambiental? ¿Cómo podría controlarlas?

¿Observaciones frente a la empresa?

¿Observaciones frente a la actividad?

16.8 Resultados de la entrevista

16.8.1 Entrevista Jaime Grijalba

1. Nombre completo

Jaime Grijalba

2. Cargo

Dueño mayorista

3. Funciones o procesos que desempeña

Estar pendiente del manejo, compra de mercancías, colaborar con despachos, tomar decisiones, trabajo en logística.

4. Estudios

Secundaria

5. Antigüedad en la empresa

15 meses

6. ¿Cuenta la empresa con manual de funciones en cada cargo o procedimientos claros y específicos?

No

7. ¿Cuenta la empresa con el personal idóneo para desempeñar cada cargo?

Si

8. ¿Brinda la empresa estabilidad laboral a sus trabajadores?

Si

9. ¿Tiene la empresa diseñado o definido el proceso de selección del personal?

No

10. ¿Cuenta la empresa con un buen clima laboral?

Si

11. ¿Por qué?

Cada uno acepta sus funciones, no ha habido problemas con las decisiones tomadas

12. ¿La empresa realiza el pago de los aportes parafiscales y seguridad social (SENA,

ICBF, caja de compensación)?

No

13. ¿Tiene la empresa normas básicas de higiene y seguridad industrial?

No

14. ¿La empresa cuenta con todos los elementos e instrumentos básicos para atención de accidentes?

No

15. ¿La empresa paga oportunamente los sueldos a los trabajadores?

Si

16. ¿La remuneración del personal es acorde con la responsabilidad de cada cargo?

Si

17. ¿Existe una señalización para evitar accidentes dentro de la empresa?

No

18. ¿Cuenta la empresa con buena imagen en el sector financiero?

Si

19. ¿Cuenta la empresa con una buena rotación de inventarios de productos terminados?

Si

20. ¿Tiene la empresa control sobre las transacciones contables?

Si, con soportes escritos

21. ¿Cuenta la empresa con un manejo eficiente del inventario de producto?

Si

22. ¿Los activos de la empresa dan la rentabilidad esperada?

Si

23. ¿Cuál es el valor promedio de la rentabilidad mensual?

\$9.000.000

24. ¿Tiene la empresa una política de cartera?

No

25. ¿La empresa tiene control de sus acreencias?

Si

26. ¿Son confiables los registros financieros de la empresa?

Si

27. ¿Cuenta la empresa con flujo de caja para realizar sus operaciones?

Si

28. ¿La empresa realiza promociones que conducen a que los consumidores adquieran los productos o servicios que se brindan?

No

29. ¿Qué medios utiliza la empresa para llegar a sus clientes?

Teléfono, Presencial en punto de venta

30. ¿Está la empresa posicionada y reconocida en el mercado?

Si

31. ¿Son los precios del producto de la empresa competitivos?

Si

32. ¿Cómo se fija el precio de los productos?

De acuerdo con el mercado y la competencia

33. ¿La distribución del producto se hace de manera oportuna?

Si

34. ¿Tiene la empresa como política entregar garantía sobre la calidad del producto?

Si

35. ¿Tiene la empresa un eficiente y eficaz servicio de posventa?

Tal vez

36. ¿Atiende la empresa de manera eficaz las quejas y reclamos de los clientes?

Si

37. ¿Existe una planeación de las ventas?

No

38. ¿Cuál es el promedio mensual de ventas?

\$100.000.000

39. ¿Cuál es el promedio mensual de costos? Descríbalos

90.000.000. compra mercancía, pago de arriendo, nómina, servicios.

40. ¿La empresa está ubicada estratégicamente de acuerdo con la población objetivo y la actividad económica?

Si

41. ¿Realiza la empresa control de sus inventarios?

No

42. ¿Cuenta la empresa con tecnología avanzada?

No

43. ¿Tiene la empresa diseñado su plan estratégico?

No

44. ¿Tiene la empresa claro la misión, visión y objetivos a cumplir, identidad corporativa?

No

45. ¿Existe un organigrama claro y definido?

No

46. ¿Existe buena comunicación entre el empleado y su jefe directo?

Si

47. ¿Se conoce información de la competencia?

Si

48. ¿Cuáles son los puntos fuertes, qué es lo que está haciendo bien la empresa?

Atención y calidad en productos, son de primera calidad.

49. ¿Cuáles son los puntos débiles, en qué está fallando?

Falta de tecnología, el servicio de internet es malo.

50. ¿Qué oportunidades presenta la empresa actual y futuro? ¿Como podría aprovecharlas?

Proyectos de administración públicas, hay buena relación con políticos actuales.

51. ¿Vislumbra amenazas en el entorno político, económico, social, o ambiental? ¿Como podría controlarlas?

Daño de vías por lluvias impide hacer llegar pedidos a veredas lejanas.

52. ¿Observaciones frente a la empresa?

Me gustaría que podamos aportar más capital para hacer crecer la empresa

53. ¿Observaciones frente a la actividad?

Es una actividad muy importante que permitirá mejorar la empresa, muchas gracias

16.8.2 Entrevista Richard Eraso

1. Nombre completo

Richard Eraso

2. Cargo

Administrador

3. Funciones o procesos que desempeña

Ventas, facturación, contabilidad, créditos, pedidos

4. Estudios

Profesional

5. Antigüedad en la empresa

3 meses

6. ¿Cuenta la empresa con manual de funciones en cada cargo o procedimientos claros y específicos?

No

7. ¿Cuenta la empresa con el personal idóneo para desempeñar cada cargo?

Si

8. ¿Brinda la empresa estabilidad laboral a sus trabajadores?

Si

9. ¿Tiene la empresa diseñado o definido el proceso de selección del personal?

No

10. ¿Cuenta la empresa con un buen clima laboral?

Si

11. ¿Por qué?

Porque hay buen diálogo entre los involucrados

12. ¿La empresa realiza el pago de los aportes parafiscales y seguridad social (SENA, ICBF, caja de compensación)?

No

13. ¿Tiene la empresa normas básicas de higiene y seguridad industrial?

No

14. ¿La empresa cuenta con todos los elementos e instrumentos básicos para atención de accidentes?

No

15. ¿La empresa paga oportunamente los sueldos a los trabajadores?

Si

16. ¿La remuneración del personal es acorde con la responsabilidad de cada cargo?

No

17. ¿Existe una señalización para evitar accidentes dentro de la empresa?

No

18. ¿Cuenta la empresa con buena imagen en el sector financiero?

Si

19. ¿Cuenta la empresa con una buena rotación de inventarios de productos terminados?

Si

20. ¿Tiene la empresa control sobre las transacciones contables?

Si, con soportes escritos

21. ¿Cuenta la empresa con un manejo eficiente del inventario de producto?

En ocasiones

22. ¿Los activos de la empresa dan la rentabilidad esperada?

Si

23. ¿Cuál es el valor promedio de la rentabilidad mensual?

\$10.000.000

24. ¿Tiene la empresa una política de cartera?

No

25. ¿La empresa tiene control de sus acreencias?

Regular

26. ¿Son confiables los registros financieros de la empresa?

No

27. ¿Cuenta la empresa con flujo de caja para realizar sus operaciones?

Si

28. ¿La empresa realiza promociones que conducen a que los consumidores adquieran los productos o servicios que se brindan?

No

29. ¿Qué medios utiliza la empresa para llegar a sus clientes?

Teléfono, Redes sociales y/o correo electrónico, Presencial en punto de venta

30. ¿Está la empresa posicionada y reconocida en el mercado?

Si

31. ¿Son los precios del producto de la empresa competitivos?

Si

32. ¿Como se fija el precio de los productos?

Se calcula el 15 por ciento de utilidad y se tiene en cuenta el 2 por ciento de flete

33. ¿La distribución del producto se hace de manera oportuna?

Si

34. ¿Tiene la empresa como política entregar garantía sobre la calidad del producto?

Sí

35. ¿Tiene la empresa un eficiente y eficaz servicio de posventa?

Tal vez

36. ¿Atiende la empresa de manera eficaz las quejas y reclamos de los clientes?

Si

37. ¿Existe una planeación de las ventas?

No

38. ¿Cuál es el promedio mensual de ventas?

\$90.000.000 mensuales

39. ¿Cuál es el promedio mensual de costos? Descríbalos

\$80.000.000 mensuales

40. ¿La empresa está ubicada estratégicamente de acuerdo con la población objetivo y la actividad económica?

Si

41. ¿Realiza la empresa control de sus inventarios?

No

42. ¿Cuenta la empresa con tecnología avanzada?

No

43. ¿Tiene la empresa diseñado su plan estratégico?

No

44. ¿Tiene la empresa claro la misión, visión y objetivos a cumplir, identidad corporativa?

No

45. ¿Existe un organigrama claro y definido?

No

46. ¿Existe buena comunicación entre el empleado y su jefe directo?

No

47. ¿Se conoce información de la competencia?

A veces

48. ¿Cuáles son los puntos fuertes, qué es lo que está haciendo bien la empresa?

Ventas altas, trato respetuoso al cliente

49. ¿Cuáles son los puntos débiles, en qué está fallando?

Falta comunicación, desinterés de los dueños en algunos aspectos importantes para gestionar transporte para envío de productos.

50. ¿Qué oportunidades presenta la empresa actual y futuro? ¿Como podría aprovecharlas?

Bastante inicio de construcción

51. ¿Vislumbra amenazas en el entorno político, económico, social, o ambiental? ¿Como podría controlarlas?

Riesgo de vacunas de grupos armados al margen de La ley

52. ¿Observaciones frente a la empresa?

Ninguna

53. ¿Observaciones frente a la actividad?

Es bueno porque se la da apoyo a la pequeña empresa

16.8.3 Entrevista Ángel Valencia

1. Nombre completo

Ángel Valencia

2. Cargo

Carguero

3. Funciones o procesos que desempeña

Saludar al cliente, cargar, descargar, despachar pedidos dentro y fuera de la ferretera, organizar y mantener limpio afuera, botar basura

4. Estudios

Secundaria

5. Antigüedad en la empresa

Tres meses

6. ¿Cuenta la empresa con manual de funciones en cada cargo o procedimientos claros y específicos?

No

7. ¿Cuenta la empresa con el personal idóneo para desempeñar cada cargo?

Si

8. ¿Brinda la empresa estabilidad laboral a sus trabajadores?

Si

9. ¿Tiene la empresa diseñado o definido el proceso de selección del personal?

No

10. ¿Cuenta la empresa con un buen clima laboral?

No

11. ¿Por qué?

Con administrador hay inconveniente por cruce de funciones en ventas.

12. ¿La empresa realiza el pago de los aportes parafiscales y seguridad social (SENA, ICBF, caja de compensación)?

No

13. ¿Tiene la empresa normas básicas de higiene y seguridad industrial?

Si

14. ¿La empresa cuenta con todos los elementos e instrumentos básicos para atención de accidentes?

No

15. ¿La empresa paga oportunamente los sueldos a los trabajadores?

Si

16. ¿La remuneración del personal es acorde con la responsabilidad de cada cargo?

Si

17. ¿Existe una señalización para evitar accidentes dentro de la empresa?

No

18. ¿Cuenta la empresa con buena imagen en el sector financiero?

Si

19. ¿Cuenta la empresa con una buena rotación de inventarios de productos terminados?

Si

20. ¿Tiene la empresa control sobre las transacciones contables?

Si, con soportes escritos

21. ¿Cuenta la empresa con un manejo eficiente del inventario de producto?

Si

22. ¿Los activos de la empresa dan la rentabilidad esperada?

Si

23. ¿Cuál es el valor promedio de la rentabilidad mensual?

No responde

24. ¿Tiene la empresa una política de cartera?

No

25. ¿La empresa tiene control de sus acreencias?

Regular

26. ¿Son confiables los registros financieros de la empresa?

Algunos

27. ¿Cuenta la empresa con flujo de caja para realizar sus operaciones?

Si

28. ¿La empresa realiza promociones que conducen a que los consumidores adquieran los productos o servicios que se brindan?

Presencial en punto de venta

29. ¿Qué medios utiliza la empresa para llegar a sus clientes?

Si

30. ¿Está la empresa posicionada y reconocida en el mercado?

Si

31. ¿Son los precios del producto de la empresa competitivos?

Si

32. ¿Como se fija el precio de los productos?

No responde

33. ¿La distribución del producto se hace de manera oportuna?

Si

34. ¿Tiene la empresa como política entregar garantía sobre la calidad del producto?

No

35. ¿Tiene la empresa un eficiente y eficaz servicio de posventa?

Tal vez

36. ¿Atiende la empresa de manera eficaz las quejas y reclamos de los clientes?

Si

37. ¿Existe una planeación de las ventas?

No

38. ¿Cuál es el promedio mensual de ventas?

No responde

39. ¿Cuál es el promedio mensual de costos? Descríbalos

No responde

40. ¿La empresa está ubicada estratégicamente de acuerdo con la población objetivo y la actividad económica?

Si

41. ¿Realiza la empresa control de sus inventarios?

No

42. ¿Cuenta la empresa con tecnología avanzada?

No

43. ¿Tiene la empresa diseñado su plan estratégico?

No

44. ¿Tiene la empresa claro la misión, visión y objetivos a cumplir, identidad corporativa?

No

45. ¿Existe un organigrama claro y definido?

Si

46. ¿Existe buena comunicación entre el empleado y su jefe directo?

Si

47. ¿Se conoce información de la competencia?

A veces

48. ¿Cuáles son los puntos fuertes, qué es lo que está haciendo bien la empresa?

No responde

49. ¿Cuáles son los puntos débiles, en qué está fallando?

A veces hay que mejorar la comunicación y tener precios bien definidos para todo clientes

50. ¿Qué oportunidades presenta la empresa actual y futuro? ¿Como podría aprovecharlas?

No responde

51. ¿Vislumbra amenazas en el entorno político, económico, social, o ambiental? ¿Como podría controlarlas?

No responde

52. ¿Observaciones frente a la empresa?

La ferretería va bien, habría que mejorar distribución, faltan carros que entreguen pedidos para cumplir mejor

53. ¿Observaciones frente a la actividad?

No responde

16.8.4 Entrevista Nancy Benavides

1. Nombre completo

Nancy Benavides

2. Cargo

Administradora, vendedora

3. Funciones o procesos que desempeña

Vender y llevar contabilidad, atención al cliente

4. Estudios

Secundaria

5. Antigüedad en la empresa

Tres meses

6. ¿Cuenta la empresa con manual de funciones en cada cargo o procedimientos claros y específicos?

No

7. ¿Cuenta la empresa con el personal idóneo para desempeñar cada cargo?

Si

8. ¿Brinda la empresa estabilidad laboral a sus trabajadores?

Si

9. ¿Tiene la empresa diseñado o definido el proceso de selección del personal?

No

10. ¿Cuenta la empresa con un buen clima laboral?

Si

11. ¿Por qué?

Se la lleva bien con las personas, cada uno tenemos funciones y hacemos nuestro trabajo

12. ¿La empresa realiza el pago de los aportes parafiscales y seguridad social (SENA, ICBF, caja de compensación)?

No

13. ¿Tiene la empresa normas básicas de higiene y seguridad industrial?

Si

14. ¿La empresa cuenta con todos los elementos e instrumentos básicos para atención de accidentes?

No

15. ¿La empresa paga oportunamente los sueldos a los trabajadores?

Si

16. ¿La remuneración del personal es acorde con la responsabilidad de cada cargo?

Si

17. ¿Existe una señalización para evitar accidentes dentro de la empresa?

No

18. ¿Cuenta la empresa con buena imagen en el sector financiero?

Si

19. ¿Cuenta la empresa con una buena rotación de inventarios de productos terminados?

Si

20. ¿Tiene la empresa control sobre las transacciones contables?

Si, con soportes escritos

21. ¿Cuenta la empresa con un manejo eficiente del inventario de producto?

Si

22. ¿Los activos de la empresa dan la rentabilidad esperada?

Si

23. ¿Cuál es el valor promedio de la rentabilidad mensual?

No responde

24. ¿Tiene la empresa una política de cartera?

No

25. ¿La empresa tiene control de sus acreencias?

No

26. ¿Son confiables los registros financieros de la empresa?

Si

27. ¿Cuenta la empresa con flujo de caja para realizar sus operaciones?

Si

28. ¿La empresa realiza promociones que conducen a que los consumidores adquieran los productos o servicios que se brindan?

No responde

29. ¿Qué medios utiliza la empresa para llegar a sus clientes?

Teléfono, Presencial en punto de venta

30. ¿Está la empresa posicionada y reconocida en el mercado?

Si

31. ¿Son los precios del producto de la empresa competitivos?

Si

32. ¿Como se fija el precio de los productos?

No responde

33. ¿La distribución del producto se hace de manera oportuna?

Tal vez

34. ¿Tiene la empresa como política entregar garantía sobre la calidad del producto?

Si

35. ¿Tiene la empresa un eficiente y eficaz servicio de posventa?

Tal vez

36. ¿Atiende la empresa de manera eficaz las quejas y reclamos de los clientes?

Si

37. ¿Existe una planeación de las ventas?

No

38. ¿Cuál es el promedio mensual de ventas?

No responde

39. ¿Cuál es el promedio mensual de costos? Descríbalos

No responde

40. ¿La empresa está ubicada estratégicamente de acuerdo con la población objetivo y la actividad económica?

Si

41. ¿Realiza la empresa control de sus inventarios?

A veces

42. ¿Cuenta la empresa con tecnología avanzada?

No

43. ¿Tiene la empresa diseñado su plan estratégico?

No

44. ¿Tiene la empresa claro la misión, visión y objetivos a cumplir, identidad corporativa?

No

45. ¿Existe un organigrama claro y definido?

No

46. ¿Existe buena comunicación entre el empleado y su jefe directo?

Si

47. ¿Se conoce información de la competencia?

Si

48. ¿Cuáles son los puntos fuertes, qué es lo que está haciendo bien la empresa?

Buena atención al cliente, precios competitivos

49. ¿Cuáles son los puntos débiles, en qué está fallando?

Mejorar la amabilidad del gerente con el trabajador, ya que es difícil encontrar personal en la zona y a veces es muy bravo

50. ¿Qué oportunidades presenta la empresa actual y futuro? ¿Como podría aprovecharlas?

Crecimiento del territorio

51. ¿Vislumbra amenazas en el entorno político, económico, social, o ambiental? ¿Como podría controlarlas?

Conflicto armado, pagar vacuna

52. ¿Observaciones frente a la empresa?

Tengo buen sentido de pertenencia, me gusta trabajar aquí

53. ¿Observaciones frente a la actividad?

Es muy bueno porque la empresa puede crecer encontrando los puntos débiles para mejorar

Análisis interno y externo

Para comprender la situación actual de la Ferrotienda el Baratísimo de Leiva, se ejecutó una matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortaleza y Amenazas - DOFA, esto hace posible reconocer elementos positivos y negativos de la empresa, con el propósito de desarrollar estrategias de acuerdo con los hallazgos que sirven como herramienta para la mejora y continuidad del negocio.

17.1 Perfil de capacidad interna

Tabla 3

Perfil de capacidad interna Ferrotienda el Baratísimo

N°	Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Conocimiento de misión y visión				X			X		
2	Uso de herramientas administrativas				X			X		
3	Conocimiento del control de inventarios					X		X		
4	Estructura organizacional				X			X		
5	Manual de funciones				X			X		
6	Imagen corporativa			X					X	
N°	Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Precios accesibles	X						X		
2	Posicionamiento y reconocimiento en el mercado	X						X		
3	Calidad de productos	X						X		
4	Promoción y publicidad				X			X		
5	Satisfacción del cliente						X	X		
N°	Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Facilidad de créditos Bancarios		X						X	
2	Manejo de libros contables				X			X		
3	Rentabilidad financiera.	X						X		
4	Registros financieros				X			X		
5	Política de cartera				X			X		
N°	Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Uso de sistemas contables y/o administrativos				X			X		
2	Innovación tecnológica (redes sociales, página web)					X		X		
3	Uso de programas gerenciales para toma de decisiones				X			X		
4	Uso de herramientas tecnológicas				X			X		

N°	Capacidad talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Rotación de personal				X			X		
2	Reclutamiento y selección de personal idóneo				X				X	
3	Clima organizacional		X						X	
4	Capacitación y desarrollo del personal				X			X		
5	Motivación				X			X		
6	Salud y bienestar				X			X		
7	Evaluación de desempeño				X			X		

Nota. Estimación de las capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnológicas y de talento humano de la empresa. Fuente: Los autores

En la tabla 3 se evalúa cada capacidad como debilidad o fortaleza para la organización, según sea el caso, asimismo se evalúa el impacto que esta tiene en la empresa; realizando la calificación de la siguiente manera: A (alto), M (medio) B (Bajo), según lo evaluado, para identificar las fortalezas y debilidades más importantes, y que generan un alto impacto dentro de la empresa.

Por otra parte dentro de la capacidad directiva de la tabla 3 se puede observar que se resalta una fortaleza importante que es la imagen corporativa, la cual puede posibilitar el desarrollo de la propuesta del plan estratégico; sin embargo, existen cinco puntos críticos, entre ellos el uso de herramientas administrativas, determinado como una debilidad de gran impacto, que afecta el buen funcionamiento de la ferretería; sin dejar a un lado los otros puntos evaluados como lo son la falta de conocimiento de una misión o visión, así como también que no hay una estructura organizacional, ni buen manejo de control de inventarios, siendo estos puntos calificados de la misma manera que el anterior y por su importancia son prioridad dentro del plan estratégico a proponer.

Igualmente se observa que la empresa actualmente carece de un manual de funciones y de procesos, y el direccionamiento presente en la ferretería es poco participativa (autocrático), ya

que en mínimas ocasiones se tienen en cuenta las opiniones, expectativas y necesidades de los colaboradores. No existe un sistema de comunicación interna, que posibilite mejorar este aspecto dentro de la empresa, esto hace que el proceso de toma de decisiones sea poco participativo generando numerosos inconvenientes dentro de la organización.

Por otro lado, es importante resaltar que la empresa se encuentra fortalecida en su capacidad competitiva ya que se observó que tiene gran impacto por su posicionamiento y reconocimiento en el mercado, además de tener como ventaja sus precios que son muy competitivos y la calidad de los productos que generan satisfacción al cliente.

Al analizar la capacidad financiera se determina que la organización esta fortalecida por su rentabilidad mensual y facilidad de adquisición de créditos, sin embargo, es importante tener en cuenta sus debilidades que perjudican el buen funcionamiento contable, ya que no se cuenta con el registro contable adecuado, como también la falta de una política de cartera genera pérdidas para la organización.

En cuanto a la capacidad tecnológica, se encuentran cuatro puntos importantes, el primero de ellos es la inexistencia de herramientas tecnológicas que faciliten el trabajo en la empresa, la innovación tecnológica que impide el crecimiento de las ventas por otros medios, y el uso de sistemas contables o administrativos y programas gerenciales con los cuales se podría lograr establecer una organización adecuada en los procesos financieros y la toma de decisiones de la empresa.

Por último, se evidencia en la tabla 3 que el mayor número de debilidades se encuentra en la capacidad de talento humano; donde la selección y el reclutamiento de personal se determinan como una debilidad de alto impacto, lo cual quebranta en otras problemáticas como el alto índice de rotación de personal y la baja motivación. Asimismo, se resaltan las debilidades existentes en

los procesos de capacitación, desarrollo de personal y evaluación del desempeño; ya que el talento humano es el motor principal de toda empresa.

No existe un departamento de talento humano, el proceso de contratación de personal se realiza por recomendación de otros y no se tiene en cuenta ninguna entrevista o evaluación, lo que conduce a un desgaste para la empresa que tiene que formar a cada nuevo integrante y de igual forma acarrear con los posibles errores que estos cometan en el periodo de contratación. Con respecto a la capacitación de personal, no existen programas que fomenten el buen desempeño de los colaboradores; la explicación que da la empresa es que actualmente no se encuentran profesionales capacitados en la zona que puedan aportar su conocimiento o realizar una evaluación formal de desempeño que permita conocer las capacidades idóneas del capital humano que trabaja en la organización.

17.2 Perfil de oportunidades y amenazas

Tabla 4

Perfil de oportunidades y amenazas Ferrotienda el Baratísimo

N°	Factores económicos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Aumento en construcciones	X							X	
2	Arreglo de vías y pavimentación	X							X	
3	Creciente demanda de materiales del sector ferretero	X							X	
4	Aumento de la competencia en el municipio.				X					X
5	Inflación				X				X	
6	Aumento del desempleo				X				X	
N°	Factores políticos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Cambio de administración política				X				X	
2	Infraestructura (vías de acceso al interior del municipio)				X					X
3	Políticas Gubernamentales				X					X
4	Apoyo del gobierno en el sector de construcción	X							X	
5	Subsidios	X							X	
N°	Factores sociales	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Conflicto armado				X					X

2	Siembra de cultivos ilícitos				X				X	
3	Falta de compromiso social				X				X	
4	Problemas de violencia y orden publico				X				X	
5	Altas tasas de inmigración por desplazamiento				X				X	
6	Cultura con alto emprendimiento de construcción	X							X	
N°	Factores tecnológicos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Crecimiento de cobertura tecnológica en el municipio	X							X	
2	Nuevos sistemas de información	X							X	
3	Aumento de tecnología avanzada en la competencia				X				X	
4	Fluidez Eléctrica intermitente				X				X	
5	Bajo acceso a internet por mala cobertura.				X				X	
N°	Factores geográficos y ambientales	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Derrumbamientos por lluvias				X				X	
2	Acceso limitado a veredas por vías en mal estado				X				X	
3	Variación climática		X						X	
4	Población	X							X	
5	Ubicación Geográfica								X	
					X					
N°	Factores Competitivos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Ingreso de nuevos competidores al municipio				X				X	
2	Materias primas calificadas	X							X	
3	Lealtad de los clientes	X							X	
4	Ciclo de vida del producto	X							X	

Nota. Estimación de las capacidades económicas, políticas, sociales, tecnológicas, geográficos, ambientales y competitivas de la empresa. Fuente: Los autores

Analizar el entorno externo es necesario para poder observar los elementos que inciden positiva y negativamente en la organización, así como también para indagar cuales de estos factores ayudarían a mejorar las fortalezas y neutralizar las debilidades encontradas en el análisis interno. Las empresas relacionadas con la venta de materiales para la construcción se pueden ver Gravemente afectadas por aspectos económicos, políticos, sociales y/o ambientales que generan gran impacto en el desarrollo económico como la inflación, el desempleo, conflicto armado, violencia, desplazamiento, gustos y preferencias de los consumidores, la existencia de nuevos productos en el mercado, entre otros. A nivel competitivo, se puede decir que las empresas del

sector ferretero del municipio de Leiva, se ven afectadas por el desbordamiento en las vías que limitan el acceso de nuevos productos hacia los consumidores finales, como también por la violencia y el conflicto armado ya que no permite el ingreso de transportadores no asociados el municipio.

17.3 Matriz DOFA

Tabla 5

Matriz DOFA Ferrotienda el Baratísimo

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ DOFA FERROTIENDA EL BARATISIMO	O1	Aumento en construcción de viviendas.	A1. Aumento de la competencia en el municipio.
	O2.	Arreglo de vías.	A2. Inflación.
	O3.	Creciente demanda del sector ferretero.	A3. Aumento del desempleo en el municipio.
	O4.	Crecimiento de cobertura tecnológica.	A4. Cambio de administración política.
	O5.	Lealtad de los clientes	A5. Fluidez eléctrica intermitente.
	O6.	Alto ciclo de vida del producto.	A6. Violencia y problemas de orden público.
	O7.	Acceso a capacitaciones de profesionales idóneos.	A7. Acceso limitado por vías en mal estado.
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA FA
F1. Excelente imagen corporativa.		F1O5. Aprovechar la excelente imagen corporativa con la que cuenta la empresa para realizar promociones y publicidad que puedan atraer y fidelizar más clientes.	
F2. Precios accesibles		F2O3. Aumentar el inventario de materiales con bajo costo, para aprovechar la creciente demanda en el sector ferretero y de esta manera incrementar las ventas.	F2A2. Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores que permitan mantener los precios y calidad de los productos.
F3. Posicionamiento y reconocimiento en el mercado.	VAR IAB LE PAR	F3O1. Crear posicionamiento y reconocimiento en la mente del consumidor, innovando y aumentando promociones que permitan elegir esta ferretería al momento de realizar las compras para construir sus viviendas.	VAR IAB LE PAR
F4. Calidad de Productos	A POT ENC IALI	F4O6. Verificar y garantizar calidad de los productos ferreteros, de esta manera lograr construcciones duraderas donde el cliente pueda tener la certeza de la calidad de los materiales adquiridos.	A POT ENC IALI
F5. Camión propio para transportar materiales.	ZAR	F5O2. Aprovechar que se cuenta con transporte propio para llegar hasta las vías más lejanas, ferretería para posicionarse	ZAR
F6. Buen clima organizacional.			F1A1. Crear un logo y un lema de reconocimiento de la

completamente en la mente del consumidor, evitando el cambio hacia la competencia.

F3A4. Realizar un estudio de mercado que permita identificar el entorno y la percepción de los clientes para tomar acciones frente al diagnóstico y captación de nuevos clientes.
llevando materiales necesarios para la construcción y arreglo de vías.

F6O7. Contratar personal profesional capacitado, que pueda realizar buen reclutamiento de personal para mantener un excelente clima laboral.

DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
D 1 Falta de una estructura organizacional y herramientas administrativas.	D1O4. Acceder a capacitaciones con profesionales que aporten conocimientos en el desarrollo de una estructura organizacional e implementación de herramientas tecnológicas para mejora de la empresa.	D1A1. Fortalecer y evaluar una cultura organizacional y estructura de servicio al cliente que garantice una excelente atención y así fidelizarlos.
D 2 Poco conocimiento del control de inventarios.	D2O4. Establecer herramientas tecnológicas que permitan llevar un mejor control de los inventarios.	D6A6. Implementar capacitaciones para los usuarios interesados, con el fin de mitigar la siembra de cultivos ilícitos y fomentar empleos.
D 3 No existe un manual de funciones.	D3O5. Capacitarse y crear un manual de funciones que permita a los empleados ser más productivos en sus actividades, mejorando el servicio al cliente y de esta manera mantener su fidelización.	
D 4 No existe política de cartera.	D4O4. Implementar un sistema contable que permita llevar los procesos de crédito, con el fin de llevar un control más minucioso de las cuentas por cobrar de la empresa, brindando al cliente la oportunidad de adquirir materiales sin perjudicar a la empresa.	
D 5 Poco uso de herramientas tecnológicas.		

**VAR
IAB
LE
PAR
A
CO
RRE
GIR**

**VAR
IAB
LE
PAR
A
CO
RRE
GIR**

D Personal poco
6 capacitado.

D504. Aprovechar que se cuenta con tecnología avanzada para adquirir herramientas tecnológicas que sean de gran ayuda para llevar los procesos de forma adecuada dentro de la organización.

Falta de
D compromiso y
7 lealtad del
personal.

D607. Capacitar en ventas y administración al personal para que pueda manejar programas financieros y contables y de esta manera pueda brindar una mejor asesoría al cliente y ser más productivo en sus actividades y procesos.

Nota. Definición de cada una de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y la estrategia para fortalecer aspectos positivos y mitigar riesgos. Fuente: Los autores

El análisis actual se realiza mediante un minucioso estudio de la problemática de la ferretería en las diferentes áreas interesadas, siendo necesario tener en cuenta los diferentes conceptos y resultados obtenidos de la investigación a la hora de formular el plan estratégico. Las áreas de investigación, la formulación del proyecto y los diferentes análisis del estado de la empresa, la aplicación de encuestas a clientes, el análisis generado por FODA, que permite obtener múltiples opciones sugeridas para diseñar un plan estratégico, permitiendo a la ferretería considerar aspectos claves y factores para el desarrollo efectivo de sus actividades económicas.

Plan estratégico

18.1 Visión

La Ferrotienda El Barátísimo de Leiva, en los próximos cinco años, busca posicionarse en el mercado de Leiva y sus alrededores como la ferretería líder en la comercialización de productos ferreteros, siendo reconocida por ofrecer gran calidad, brindar el mejor servicio al cliente y realizar sus actividades operativas de manera planificada.

18.2 Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de artículos ferreteros, que trabaja diariamente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo el mejor servicio y diversos productos para la construcción, contando con amplias marcas reconocidas en el mercado, brindando la mejor calidad a precios muy competitivos y trabajando para mejorar sus actividades organizacionales.

18.3 Objeto social

Según la Cámara de Comercio de Pasto (2018) la Ferrotienda El Barátísimo de Leiva, tiene como objeto social principal: El comercio al por mayor y detal de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción. Así mismo podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita en Colombia, llevando a cabo en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto social mencionado, así como cualquier acción similar, o complementaria que facilite desarrollar el movimiento social de la empresa.

18.4 Objetivos

- Convertir la empresa en una de las marcas líderes en el mercado regional de Leiva.
- Superar a la competencia del municipio de Leiva, en calidad y ventas.

- Imponer una directriz de consumo rentable y respetuosa del medio ambiente.
- Abrir sucursales en las principales veredas de la región.
- Crecer en un 60% en sus ganancias netas sin incurrir en despidos de personal.
- Incursionar en las ventas por redes sociales con un margen de éxito sostenible.
- Fomentar entre los empleados una cultura de crecimiento, el ahorro y sentido de pertenencia.
- Aumentar el salario establecido en un 10% sin afectar los márgenes seguros de ganancia neta de la empresa.
- Crear reconocimiento de marca en la mente del consumidor.
- Establecer políticas organizacionales que permitan a los colaboradores optimizar los procesos.

18.5 Valores corporativos

Disponibilidad al cambio: Los socios y empleados de la empresa deben estar dispuestos a adoptar cambios cuando sea necesario en pro de mejorar los resultados y la productividad organizacional. Innovar en la búsqueda de nuevos mercados, generando proyección para el crecimiento empresarial.

Calidad: Nos enfocamos en brindar productos de las mejores marcas y con calidad, cumpliendo con los protocolos de seguridad, garantizando así la confianza y fidelización de nuestros clientes.

Calidez: Ofrecemos un trato amable y cálido a todos nuestros clientes tanto interno como externo, estableciendo como base el respeto, la tolerancia y la comunicación.

Transparencia: honestidad en todos nuestros procesos, comunicando siempre la verdad a nuestros clientes.

Profesionalismo: capacitarnos y entrenarnos con los mejores profesionales para estar al servicio de nuestros clientes.

Trabajo en equipo: Dirigir nuestras actividades y propósitos conjuntamente para obtener mejores resultados.

Puntualidad: ser minuciosos con nuestros tiempos de entrega y compromisos, respetando el horario de nuestros clientes, y coordinando en el menor tiempo posible los envíos de productos.

Mejora continua: Orientamos nuestra empresa al autocontrol de todas nuestras actividades con el fin de mejorar continuamente y llevar a la organización al resultado esperado.

18.6 Política institucional

- Brindar un curso de capacitación obligatorio al personal nuevo que ingrese a la empresa.
- Manejar precios accesibles a los clientes.
- Brindar la mejor atención al cliente.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Brindar a los trabajadores de la empresa un ambiente amigable, divertido y reconfortante para sus labores diarias.
- Velar por el bienestar común por encima de cualquier tipo de ingreso económico u oportunidad de mercado.
- Ofrecer productos de calidad, brindando garantía de estos a los clientes.
- Atender de manera oportuna cualquier tipo de PQRS.

18.7 Objetivos estratégicos

- Ofrecer capacitación profesional en contabilidad para los colaboradores de la empresa, buscando una mejora en los procesos financieros.
- Brindar herramientas para mejorar los sistemas de control de inventarios para obtener una mejor rotación y cumplimiento a nuestros clientes.
- Contratar personal capacitado y especializado en la selección de personal.
- Proponer un programa de contabilidad especializado, con el fin de establecer un mejor control en el inventario y las ventas.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Implementar estrategias de marketing

18.8 Organigrama

En la actualidad la organización, a partir del análisis realizado, no cuenta con un organigrama formal con una estructura apropiada, es necesario definir de manera gráfica la compañía, se sugiere una organización lineal o jerárquica, que de acuerdo con Alegre Saz et, al. (2010) se trata de una forma de organización muy jerarquizada, que se apoya básicamente en los principios de mando y disciplina. Es un tipo de organización que resulta fácil de comprender para los empleados. Los vínculos de poder son básicos y en las interrelaciones sean reducidas, a partir del contexto en el que se desenvuelve el accionar de la empresa.

La empresa requiere entonces por lo menos contar con un equipo de diez trabajadores fijos, especificando en la ocupación de los cargos de la siguiente manera:

- a) Gerente (1 persona)
- b) Coordinador Administrativo y de Financiero (1 persona)

c) Bodeguero (2 personas)

d) Vendedor (3 personas)

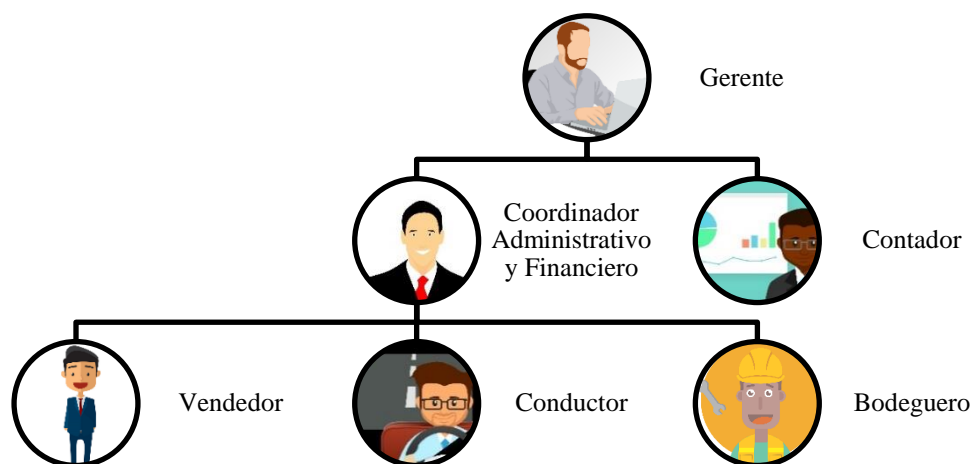
e) Conductor (3 personas)

Asimismo, se conoció que en las temporadas altas de construcción se hace necesario vincular nuevos colaboradores, incrementando la cantidad de empleados en la organización. De igual manera que se cuenta con un contador que se encarga de todos los procesos de rendición de cuentas ante las entidades reguladoras del estado.

A partir de lo anterior se recomienda el siguiente organigrama para la Ferrotienda el Baratísimo

Figura 21

Organigrama propuesto a Ferrotienda el Baratísimo



Nota. Representación del organigrama sugerido a partir de los hallazgos y el modelo de planeación estratégica. Fuente: Los autores

18.8.1 Descripción de los cargos

Tabla 6

Descripción cargo de gerente para Ferrotienda el Baratísimo

Nombre del cargo: Gerente	Nivel jerárquico: Superior o estratégico
Cargo del jefe inmediato: Ninguno	Cargos de subalternos: Coordinador Administrativo y de Financiero Contador Vendedor Conductor Bodeguero
Niveles de estudios: Especialista en carrera de ciencias económicas o administrativas	Experiencia: Mínimo 2 años en el sector de las ferreterías.
Propósito general	
El gerente cumple correctamente con todos los estándares legales estimados por la organización y la legislación vigente en materia financiera, contable, económica y de gestión bancaria, para tomar las mejores decisiones en el marco de desarrollo organizacional y prospectivo.	
Funciones principales	
Generar inversiones y soluciones y procedimientos relacionados. La intervención financiera de la empresa, la realización de pedidos, la gestión de nóminas, Uso eficaz de los recursos de la empresa para garantizar una aplicación correcta. Políticas administrativas, organizativas y de gestión endógenas y exógenas, Evaluar la eficiencia y rentabilidad de la ferretería.	
Funciones secundarias o extras	
Revisar y presentar un informe periódicamente del cumplimiento de los indicadores de la planeación estratégica de la empresa. Además realiza los procesos de contratación del personal.	
<i>Nota.</i> El perfil y funciones se realiza de acuerdo con los propósitos de la planeación estratégica que se sugiere para Ferrotienda el Baratísimo. Fuente: Los autores	

Tabla 7

Descripción cargo de coordinador administrativo y financiero para Ferrotienda el Baratísimo

Nombre del cargo: Coordinador administrativo y financiero	Nivel jerárquico: Medio o táctico
Cargo del jefe inmediato: Gerente	Cargos de subalternos: Vendedor Conductor Bodeguero
Niveles de estudios: Profesional en carrera de ciencias económicas o administrativas	Experiencia: Mínimo de 2 años en entidades privadas o públicas.
Propósito general	
El coordinador administrativo y financiero cumple con todos los dictámenes legales estimados en los aspectos contables y económicos de la organización y la legislación vigente, logrando así la toma de decisiones estratégicas de vanguardia en un marco de desarrollo organizacional y prospectivo.	
Funciones principales	
Proporcionar orientación sobre inversión e intervención financiera. En la empresa, el uso eficaz de los recursos. Aplicar de manera adecuada las políticas administrativas y de gestión dentro de la organización, y evaluar la eficiencia y rentabilidad de la empresa y otras en las que creen propietarios y gerentes.	
Funciones secundarias o extras	
No aplica	

Nota. El perfil y funciones se realiza de acuerdo con los propósitos de la planeación estratégica que se sugiere para Ferrotienda el Baratísimo. Fuente: Los autores

Tabla 8

Descripción cargo de contador para Ferrotienda el Baratísimo

Nombre del cargo: Contador	Nivel jerárquico: Medio o táctico
Cargo del jefe inmediato: Gerente	Cargos de subalternos: No aplica
Niveles de estudios: Profesional en Contaduría Pública	Experiencia: Mínimo 3 años en el sector privado o público.
Propósito general	
Brindar información que apoye el proceso de toma de decisiones comerciales, que se relacione con la planificación y el control, y haga más eficientes los procesos de la empresa.	
Funciones principales	

Prepara estados financieros. Realice una auditoría financiera. Brindar asesoría financiera. Elaborar informes financieros y fiscales. Desarrolle un presupuesto financiero. Analizar registros contables. Elabora un presupuesto para la empresa. Cuida la nómina. Prepara declaraciones de impuestos. Registre los ingresos y gastos de la empresa, etc.

Funciones secundarias o extras

Estar disponible cualquier día de la semana en horario laboral, en cuanto se le requiera.

Nota. El perfil y funciones se realiza de acuerdo con los propósitos de la planeación estratégica que se sugiere para Ferrotienda el Baratísimo. Fuente: Los autores

Tabla 9

Descripción cargo de vendedor para Ferrotienda el Baratísimo

Nombre del cargo: Vendedor	Nivel jerárquico: Inferior u operativo
Cargo del jefe inmediato: Coordinador administrativo y financiero	Cargos de subalternos: No aplica
Niveles de estudios: Tecnológico o profesional	Experiencia: Mínimo 2 años en el sector de las ferreterías
Propósito general	
Los vendedores deben estar en el mostrador y cubrir el área designada por su coordinador de equipo, y responder eficazmente a las observaciones, objeciones y solicitudes de los clientes en las actividades de promoción, ventas y servicio al cliente.	
Funciones principales	
Promocionar y vender los productos de la ferretería. Organizar productos, brindar asesoramiento de información técnica a los clientes cuando sea necesario, atención a tiempo al cliente. Atención e informar sobre las solicitudes, quejas y reclamos de clientes.	
Funciones secundarias o extras	
Presentar un reporte semanal sobre productos que preguntan los usuarios y no están presentes en la oferta de la ferretería.	

Nota. El perfil y funciones se realiza de acuerdo con los propósitos de la planeación estratégica que se sugiere para Ferrotienda el Baratísimo. Fuente: Los autores

Tabla 10*Descripción cargo de conductor para Ferrotienda el Baratísimo*

Nombre del cargo: Conductor	Nivel jerárquico: Inferior u operativo
Cargo del jefe inmediato: Coordinador administrativo y financiero	Cargos de subalternos: No aplica
Niveles de estudios: Mínimo de estudios bachiller y capacitaciones sobre servicio al cliente.	Experiencia: Mínimo 3 años en el sector de las ferreterías.
Propósito general	
El conductor de la turbina, camioneta o camión volquete asiste y cubre el área asignado por su coordinador administrativo para brindar a los clientes y suministros que se comercializan de manera efectiva y efectiva en la organización. Responder a las necesidades de los clientes minoristas y mayoristas de manera oportuna.	
Funciones principales	
Conduce vehículos pesados y entrega productos de ferretería de diferentes marcas gestionadas por la empresa a la que representan, La asistencia a tiempo (en opinión del coordinador administrativo) requiere y cubre las necesidades del cliente de la ruta especificada.	
Funciones secundarias o extras	
Informar al coordinador administrativo sobre alguna novedad en la entrega de los productos.	

Nota. El perfil y funciones se realiza de acuerdo con los propósitos de la planeación estratégica que se sugiere para Ferrotienda el Baratísimo. Fuente: Los autores

Tabla 11*Descripción cargo de bodeguero para Ferrotienda el Baratísimo*

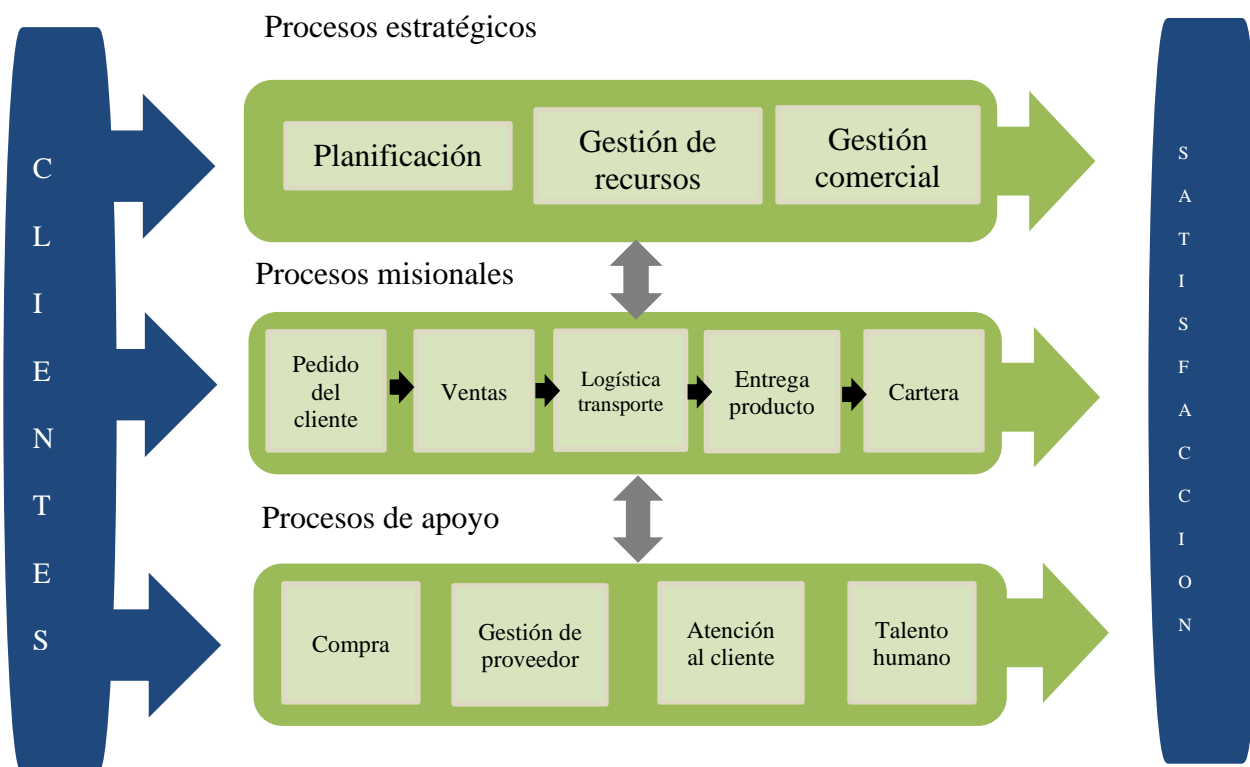
Nombre del cargo: Bodeguero	Nivel jerárquico: Inferior u operativo
Cargo del jefe inmediato: Coordinador administrativo y financiero	Cargos de subalternos: No aplica
Niveles de estudios: Mínimo bachiller y con capacitaciones en servicio al cliente.	Experiencia: Mínimo 2 años en el sector de las ferreterías.
Propósito general	
El bodeguero proporciona eficazmente a la bodega productos que cumplen las condiciones de calidad. Comercializar en la organización de manera efectiva y oportuna como respuesta a las necesidades de los clientes minoristas y mayoristas.	
Funciones principales	
Suministrar y gestionar los productos ubicados en bodega. Asimismo, distribuir productos de ferretería pertenecientes a diferentes marcas gestionadas por la empresa a la que representa.	

Funciones secundarias o extras

Apoyo al conductor en tareas propias de su cargo cuando se requiera.

Nota. El perfil y funciones se realiza de acuerdo con los propósitos de la planeación estratégica que se sugiere para Ferrotienda el Barátísimo. Fuente: Los autores

18.8.2 Mapa de procesos



El movimiento interno y la manera en que los actores de la organización realizan las acciones, definen e inciden en el resultado final, elevando la productividad y coordinando cada proceso, aspecto que se define por medio de los diagramas de flujo, haciendo posible comprender y presentar una realidad compleja. Por medio del mapa de procesos, se presenta la realidad y se mitiga la incertidumbre.

18.8.2.1 Procesos estratégicos

Planificación: en el más alto nivel de la organización Ferrotienda el Baratísimo, exponer la estrategia a realizar para elaborar todo el procedimiento y la representación minuciosa del equipo de la entidad, para cumplir con lo requerido por la gerencia; aunque este plan no está registrado actualmente, el gerente planea la estrategia comercial y detalla la estrategia a implementar.

Gestión de recursos: se considera un proceso estratégico porque es fundamental la obtención de recursos financieros y materiales para mejorar cada día la inversión y obtener más líneas de producción para brindar a los clientes una amplia gama de productos y mejorar la infraestructura.

Gestión empresarial: gestionar nuevos clientes, establecer alianzas estratégicas con otras empresas, ganar licitaciones y estar a la vanguardia de obra nueva o mejora es muy importante no solo en la familia sino también en la empresa, por ello, como estrategia, es importante conocer nuevos métodos a la hora de interactuar con el medio ambiente para facilitar la entrada al mercado.

18.8.2.2 Procesos Misionales

Pedido del cliente: el proceso de pedido del cliente se genera cuando el cliente está satisfecho con la información que necesita, tanto con el producto, la atención, el precio y la calidad del servicio. De hacerlo, conducirá al éxito o fracaso de la empresa o si no se completa todo el proceso.

Ventas: Durante este proceso, se cierra el negocio y se completa el trabajo anterior. Y el primer objetivo se ha logrado, porque las ventas aportan ganancias a la empresa, y a través de estas ganancias se pueden lograr más excedentes, como la posibilidad de posicionamiento y expansión.

Logística del transporte: Luego de conocer la lista de productos que necesita el cliente, prepárese para enviarlos posteriormente, revise uno a uno al encargado del transporte para que se los entreguen a sí mismos; de igual manera, establezca una ruta para indicar qué materiales deben entregarse primero.

Entrega del producto: Según el tipo de producto adquirido por el cliente, se decide enviar primero según su naturaleza, y se realizará una revisión exhaustiva en el momento de la entrega.

Cartera: En el proceso de esta tarea, debido a que hay clientes que tienen crédito, se genera este proceso.

18.8.2.3 Procesos de apoyo

Compras: la compra es una parte importante, porque es un soporte indispensable en el trabajo de la empresa, porque desde aquí la organización se da cuenta de lo que necesita para satisfacer sus necesidades y satisfacer las necesidades de los clientes. sin un buen proceso de adquisición, los requisitos no se pueden cumplir.

Gestión de proveedores: A través de una buena gestión de proveedores, se puede permitir que las empresas fortalezcan el desarrollo de la empresa y obtengan excelentes descuentos para transferirlos a los clientes, por lo que este proceso es un soporte para ayudar a realizar mejor el trabajo de la empresa, porque con proveedores designados y mejores fábricas, la diferencia se crea en el mercado.

Atención al cliente: La atención al cliente es indispensable antes, durante y después. De esto depende la fidelidad del cliente al servicio que presta la empresa.

Talento humano: La empresa valora los activos humanos, brinda oportunidades de capacitación a los empleados y trabaja en un ambiente laboral agradable y estable; además, la

organización sabe que los trabajadores insatisfechos no trabajarán plenamente, por lo que se le da todos los beneficios legales y la formación continua es importante.

Servicio al cliente: el servicio al cliente es indispensable antes durante y después que de esto depende la fidelidad de este a la atención prestada por la empresa cuando el consumidor necesita información o asesoría en los productos adquiridos, la calidad humana también forma parte del servicio al cliente.

Talento humano: la empresa se preocupa por el activo humano y brinda la oportunidad para que el personal se capacite, trabaje en un clima laboral agradable y estable; además la organización sabe que un trabajador insatisfecho no trabaja completamente si no a media marcha por eso es importante ayudarlos a tener todas sus prestaciones de ley y estar en constante capacitación.

Actualmente la empresa no cuenta con un documento que presenta procesos y procedimientos, por tal motivo se ha estudiado el funcionamiento de la organización para determinar un mapa de procesos en la organización con el gerente de Ferrotienda el Baratísimo, quien utiliza sus conocimientos empíricos para gestionar la empresa, tal como lo afirma.

Como no hay proceso o trámite, y no se establece ningún control para ellos, en lugar de su control informal, por ejemplo, le pide por llamada telefónica al conductor información para validar el estado de entrega de la mercancía, y el bodeguero estar atento que los productos estén en el almacén a partir de una revisión visual, por otra parte, en el proceso de ventas, el gerente observa a sus colaboradores, en cómo vende, qué información proporciona y si es amigable con los clientes. Con base en lo anterior, la mejora en el servicio al cliente es a partir de las sugerencias de las personas que compran el producto, y es fácil aceptar las opiniones de los clientes, ya sea destacando el servicio o quejándose. El mecanismo de evaluación adoptado actualmente por el gerente es el antes mencionado, el monto de las ventas, cada persona es

responsable de hacer su propio trabajo, este es evaluado por el gerente. La evaluación de la organización está determinada por el crecimiento de los negocios y las ventas logradas.

El gerente afirma que cada puesto es fundamental, porque todos juegan un papel importante en la empresa, porque es como una cadena, si algún eslabón falla, toda la organización fallará, pero enfatizan que el proceso más importante es el de ventas, porque esto es una parte clave porque aquí es donde el cliente decide comprar o no. Depende en gran medida de la astucia, la experiencia, el conocimiento y la compasión del vendedor. Si no vende, la mayoría de los otros procesos no serán posible.

Plan de acción

19.1 Actividades – Estrategias

El proceso de socialización del análisis interno y externo de la organización al dueño de Ferrotienda el Baratósimo, permitió un ejercicio de concertación, escucha y construcción de las estrategias que a corto, mediano y largo plazo son de urgente atención para el crecimiento y posicionamiento de la organización en el sector ferretero del municipio. En la tabla 12 se definen las 16 estrategias que se articulan con la matriz DOFA y la percepción histórica de los procesos por parte del dueño de la ferretería. A continuación, se presenta al detalle cada una de ellas.

Tabla 12

Plan de acción sugerido a la Ferrotienda el Baratósimo a partir del análisis DOFA

Estrategias	Tipo	Actividades	Metas	Indicadores	Tiempos	Responsables	Presupuesto
Aprovechar la excelente imagen corporativa con la que cuenta la empresa para realizar promociones y publicidad que puedan atraer y fidelizar más clientes.	FO	Realizar rifas dirigidas hacia los clientes. Imprimir folletos publicitarios con información de los productos y ubicación de la ferretería, para ser repartidos en	Fidelizar y atraer nuevos clientes a la ferretería.	Cantidad clientes mensuales / Cantidad de clientes proyectados mensualmente	Mensual	Gerente Administrador	\$2.000.000

	sectores nuevos del municipio.					
	Publicidad radial en emisoras del municipio de promoción de productos de la ferretería.					
Aumentar el inventario de materiales con bajo costo, para aprovechar la creciente demanda en el sector ferretero y de esta manera incrementar las ventas.	Adquirir nuevos productos ferreteros para diversificar	Incrementar las ventas	Crecimiento de volumen de ventas por mes	Mensual	Gerente Administrador	\$3.000.000
Crear posicionamiento y reconocimiento en la mente del consumidor, innovando y aumentando promociones que permitan elegir esta ferretería al momento de realizar las	Capacitar al equipo de ventas para que brinde un mejor servicio al cliente.	Fortalecimiento del posicionamiento de la empresa en el municipio.	Valor total de ventas mensuales / Valor ventas mensuales proyectado	Mensual	Gerente Administrador	\$3.000.000

compras para
construir sus
viviendas.

Verificar y
garantizar calidad
de los productos
ferreteros, de esta
manera lograr
construcciones
duraderas donde
el cliente pueda
tener la certeza de
la calidad de los
materiales
adquiridos.

Crear una base
de datos de los
proveedores,
solicitar fichas
técnicas y
evaluar sus
productos
continuamente.

Entregar el
producto
revisado con el
cliente

Transportar los
materiales de
manera
adecuada,
evitando su
daño o deterioro

Asegurar
calidad de
productos
ofrecidos

Base de
datos de
proveedo
res
creada /
Numero
de fichas
técnicas
obtenida
s

Frecuente

Gerente
Administrador
Vendedor

\$500.000

Aprovechar que
se cuenta con
transporte propio
para llegar hasta
las vías más
lejanas y cumplir
a los clientes.

Al momento de
realizar la venta
ofrecer el
servicio a
domicilio
gratuito a los
clientes.

Agregar valor a
la gestión de
ventas.

Numero
de
domicili
os
realizado
s /
Numero
de
domicili
os

Mensual

Ventas
Conductor

\$1.000.000

		proyectados				
Realizar un estudio de mercado que permita identificar el entorno y la percepción de los clientes para tomar acciones frente al diagnóstico y captación de nuevos clientes.	Contratar un equipo interdisciplinar que realice el estudio de mercado en el sector.	Identificar necesidades de consumo de los clientes del sector ferretero en el municipio.	Numero de estudios de mercado realizados / Numero de estudios de mercados necesarios.	Una única vez	Gerente Personal externo	\$5.000.000
Contratar personal profesional capacitado, que pueda realizar buen reclutamiento de personal para mantener un excelente clima laboral.	Contar con el personal apropiado de acuerdo con el perfil de cada uno de los cargos.	Enriquecer el equipo de colaboradores de la organización.	Número de personal vinculado a la organización / Numero de personal requerido para la organización.	Ocasional	Gerente	\$10.000.000

<p>Crear un logo y un lema de reconocimiento de la ferretería</p>	<p>Definir aspectos que se convengan resaltar en la identidad corporativa Contratar un diseñador gráfico para crear la identidad corporativa</p>	<p>Generar mayor posicionamiento y recordación</p>	<p>Logo y slogan creado</p>	<p>Anual</p>	<p>Gerente Administrador Diseñador gráfico</p>	<p>\$1.000.000</p>	
<p>Acceder a capacitaciones con profesionales que aporten conocimientos en el desarrollo de una estructura organizacional e implementación de herramientas tecnológicas para mejora de la empresa.</p>	<p>DO</p>	<p>Contratar apoyo de consultoría organizacional</p>	<p>Mayor control en los procesos operativos</p>	<p>Cantidad de capacitaciones realizadas # personal capacitado</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Gerencia y personal de la organización Equipo de consultoría contratado</p>	<p>\$ 5.000.000</p>
<p>Establecer herramientas tecnológicas que permitan llevar un mejor control de los inventarios.</p>		<p>Adquirir un computador con software contable</p>	<p>Realizar adecuado control de inventarios</p>	<p>Equipo con licencia adquirido</p>	<p>Cada 2 años</p>	<p>Gerente Administrador</p>	<p>\$3.000.000</p>

Capacitarse y crear un manual de funciones que permita a los empleados ser más productivos en sus actividades, mejorando el servicio al cliente y de esta manera mantener su fidelización.	Diseñar y adoptar un manual de funciones que puede ser el creado en este trabajo por los autores.	Aumentar la productividad del personal	Numero de manual de funcione s/ Número de puestos laborales	6 meses	Gerencia y personal de la organización	\$ 1.500.000
Implementar un sistema que permita llevar los procesos de crédito, con el fin de desarrollar un control minucioso de las cuentas por cobrar de la empresa, brindando al cliente la oportunidad de adquirir materiales sin perjudicar a la empresa.	Diseñar una política de cartera y crédito	Tener un control adecuado de las cuentas por cobrar.	Numero de política de cartera y crédito realizada / Numero de política de cartera y crédito requerid a	6 meses	Gerente y Administrador	2.000.000
Capacitar en ventas y administración al personal para que	Contratar profesionales en ventas y	100% del personal capacitado.	Número de emplead	1 año	Gerente Capacitador externo	\$ 1.500.000

<p>pueda manejar programas financieros y contables y de esta manera pueda brindar una mejor asesoría al cliente y ser más productivo en sus actividades y procesos.</p>	<p>administración de empresas.</p>	<p>os capacitados / Número total de empleados</p>	<p>Semanal</p>	<p>Todo el personal de la organización</p>	<p>No aplica</p>
<p>Fortalecer y evaluar una cultura organizacional y estructura de servicio al cliente que garantice una excelente atención y así fidelizarlos.</p>	<p>DA</p>	<p>Desarrollar reuniones semanales con el personal para atender las necesidades del personal y los clientes Incrementar el nivel positivo de satisfacción del usuario y el personal interno de la organización. Compartir lineamientos en aspectos que requieren atención.</p>	<p>Numero de reuniones realizadas / Numero de reuniones proyectadas</p>	<p>Semanal</p>	<p>Todo el personal de la organización</p>
<p>Implementar capacitaciones para los usuarios interesados, con el fin de mitigar la siembra de cultivos ilícitos y</p>	<p>Gestionar con la administración municipal, talleres de emprendimiento y asociatividad que favorezca el</p>	<p>Capacitar a la comunidad interesada en las oportunidades de nuevas vocaciones</p>	<p>Numero de talleres gestionados en emprendimiento</p>	<p>Anual</p>	<p>Gerente, Administración Municipal, Policía Nacional</p>

fomentar empleos.	cambio de percepción de la comunidad del municipio de Leiva que se dedica a la siembra de cultivos de uso ilícito	y asociatividad / Numero de eventos generados para fomento local de empleo	Proponer actividades para generar empleos formales de la mano de las administraciones locales y gubernamentales	Una vez al año.	Gerente Personal de construcción externo.	\$30.000.000
Mejorar las instalaciones físicas de la Ferrotienda en beneficio del personal interno y los usuarios.	Hacer una revisión general sobre la distribución de los espacios del establecimiento e iniciar acciones de embellecimiento, reubicación de espacios y remodelaciones en el interior y exterior de la ferretería.	Garantizar una experiencia positiva de compra al usuario y de salud ocupacional al personal de la organización.	Numero de remodelaciones realizadas / Numero de remodelaciones proyectadas.	Una vez al año.	Gerente Personal de construcción externo.	\$30.000.000

Implementar
todos los
aspectos
relacionado con
la legislación en
seguridad y
salud
ocupacional en
Colombia

Nota. Las estrategias, actividades, metas, indicadores, tiempos, responsables y presupuesto se articulan con la revisión, comprensión bibliográfica, el análisis interno y externo, la situación actual y a futuro que se proyecta en la organización, a partir de la aplicación del plan estratégico. Fuente: Los autores

Conclusiones

La planificación estratégica brinda una perspectiva a largo plazo para la gestión corporativa, que es lo que queremos lograr en el futuro. Su desarrollo ha producido beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficaz, liberando recursos humanos y materiales, mejorando así la eficiencia productiva de todos los integrantes y una mejor calidad de vida y trabajo.

Ayuda a incrementar el nivel de productividad, logrando así la rentabilidad.

Proporciona un marco real para que los líderes y miembros de la entidad comprendan y evalúen la situación actual.

También ayuda a ajustar el equipo para procesar la misma información, dando como resultado alternativas rentables y beneficiosas para el desarrollo de la empresa.

El plan estratégico de Ferrotienda el Baratísimo define las actividades que llevará a cabo cada integrante para asegurar que sus acciones estén orientadas a la consecución de metas futuras.

Al momento de investigar, es obligatorio hacer la recopilación de información, siendo un elemento innegociable para cosechar el éxito en los resultados. Sin importar cuál sea el método que se emplee para la recolección de información, fue necesario generar una comunicación precisa con las personas que toman las decisiones dentro de la organización, haciendo que estos comprendan y se comprometieran a actuar en coherencia con los propósitos del proyecto.

Fue posible elaborar un diagnóstico que permitió identificar los aspectos actuales a nivel interno y externo de la organización, entre ellos se identificó fortalezas que le permiten a la organización ser más competitiva como los precios bajos, la calidad de los productos y la antigüedad, del mismo modo; algunas debilidades que requieren ser atendidas para garantizar un manejo sostenible de la organización, con mayor control y acción sobre las diferentes operaciones que se lleven a cabo dentro de la organización.

Adicionalmente, cabe mencionar que es básico partir desde un diagnóstico, ya que en él se identifica la situación actual y, a partir de ello, ser pertinentes en la formulación de un plan de acción.

Como es posible observar en la tabla 5, se logró realizar la construcción de un plan de acción detallado de acuerdo con el diagnóstico realizado y las estrategias obtenidas a partir de su análisis mediante la aplicación de la matriz DOFA, donde resultaron 19 estrategias y se planteó para poder abordarlas, ciertas actividades, metas, indicadores, presupuesto y responsables que permiten tener un plan direccionado hacia la consecución de los objetivos de la organización y su sostenibilidad.

Recomendaciones

El éxito o el fracaso de la planificación estratégica depende de la importancia de los líderes de gestión y de los recursos que estén dispuestos a invertir. Actuar es muy importante porque se necesita estrategia para hacer realidad la visión de la empresa.

El trabajo de todos es parte importante para poder realizar los servicios que brinda la empresa, siendo cada parte de un gran sistema cuyo desempeño incide directamente en el resultado final. Es necesario recuperar ese sentido de pertenencia y trabajar realmente en equipo, animar a todos a participar y recuperar la confianza en la empresa. Todos ellos son necesarios para que la misión y los valores corporativos sean considerados propios y no impuestos a los individuos.

Desde el nivel directivo de la Ferrotienda el Barafísimo, debe considerar la salud de todos los colaboradores, como un elemento de especial atención en el corto, mediano y largo plazo al incrementar los niveles de satisfacción de los empleados, también puede crecer la productividad. Por tal motivo tanto, esto beneficia el progreso y evolución de la ferretería y minimiza la tasa de rotación laboral. Por ejemplo, la empresa no solo debe proporcionar a los empleados la afiliación al sistema de salud, sino también garantizar las condiciones adecuadas de infraestructura. Al mismo tiempo, también se deben considerar las condiciones sociales y psicológicas, ya que factores como la presión laboral, la ansiedad y el abuso laboral causarán serios problemas a los trabajadores. Las personas que trabajan bajo alta presión, estrés o condiciones laborales inestables tienen más probabilidades de desarrollar malos hábitos. Por ejemplo, tienden a fumar con regularidad, a abandonar el ejercicio físico o a considerar dietas poco saludables.

Se recomienda a la organización implementar el plan de acción diseñado como producto de este proyecto, toda vez que se realizó un proceso diagnóstico que permitió identificar los aspectos que requieren mayor atención dentro de la organización.

Se sugiere prestar especial atención a los aspectos que presentaron mayor dificultad, como partir desde una estructura organizacional, atender las situaciones del colaborador interno y mejorar las condiciones locativas para brindar un mayor servicio al cliente, generando más satisfacción, posicionamiento y así, mantener la buena reputación organizacional.

Es indispensable contar con el apoyo gerencial para destinar los recursos económicos, de tiempo y de espacio, que permitan más adelante, implementar las mejoras propuestas, las cuales se traducirán sin duda, en una mayor eficiencia organizacional.

Es importante que, desde la UNAD, se pueda seguir apoyando proyectos que propendan por el desarrollo de regiones y territorios con múltiples afectaciones como es el municipio de Leiva, que se ve azotada por diferentes flagelos como la presencia de grupos al margen de la ley y cultivos de uso ilícito, que dificultan el buen desarrollo e implementación de economías y empresas legales, generadoras de empleo, como la Ferrotienda El Baratísimo de Leiva.

Bibliografía

ABC del Emprendedor (2017). *Análisis de los Stakeholders*.

<https://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/04/analisis-de-los-stakeholders.html>

Alegre Saz, L., Berné Manero, C. & Galve Górriz, C., 2010. *Fundamentos de economía de la empresa*. 2nd ed. Barcelona: Ariel.

Araya Leandro, A. (2017). *Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares: Models of strategic planning in the family business*. Tec Empresarial, 11(. 1), 23–34.
<https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18845/te.v11i1.3093>

Asitimbay, J. Erazo, J. Narvárez, C & Matovelle, M (2020). Planeación Estratégica Prospectiva en las Organizaciones del sector público: Prospective Strategic Planning in Public Sector Organizations. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(. 3), 835–864. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.35381/r.k.v5i3.923>

Azcue Fonseca, A & Martín, Y. (2021). *Sistema de control y seguimiento de la Planeación Estratégica de la Facultad I de la Universidad de las Ciencias Informáticas*. Serie Científica de La Universidad de Las Ciencias Informáticas, 14(5), 123–134.

Ayestarán, R., Rangel, C., & Sebastián Morillas, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad* (1st ed.). ESIC.

Bossidy, L., Charan, R., & Álvarez del Castillo, F. (2017). *El arte de la ejecución en los negocios* (1st ed.). Debolsillo.

Camacho, E (2017). *Diseño de un Plan Estratégico para la Ferretería Ferromero 2017 - 2019*.
<https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/602/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRAT%C3%89GICO%20PARA%20LA%20FERRETER%C3%8DA%20FERROMERO%202017%20-%202019.pdf?sequence=1>

Cámara de Comercio de Buga (2021). *Decreto 410 de 1971*.
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjmcKC5MXzAhXQTTABHboDDm4QFnoECCKQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.ccbuga.org.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fdecreto_ley_410_de_1971.pdf&usg=AOvVaw0j3V4PUykOG33tmxf6RKFa

Cámara de Comercio de Paso (2018). *Informe Coyuntura Económica Municipio de Pasto*.
<https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2019/01/INFORME-DE-COYUNTURA-ECONOMICA-2018.pdf>

Cardona (2019). *Formulación de un Plan Estratégico para la Ferretería Doble AA en el distrito de Buenaventura (2020 - 2024)*.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/19350/3845%20C268f.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carpintero Viejo, L. (2014). *Políticas de marketing internacional* (1st ed.). Paraninfo.

Cubillo Pinilla, J., & Blanco González, A. (2014). *Estrategias de marketing sectorial* (1st ed.). ESIC.

EAE Business School. (2021). *Estrategia empresarial: Proceso para su formulación* | EAE.

Retos en Supply Chain | Blog sobre Supply Chain de EAE Business School. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-para-la-formulacion-de-una-estrategia-empresarial/>.

Fernández Nogales, Á. (2014). *Investigación y técnicas de mercado* (2nd ed.). ESIC.

Fierros (2019). *El Sector Ferretero en Colombia*. <https://fierros.com.co/ediciones/ed-75-proyecciones-fierros-2019/cifras-del-sector-ferretero-en-colombia/>

Función Pública (2021). Ley 232 de 1995.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=316>

García Solarte, M., Salas Arbeláez, L., & Azuero, A. (2020). *Cultura organizacional y liderazgo de la pequeña y mediana empresa en Cali* (1st ed.). Universidad del Valle.

González Millán, J. (2019). *Manual Práctico de Planeación Estratégica* (1st ed.). Ediciones Diaz de Santos.

Grupo Bancolombia (2019). *Guía práctica para realizar una mejor planeación estratégica*.

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/guia-practica-planeacion-estrategica>

Gutiérrez J. F. (2010). *Formulación de Estrategias en una Organización Deportiva*. Educación Física Y Deporte, 20(2), 61-67.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/educacionfisicaydeporte/article/view/3313>

Hernández Moreno, G., & Godínez González, A. (2014). *Planeación Estratégica Total* (1st ed.). Ignius Media Innovation.

Hernández Pacheco, F. (2020). *Dirección de Recursos Humanos en Bibliotecas y otras Instituciones* (1st ed.). UNAM.

Hurtado, S. R. F., Martínez, L. Á. M., & Fouda, R. A. N. (2019). *Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones*. Tendencias, 20(1), 254-279.

Jiménez Villabona, C. (2017). *Leiva, Nariño y su relación con la coca desde 1990 al 2014*.

Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Sociales.

<http://hdl.handle.net/10554/21886>

Kvale, S., & Amo Martín, T. (2012). *Las entrevistas en investigación cualitativa* (1st ed.).

Morata.

Latorre, A. (2007). *La investigación-acción* (4th ed.). Graó.

Lozano & Trujillo (2020). *Plan Estratégico Para La Ferretería La Tienda Del Constructor*.

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/33027/1/2020_Plan_ferreteria_constructor.pdf

Martínez, R., y Fernández, A., (2017). *Metodologías E Instrumentos Para La Formulación, Evaluación Y Monitoreo De Programas Sociales*. Árbol de problema y áreas de intervención. COMFAMA/CEPAL.

Ministerio de Justicia. (2006). *Sistema único de información normativa. Decreto número 3078 de 2006*. <http://www.suin.gov.co/viewDocument.asp?id=1780311>

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la Investigación* (2nd ed). LIMUSA.

París Roche, F. (2014). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas* (4th ed.). Editorial Paidotribo.

Palacios Rodríguez, M (2020). *Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones*. Revista Nacional de Administración, 11(2). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.22458/rna.v11i2.2756>

Pérez, R (2014). *La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC*.

<https://publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaereo/article/view/133/271>

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva* (2nd ed.). Grupo Editorial Patria.

Project Management Institute. (2021). *El estándar para la dirección de proyectos e Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (7th ed.). Project Management Institute.

Pucheu Moris, A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional* (1st ed.). Ediciones Universidad Católica de Chile.

Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica Para Alta Dirección* (1st ed.). Palibrio.

Romero Romero, E., & Romero Urueña, N. (2019). *Finanzas públicas para una mejor gestión de los recursos* (1st ed.). Ediciones de la U.

Sánchez Leyva, J., Aguirre Alemán, M., & Martínez Moreno, P. (2012). *Clima organizacional* (1st ed.). Editorial Académica Española/LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co.

Senado de La República de Colombia. (2018). *Ley 590 de 2000*. <https://bit.ly/2AKXsPY>

SurveyMonkey (2021). *Tamaño de la muestra*. <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica* (1st ed., p. 8). Grupo Editorial Patria.

Ulloa Arellano, M. (2017). *Análisis sobre la Deserción de Alumnos* (1st ed.). Editorial Digital UNID.

Zambrano Barrios, A. (2007). *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública* (1st ed.). Universidad Católica Andrés Bello.

Glosario

Acreencias: Crédito, deuda que alguien tiene a su favor.

Clima laboral: Se define como el medio ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo. Influye en la satisfacción del personal y está relacionado con la forma de relacionarse y la cultura de la empresa.

Comercio por mayor: se entiende por comercio al por mayor a aquellas personas naturales o jurídicas que compran a fabricantes en grandes cantidades para posteriormente revender los productos o artículos, y de esta manera obtener un beneficio.

Comercio al detal: El comercio al por menor es la actividad final de la cadena de distribución. Consiste en la venta de bienes y servicios directamente a consumidores finales.

Estabilidad laboral: consiste en la garantía que tiene todo trabajador a permanecer en el empleo y a obtener los correspondientes beneficios salariales y prestacionales, incluso contra la voluntad del patrono, si no existe una causa relevante que justifique el despido.

Estructura organizacional: es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional.

Flujo de caja: El flujo de caja hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado.

Imagen corporativa: La imagen corporativa es un término propio del ámbito del marketing y la economía de la empresa que comprende el posicionamiento de una compañía en un mercado y la percepción que sus consumidores, competidores y el resto de la población tengan en referencia a su actividad económica y el modo en que la desarrollan.

Liquidez: La liquidez es la capacidad de un activo de convertirse en dinero en el corto plazo sin necesidad de reducir el precio.

Matriz de datos: La matriz de datos es una herramienta que permite ordenar un conjunto de observaciones dentro de un esquema de filas y columnas.

PMBOK: Por sus siglas en inglés “ (Project Management Institute) constituye la suma de conocimientos de los profesionistas dedicados a la administración de proyectos. Concentra tanto prácticas profesionales comprobadas y ampliamente aceptadas, como prácticas innovadoras con la finalidad de permitir al administrador del proyecto aplicar conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas para satisfacer los requisitos del mismo.

Política de cartera: Este es un método adoptado por una empresa para aumentar la eficiencia de sus esfuerzos para retener y conectar con los clientes. El objetivo de una gestión eficaz de la cartera de clientes es retener a los clientes.

Rentabilidad: Podemos entender la rentabilidad como los ingresos que aporta una determinada inversión. Por tanto, es el principal indicador para analizar el comportamiento de las inversiones, por lo que se puede comparar entre diferentes inversiones.

Solvencia financiera: Esta es la capacidad financiera de una persona para cumplir con sus obligaciones financieras. El término solvencia se confunde a menudo con liquidez, pero son dos conceptos que, aunque tienen muchas relaciones, en realidad no son lo mismo.

Sostenibilidad: Se refiere a la gestión de los recursos para satisfacer las necesidades actuales sin poner en riesgo las necesidades futuras. Esto tiene en cuenta el desarrollo social y económico y las preocupaciones ambientales en el marco de gobernanza.

Stakeholders: También llamados grupos de interés de una empresa se refieren a todas las personas o entidades que se ven más o menos afectadas por las decisiones y actividades que se toman, y estas personas o entidades a su vez le permiten operar plenamente.

Anexos

24.1 Anexo 1. Fotográficas instalaciones internas y externas



24.2 Anexo 2. Evidencias fotográficas aplicación encuestas a clientes



24.3 Anexo 3. Evidencias fotográficas aplicación encuestas a colaboradores



24.4 Anexo 4. Evidencias fotográficas proceso de socialización del proyecto

