

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA FERROMATERIALES ARTURO UBICADA EN
SANTANDER DE QUILICHAO PARA EL PERIODO 2025 – 2030

AUTOR:

JESUS ANTONIO DÍAZ SAMBONI



UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2026

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA FERROMATERIALES ARTURO UBICADA EN
SANTANDER DE QUILICHAO PARA EL PERIODO 2025 – 2030

AUTOR:

JESÚS ANTONIO DÍAZ SAMBONI

Trabajo de grado presentado para optar por el título de:

Administrador de Empresas.

TUTOR:

RAFAEL ANDRES GUAUÑA AGUILAR



UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA

2026

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, por ser mi guía y fortaleza a lo largo de este camino, iluminando cada paso y dándome la perseverancia necesaria para alcanzar este logro.

A mis padres Alba Nury Samboni Campo, Ismael Diaz Osorio, mi hermana Jenny Julieth Diaz Samboni, mi tía Cruz Mari Samboni Campo, mi sobrino Mathias Noguera Diaz y familia, por su amor incondicional, apoyo constante y sacrificio. Su confianza en mí ha sido el motor que me impulsó a seguir adelante, incluso en los momentos más desafiantes.

A mi querida y amada novia Mery Zaret Hurtado Prieto, por la confianza y el apoyo inquebrantable que siempre me ha demostrado. Su comprensión, ánimo y amor han sido fundamentales para mantenerme enfocado y motivado.

A mi tutor de grado Rafael Andres Guauña Aguilar, por su invaluable guía, paciencia y dedicación. Sus consejos y orientación fueron esenciales para el desarrollo y culminación de esta investigación.

A los profesores que durante la carrera conocí y me permitieron aprender de ellos las mejores bases del conocimiento y experiencias, por su apoyo y todo el cariño depositado en mí.

Por último, pero no menos importante, a mis compañeros de estudio, amigos Juan Sebastian Lata Alvarez, Norberto Rodriguez Morales y conocidos que formaron parte fundamental en mi vida durante estos años. Sus palabras de aliento, colaboración y momentos compartidos siempre serán recordados con cariño.

Jesus Antonio Diaz Samboni.

DEDICATORIA.

A Dios, fuente inagotable de luz y esperanza, por ser mi guía silenciosa en cada paso, por levantarme en los momentos de flaqueza y por darme la sabiduría para convertir mis sueños en realidad. Que este y cada uno de mis triunfos sean, ante todo, un testimonio de tu infinito amor y gracia.

A mi amada abuela, Zoila María Campo Paz, cuya fe en mis capacidades fue mi primer refugio. Aunque su ausencia física deja un vacío profundo, su voz sigue resonando en mi alma, enseñándome que rendirse nunca es una opción. Te llevo en cada palabra escrita en este trabajo; este logro es el fruto de la semilla que tú plantaste en mi ser con tanto amor.

A mi familia, el pilar inamovible de mi vida. A mis padres, a mi hermana y a mi tía, por su amor incondicional, por creer en mí incluso cuando yo mismo dudaba y por ser el motor que impulsa cada uno de mis proyectos. Todo mi esfuerzo les pertenece.

Jesus Antonio Diaz Samboni.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
2.1. PREGUNTA DEL PROBLEMA	19
2.2. PREGUNTAS ORIENTADORAS	19
3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	20
3.1. OBJETIVO GENERAL	20
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
4. JUSTIFICACIÓN	21
5. MARCO TEÓRICO	24
5.1. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A DESARROLLAR	26
5.2. MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	34
5.3. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	37
5.4. ESTADO DEL ARTE	40
6. MARCO CONCEPTUAL	44
6.1. COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	44
6.2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN	45
6.3. ANÁLISIS SITUACIONAL Y EVALUACIÓN	46
7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50

8.	RESULTADOS	52
8.1.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DETALLADO	53
8.1.1.	<i>auditoría interna, hallazgos y análisis</i>	53
8.1.2.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	56
8.1.3.	<i>auditoría externa, hallazgos y análisis</i>	58
8.1.4.	<i>matriz de evaluación de factores externos (mefe)</i>	60
8.1.5.	<i>matriz de perfil competitivo (mpc)</i>	64
9.	PROPUESTA DEL MODELO DE PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	66
9.1.	MODELO DE PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	72
10.	PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGÁNICA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	80
10.1.	PILARES ESTRATÉGICOS: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	81
10.2.	PROPUESTA ESTRUCTURAL Y ORGANIZACIONAL	85
10.3.	DISTRIBUCIÓN Y PERFILES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA	86
10.4.	TABLA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	88
11.	PLAN DE ACCIÓN Y ESTRATEGIAS	91
11.1.	ESTRATEGIAS Y PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS	92
12.	PLAN DE CONTROL Y EVALUACIÓN	101
13.	DISEÑO DEL PLAN DE CONTROL Y EVALUACIÓN	102
14.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	104

14.1. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y MEDICIÓN ESTRATÉGICA (CMI)	107
15. PLAN DE CONTINGENCIAS	110
16. CONCLUSIONES	111
REFERENCIAS	113

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Diagnóstico interno Fuente: Elaboración propia	55
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	57
Tabla 3. Análisis de entornos externos. Fuente: Elaboración propia	60
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	61
Tabla 5. Matriz de perfil competitivo (MPC) del sector ferretero.	64
Tabla 6. Ejemplificación metodología SMART. Fuente: Elaboración propia	67
Tabla 7. Desarrollo de objetivos y metas con la metodología SMART.	70
Tabla 8. Propuesta de modelo de proyección estratégica.	76
Tabla 9. Elaboración de la misión. Fuente: Elaboración propia	82
Tabla 10. Formulación de la visión. Fuente: Elaboración propia	83
Tabla 11. Valores corporativos. Fuente: Elaboración propia	84
Tabla 12. Pilares del modelo de planeación estratégica.	85
Tabla 13. Distribución de personal y perfiles por cargo.	88
Tabla 14. Definición de funciones. Fuente: Elaboración propia	88
Tabla 15. Estrategia 1. Fuente: Elaboración propia	92
Tabla 16. Estrategia 2. Fuente: Elaboración propia	92
Tabla 17. Estrategia 3. Fuente: Elaboración propia	93
Tabla 18. Estrategia 4. Fuente: Elaboración propia	93
Tabla 19. Estrategia 5. Fuente: Elaboración propia	93
Tabla 20. Estrategia 6. Fuente: Elaboración propia	94
Tabla 21. Estrategia 7. Fuente: Elaboración propia	94
Tabla 22. Estrategia 8. Fuente: Elaboración propia	94
Tabla 23. Estrategia 9. Fuente: Elaboración propia	95

Tabla 24. Estrategia 10. Fuente: Elaboración propia	95
Tabla 25. Presupuesto para la Planeación Estratégica Ferromateriales.	99
Tabla 26. Sistema de Control y Evaluación. Fuente: Elaboración propia	103
Tabla 27. Resumen CMI. Fuente: Elaboración propia	103
Tabla 28. Ficha técnica del CMI, Fuente: Elaboración propia	105
Tabla 29. Cronograma de Implementación y Medición Estratégica.	107

RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito diseñar una propuesta de planeación estratégica para el periodo 2025-2030, que permita elevar los niveles de competitividad de la empresa Ferromateriales Arturo, una microempresa familiar del sector ferretero en Santander de Quilichao. El estudio surge ante la identificación de puntos frágiles en la gestión administrativa, la ausencia de procesos formalizados y un modelo de dirección empírico que limita su sostenibilidad frente a un entorno altamente competitivo.

Metodológicamente, el estudio se sustenta en un enfoque mixto con un alcance exploratorio y descriptivo. Se adoptó el modelo de administración estratégica de Fred R. David, basado en las fases de formulación, implementación y evaluación, complementado con la metodología SMART para la definición de metas y el Balanced Scorecard (BSC) para el control de gestión. Las herramientas de recolección de información incluyen auditorías internas y externas, aplicadas mediante las matrices MEFI y MEFE. Los resultados del diagnóstico revelaron que la organización se encuentra por debajo del punto de equilibrio competitivo, con un puntaje de 2,03 en la matriz MEFI y 1,93 en la MEFE. Como respuesta, la propuesta desarrolla una nueva estructura orgánica funcional, manuales de procesos y un plan de acción estratégico enfocado en la diferenciación por servicio y la eficiencia operativa. Se concluye que la formalización administrativa y la adopción de herramientas tecnológicas son imperativos estratégicos para mitigar el riesgo de desaparición y asegurar el crecimiento sostenible de la empresa en el mercado regional.

Palabras clave: Planeación estratégica, competitividad, microempresas, gestión administrativa, Balanced Scorecard, sector ferretero.

ABSTRACT

The purpose of this study is to design a strategic planning proposal for the 2025-2030 period, aimed at raising the competitiveness levels of the company Ferromateriales Arturo, a family-owned micro-enterprise in the hardware sector in Santander de Quilichao. The study arises from the identification of fragile points in administrative management, the absence of formalized processes, and an empirical management model that limits its sustainability in a highly competitive environment. Methodologically, the study is based on a mixed approach with an exploratory and descriptive scope. Fred R. David's strategic management model was adopted, structured in the phases of formulation, implementation, and evaluation, complemented by the SMART methodology for setting goals and the Balanced Scorecard (BSC) for management control. Information collection tools included internal and external audits, applied through the MEFI and MEFE matrices. The diagnostic results revealed that the organization is below the competitive equilibrium point, with a score of 2.03 in the MEFI matrix and 1.93 in the MEFE matrix. In response, the proposal develops a new functional organic structure, process manuals, and a strategic action plan focused on differentiation by service and operational efficiency. It is concluded that administrative formalization and the adoption of technological tools are strategic imperatives to mitigate the risk of disappearance and ensure the sustainable growth of the company in the regional market.

Keywords: Strategic planning, competitiveness, micro-enterprises, administrative management, Balanced Scorecard, hardware sector.

INTRODUCCIÓN

En un entorno cada vez más dinámico y globalizado, las organizaciones requieren de herramientas que les permitan optimizar los procesos y adaptarse a los cambios del mercado, la planeación estratégica se ha consolidado como un recurso fundamental para guiar a las empresas en la definición de objetivos claros, con la posibilidad de gestionar los recursos y la generación de ventajas que permitan la sostenibilidad.

En Colombia las pequeñas y grandes empresas enfrentan desafíos inherentes a la falta de planeación, limitando la capacidad de crecimiento. La planeación estratégica aparece como una oportunidad de determinar el norte de la empresa o institución a través de planes estructurados y objetivos alcanzables, todo esto para establecer pautas sintonizadas a las necesidades de cada organización. Ferromateriales Arturo es una empresa familiar ubicada en Santander de Quilichao que, a pesar de contar con experiencia en el sector ferretero y una clientela consolidada, presenta debilidades en áreas importantes como la gestión administrativa, el control financiero y la automatización de procesos, además de la cultura organizacional. Por esta razón, surge el interés del investigador en el diseño de una planeación estratégica que permita evidenciar mejoras en la competitividad de la empresa para el periodo 2025-2030. A partir de un diagnóstico interno y externo que identifique las debilidades y fortalezas del entorno, se desarrolla una propuesta integral fundamentada en referentes teóricos de la administración y metodologías reconocidas que apuntan al fortalecimiento de la gestión.

Este trabajo no solo constituye un ejercicio académico, sino también una herramienta práctica que responde a las necesidades reales de la organización, contribuyendo a su

sostenibilidad y posicionamiento competitivo en un entorno exigente y en constante transformación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto de las microempresas colombianas, la ausencia de planeación estratégica formal constituye una debilidad crítica que se correlaciona directamente con la baja supervivencia y las fallas operacionales de las microempresas. Se evidencia en dos frentes principales: la tasa de fracaso/supervivencia y las falencias administrativas que la falta de visión genera. Según (Confecámaras, 2022-2025) Las estadísticas en Colombia muestran una relación inversamente proporcional entre el tamaño de la empresa y su tasa de supervivencia, lo que indirectamente señala la falta de estructuras y planeación que sí tienen las empresas más grandes.

- Tasa de Supervivencia a 5 Años: Solo 3 de cada 10 empresas colombianas sobreviven a los primeros 5 años de operación (Infobae).
- Supervivencia por Tamaño:
 - o Microempresas: La tasa de supervivencia a 5 años es de solo el 33.4%.
 - o Empresas Pequeñas: 60.9%
 - o Empresas Medianas: 73.7%
 - o Empresas Grandes: 85.7%

La diferencia del 52.3% en la supervivencia entre pequeñas y grandes empresas es un indicador de la ausencia de procesos formales y planeación que solo las estructuras más grandes pueden implementar desde el inicio.

Adicionalmente, la falta de una visión de futuro y una planificación financiera formal se identifica como una causa raíz de las dificultades operativas y de fracaso. Una de las

principales falencias de las pequeñas empresas es la baja capacidad financiera pues no hay ahorro permanente ni fuentes de capital definidas y la ausencia de planificación financiera hace que sus decisiones sean reactivas ante los imprevistos. Esta falta de planificación estratégica lleva a que las pequeñas empresas actúan por ensayo y error o de forma empírica, sufriendo los rigores del entorno sin una hoja de ruta clara para el crecimiento empresarial y el posicionamiento (Correa & Jaramillo, 2007).

A nivel general de *Mipymes*, se estima que nueve de cada diez empresas en Colombia no logran implementar sus planes estratégicos por completo, lo que puede ocasionar pérdidas económicas de hasta un 20%, un problema aún más agudo en las microempresas que a menudo carecen del plan inicial.

La falta de esto se traduce en no tener una estrategia comercial clara y depender únicamente de la voz a voz, generan sobrecostos y retrasos en las entregas, factores como el riesgo de incumplimiento y la falta de experiencia financiera se deben, en parte, a la ausencia de hábitos de pago adecuados y de planificación de flujo de caja.

Adicionalmente, según el boletín técnico del (DANE, 2024) en la Encuesta de Micronegocios (EMICRON), solo el 12.3% de las microempresas en Colombia reportan contar con algún nivel de planeación formal. Esta cifra demuestra que la vasta mayoría del sector opera bajo gestión informal y reactiva. El impacto visible en indicadores como la baja supervivencia inferior al 35% a los 5 años mostrada por (Confecámaras, 2022) y el escaso acceso a crédito formal (González Patiño & Llanes Valenzuela, 2024) en donde solo el 16% de las microempresas tiene acceso a algún producto de crédito formal ya que las entidades financieras requieren planes de negocios, estados financieros sólidos y una visión estratégica que la gran mayoría de las microempresas no puede proporcionar.

Esta debilidad a nivel nacional se materializa en casos puntuales como el de Ferromateriales Arturo, una pequeña empresa del sector de comercialización de productos de construcción en Santander de Quilichao, fundada en 2014. De acuerdo con los resultados de desempeño de Ferromateriales Arturo en los últimos años, se evidencian falencias directas en el desarrollo de sus diferentes áreas funcionales, tales como la administrativa y contable debido a la baja planificación financiera y en el área operativa y de procesos asociada a la gestión empírica y el ensayo y error.

La empresa opera sin un sistema contable integrado y sin software de inventarios. Esto provoca que los datos financieros estén dispersos y la gestión de stock sea inadecuada. Adicionalmente, la falta de un manual de funciones y un organigrama claro genera conflictos constantes en el clima organizacional. Existe una asignación ineficiente del talento humano, sin perfiles idóneos para áreas fundamentales, estas causas internas se combinan con presiones externas como un mercado altamente competitivo basado en precios.

La persistencia de las disfunciones operativas y administrativas previamente identificadas establece un pronóstico desfavorable para Ferromateriales Arturo. En el corto plazo, se proyecta una intensificación de las pérdidas económicas, impulsada principalmente por la ineficiencia estructural de sus procesos. A mediano plazo, la erosión en la credibilidad y la preferencia del cliente podría agudizarse, un riesgo que se alinea con la tendencia de inestabilidad observada en otras microempresas de la región bajo condiciones análogas. El riesgo más significativo, a largo plazo, radica en la interrupción de las operaciones o la salida definitiva del mercado.

En este sentido, si Ferromateriales Arturo continúa desarrollando su actividad comercial bajo el modelo de gestión administrativa actual, la organización se expone a una vulnerabilidad sistémica que puede comprometer su estabilidad financiera, su posicionamiento en el mercado y su capacidad de crecimiento sostenible. La ausencia de procesos estructurados, lineamientos estratégicos claros y mecanismos de seguimiento y control limita la eficiencia operativa y reduce la capacidad de respuesta ante cambios del entorno. En este contexto, para mitigar y revertir este pronóstico desfavorable, la implementación de un Modelo de Planeación Estratégica se convierte en una necesidad imperativa. Este modelo permitirá establecer objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, definir estrategias coherentes con la realidad organizacional y alinear los recursos humanos, financieros y operativos hacia metas comunes. Asimismo, contribuirá a la formalización y estandarización de los procesos administrativos y operativos, fortaleciendo la toma de decisiones basada en análisis y proyección.

De igual manera, la planeación estratégica facilitará una adaptación más sólida, estructurada y anticipada frente a las dinámicas del entorno competitivo, tales como variaciones en la demanda, cambios en los precios, nuevas exigencias del mercado y la aparición de competidores con propuestas de valor diferenciadas. Al integrar herramientas de diagnóstico interno y análisis externo, la empresa podrá identificar oportunidades de mejora y diseñar acciones preventivas que reduzcan riesgos.

En consecuencia, la planeación estratégica no solo se consolida como un instrumento de organización interna, sino como la herramienta fundamental para fortalecer la competitividad, optimizar el desempeño institucional y asegurar la permanencia y sostenibilidad de Ferromateriales Arturo en el mercado a largo plazo. En atención al nivel

de criticidad y al riesgo inherente identificados en el escenario proyectado para la ferretería, se desarrolla la presente investigación con el propósito de mitigar dichas tendencias. En consecuencia, el alcance y el objetivo central del estudio se establecen de la siguiente manera:

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA FERROMATERIALES ARTURO UBICADA EN SANTANDER DE QUILICHAO PARA EL PERIODO 2025 – 2030.

Esta propuesta tiene como objetivo principal elevar el nivel de competitividad de la empresa, creando un panorama de gestión estable y significativamente menos incierto.

2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

2.1. PREGUNTA DEL PROBLEMA

¿Cuál es el modelo de planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la empresa Ferro-materiales Arturo ubicada en Santander de Quilichao para el periodo 2025 - 2030?

2.2. PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. ¿Cuál es la situación competitiva actual de Ferromateriales Arturo, considerando sus fortalezas y debilidades internas (*estructura gerencial, recursos, finanzas, mercadotecnia*) y las oportunidades y amenazas externas del sector en Santander de Quilichao (*competencia, mercado, tendencias*)?
2. ¿Qué estrategias de largo plazo debe adoptar Ferromateriales Arturo, basadas en los resultados del diagnóstico, para mejorar significativamente su posición competitiva en el periodo 2025 – 2030?
3. ¿Qué planes de acción e indicadores de gestión son necesarios para llevar a cabo de manera efectiva las estrategias formuladas y asegurar la medición y evaluación de su rendimiento?
4. ¿Es la propuesta de planeación estratégica viable técnica y financieramente, y cuál es el impacto proyectado en los indicadores clave de competitividad (*cuota de mercado, rentabilidad, eficiencia*) de Ferromateriales Arturo?

3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una Propuesta de Planeación Estratégica para el periodo 2025-2030 que, mediante la formulación, implementación y evaluación de estrategias, permita a la empresa Ferromateriales Arturo mejorar su competitividad en el mercado de Santander de Quilichao.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar la situación actual de Ferromateriales Arturo a través de la realización de una auditoría interna y externa incluyendo el análisis del entorno competitivo para identificar sus ventajas, desventajas, y el contexto de su mercado.
2. Formular la visión, misión, objetivos de largo plazo y estrategias clave para Ferromateriales Arturo, que se deriven directamente de las necesidades identificadas en el diagnóstico y se orienten al mejoramiento de su competitividad.
3. Estructurar un plan de implementación detallado que incluya la asignación de recursos, la definición de responsables, y el diseño de indicadores para la medición y evaluación del rendimiento de la estrategia propuesta durante el periodo 2025-2030.

4. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones contemporáneas están inmersas en un entorno de competitividad intensificada y adaptabilidad constante, un fenómeno acentuado por la globalización. Este factor no solo determina las dinámicas de mercado, sino que también establece un imperativo funcional y un sistema corporativo rigurosamente definido y estructurado, con responsables de actividad claramente asignados, que respondan a la globalización y la dinámica competitiva, lo anterior exigen la implementación de herramientas de gestión robustas para garantizar la sostenibilidad empresarial. En este sentido, la planeación estratégica emerge como el pilar fundamental para la competitividad organizacional en entornos complejos y variables.

La tesis de Chiavenato & Sapiro, (2017) establece que *"La planeación estratégica es un proceso sistemático que otorga a las empresas la capacidad de definir su rumbo de manera consciente y de alinear la totalidad de sus recursos hacia la consecución de objetivos comunes."* p.12. En sintonía con esta perspectiva sistemática, (David, 2013, p.7) refuerza que la estrategia va más allá del plan inicial, concibiéndola como el *"arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos."* Esta convergencia de autores subraya la necesidad de una estructura corporativa sólida y que la planeación es inherentemente un proceso continuo que incluye la formulación, la implementación y la evaluación de decisiones. Dicha visión es especialmente crítica para las pequeñas y medianas empresas (PyMES), las cuales operan en contextos locales con alta sensibilidad a las fluctuaciones del mercado, ya que necesitan un mecanismo de gestión que asegure la ejecución de la estrategia definida. Por consiguiente, disponer de un sistema corporativo debidamente

definido y estructurado deja de ser una opción discrecional para convertirse en una necesidad imperante que soporta la toma de decisiones efectiva.

Desde una perspectiva metodológica, la investigación que sustenta este diseño requiere un enfoque sistemático, confiable y adecuado al problema de estudio, para esto, (Roberto, et al., 2010, p. 12) establecen que *"La metodología de la investigación es el camino indispensable para obtener conocimiento válido y confiable, permitiendo la resolución de problemas de investigación de manera ordenada y estructurada."*

Complementando esta visión, la precisión en el diseño metodológico es un factor de calidad ineludible, tal como lo establece (Méndez Álvarez, 2000, p.15) *"Los diseños de investigación en las ciencias económicas, contables y administrativas deben ser precisos, pertinentes al contexto del estudio y deben garantizar la obtención de información de calidad que soporte las conclusiones."* Por lo tanto, este trabajo se fundamenta en una metodología rigurosa que combina enfoques cualitativos y cuantitativos, asegurando la validez y la confiabilidad de los diagnósticos realizados.

En el ámbito práctico, la investigación se justifica plenamente por su aplicabilidad directa y tangible en la empresa Ferromateriales Arturo. El diagnóstico inicial, detallado en el planteamiento del problema, reveló falencias críticas en áreas vitales como la gestión administrativa, el control financiero, la gestión de inventarios y el clima organizacional. Estas problemáticas evidencian la ausencia de una planificación formal y están impactando directamente su desempeño competitivo. La implementación de un modelo de planeación estratégica aborda estas debilidades de manera integral y holística, proporcionando un marco estructurado y direccional para su resolución. Finalmente, la pertinencia de este estudio se refuerza al considerar el contexto específico de

Ferromateriales Arturo. Como empresa familiar localizada en un municipio con grandes potencialidades, pero también con desafíos económicos, su fortalecimiento contribuye directamente al desarrollo del sector comercio en Santander de Quilichao. La mejora de su competitividad no solo asegura su permanencia en el mercado, sino que también genera estabilidad laboral y tiene el potencial de actuar como un caso de referencia para otras PyMES en la región.

El presente trabajo de grado se enmarca en la severidad académica exigida por el programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle . La Facultad de Ciencias de la Administración tiene como uno de sus propósitos esenciales el fomento de la investigación aplicada que genere un impacto positivo y tangible en el tejido empresarial de la región. En consecuencia, este proyecto no solo busca cumplir con un requisito formal de titulación, sino también materializar la vocación de pertinencia e impacto social de la Universidad. El desarrollo de un modelo de planeación estratégica diseñado específicamente para una empresa local, como Ferromateriales Arturo, ejemplifica este compromiso con el desarrollo socioeconómico del Norte del Cauca. De esta manera, la investigación trasciende el ámbito puramente teórico para consolidarse como un ejercicio de vinculación Universidad – Empresa – Sociedad.

5. MARCO TEÓRICO

La realización del presente trabajo se fundamenta en la revisión de autores clave en el campo de la Planeación y la Dirección Estratégica, con el propósito de analizar y comprender los fundamentos conceptuales que sustentarán la propuesta diseñada para la empresa Ferromateriales Arturo.

La planeación estratégica se establece como una herramienta esencial que dota a las organizaciones de la capacidad de anticiparse y afrontar los desafíos futuros de manera proactiva. (Chiavenato & Sapiro, 2017), proporcionando una orientación clara que minimiza la incertidumbre, sin embargo, para que esta planeación sea efectiva, debe buscar una ventaja competitiva sostenible. No obstante, el éxito de cualquier plan formulado está intrínsecamente ligado a la participación activa y la calidad de las decisiones tomadas por los agentes administrativos, quienes condicionan el direccionamiento organizacional pues la eficacia de la estrategia reside en la ejecución y en la capacidad de la alta dirección para gestionar tanto el plan formal como las realidades operativas.

Para la estructuración de esta propuesta, se adoptará el Modelo de Administración Estratégica planteado por Fred R. David. *"La Administración Estratégica permite a las organizaciones aprovechar las competencias fundamentales, establecer prioridades y tomar decisiones que las hagan más efectivas en el logro de sus objetivos, integrando todas las funciones empresariales."* (David, 2013, p.23). Este modelo es de especial relevancia debido a su enfoque integrado, que abarca la totalidad de las áreas funcionales de la organización (formulación, implementación y evaluación). Su aplicación permitirá generar propuestas estratégicas comprehensivas para Ferromateriales Arturo, cuya carencia de una planeación formal obstaculiza su competitividad frente a sus rivales

actuales. La elección de este marco teórico busca cimentar la propuesta en una metodología sistemática, objetiva y práctica.

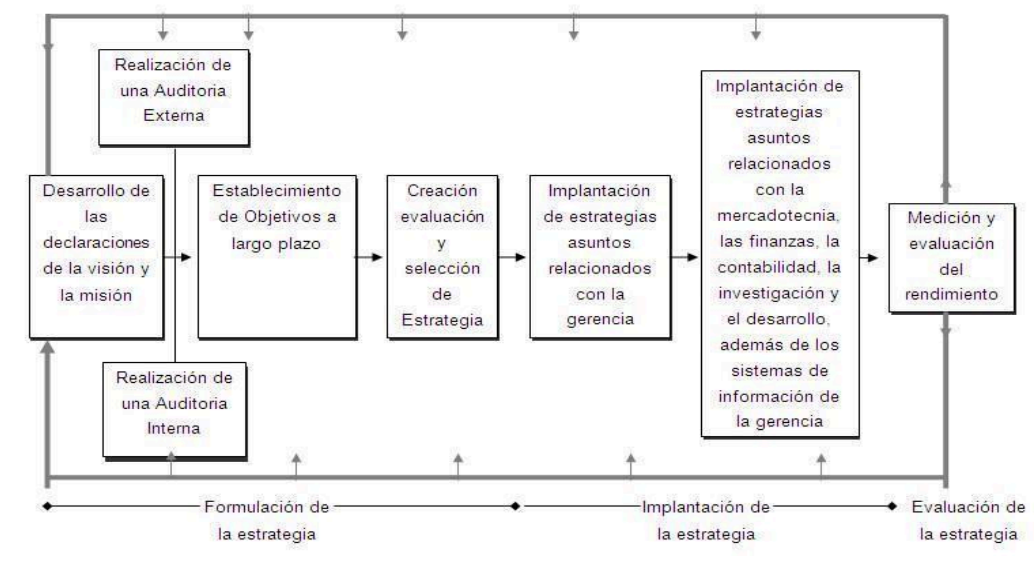
El Modelo de Administración Estratégica es especialmente pertinente para Ferromateriales Arturo debido a dos argumentos principales: **su naturaleza integrada** porque concibe la administración estratégica como un proceso cíclico y exhaustivo, desglosado en tres etapas interrelacionadas: Formulación, Implementación y Evaluación y para una pequeña empresa que carece de una planeación formal y que, por ende, presenta falencias en áreas funcionales diversas, la estructura de (David, 2013) garantiza que el plan no sea solo un ejercicio teórico ya que al abarcar la totalidad de las áreas funcionales, obliga a la empresa a considerar no solo el *qué* (la estrategia a formular), sino también el *cómo* (la implementación y asignación de recursos) y el *resultado* (la evaluación y corrección). Esto asegura una visión holística para resolver las causas internas de la baja competitividad. También por su **enfoque práctico-aplicado** y su uso de herramientas de diagnóstico directas lo cual es indispensable para una PyME. A diferencia de modelos más abstractos, el enfoque de David se centra en el análisis situacional (DOFA/FODA, Búsqueda de Ventaja Competitiva) y la toma de decisiones concretas sobre el futuro de la organización. Esto facilita que la gerencia de Ferromateriales Arturo, que opera con recursos limitados y bajo el riesgo de una gestión empírica, pueda aplicar y medir los resultados del plan sin requerir una estructura organizacional compleja.

El Modelo de Administración Estratégica de (David, 2013), es decir, la intención deliberada, proporciona el rigor sistemático esencial para la formulación inicial de la estrategia en Ferromateriales Arturo pero la gestión debe aplicar la flexibilidad que exige (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003) que subraya que la estrategia efectiva o estrategia

realizada es siempre una mezcla entre la estrategia deliberada o el plan formal y los ajustes emergentes que surgen de la operación diaria. Por lo tanto, el éxito de la propuesta radica en la capacidad de la gerencia de implementar el modelo de Fred David con la flexibilidad de Mintzberg; es decir, utilizando el plan como una guía firme que permite el aprendizaje y la adaptación continua.

La estrategia, como medio para alcanzar los objetivos de largo plazo, se materializa en diversas acciones, tales como la adquisición de nueva maquinaria, expansiones geográficas, estrategias de penetración de mercados o la optimización presupuestaria. Estos cursos de acción son seleccionados por la dirección mediante un análisis riguroso que debe incluir, necesariamente, la consideración de factores críticos tanto internos como externos que puedan limitar su elaboración o implementación (David, 2013).

5.1. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A DESARROLLAR



El principal fin de la administración estratégica es hacer el mejor uso o aprovechamiento de las oportunidades disponibles para de la misma forma enfatizar en planes a futuro que permitan a las organizaciones afianzar las tendencias que se le presentan ahora para garantizar los resultados del mañana; a esta planeación se le conoce como planeación de largo plazo. De acuerdo con (David, 2013), la Administración Estratégica se concibe como un proceso **continuo, objetivo y sistemático** compuesto por tres fases fundamentales e interdependientes. La adopción de este marco garantiza que la planeación en Ferromateriales Arturo sea integral y abarque todas las funciones esenciales de la gestión empresarial. A continuación, se detallan las etapas claves del proceso:

1. **Formulación de la Estrategia:** Se basa en el sentido de la empresa el porqué de su existencia y la realización de una evaluación de oportunidades y amenazas externas a la empresa. Esta fase representa el punto de partida y se enfoca en la toma de decisiones sobre el futuro deseado de la organización. Implica la realización de un diagnóstico exhaustivo que evalúe tanto el entorno interno (fortalezas y debilidades) como el externo (oportunidades y amenazas), utilizando herramientas como el análisis DOFA. El resultado es la definición clara de la misión, visión, objetivos de largo plazo y la selección de las estrategias competitivas que se adoptarán.
2. **Desarrollo de la Declaración de Misión y Visión:** Según (David, 2013), es crucial que la organización desarrolle una declaración de Misión y Visión para establecer sus intereses y finalidades, y promover la inclusión y la identificación de sus colaboradores con el direccionamiento estratégico.
 - **Misión:** Se enfoca en el **presente** y responde a las preguntas: ¿quiénes somos? y ¿cuál es nuestro negocio?

- **Visión:** Se enfoca en el **futuro** y responde a la pregunta: ¿en qué queremos convertirnos?

3. Ejecución de la Auditoría Externa: El propósito de la auditoría externa es identificar los factores clave que representan oportunidades o amenazas para la organización. No es obligatorio tratar todas las fuerzas, sino enfocarse en los aspectos más relevantes para obtener respuestas susceptibles. Estas fuerzas externas se clasifican en cinco grandes categorías:

- **Fuerzas Económicas:** Variables que influyen en la actividad comercial, como tasas de interés, comportamiento del mercado y tasas de cambio.
- **Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales:** Aspectos que influyen directamente en la **demand**a de productos o servicios (ej. cambios en el estilo de vida o conciencia ambiental).
- **Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales:** Aspectos que afectan directamente a la organización, como estatutos arancelarios, leyes fiscales o regulaciones laborales y de protección ambiental.
- **Fuerzas Tecnológicas:** Factores tecnológicos que influyen en el desarrollo y en la capacidad de las organizaciones para interactuar con los *stakeholders* (ej. herramientas de comunicación virtual).
- **Fuerzas Competitivas:** Información de los rivales directos e indirectos, esencial para la creación de estrategias dirigidas al mercado y lograr una mayor competitividad (David, 2015).

4. Ejecución de la Auditoría Interna: Similar a la auditoría externa, la auditoría interna determina las fortalezas y debilidades de la organización. Es imprescindible la participación de los miembros de la organización, pues el análisis de las áreas funcionales (administración, finanzas, operaciones, etc.) brinda una mayor comprensión de cómo encajan sus puestos o departamentos dentro de la estructura general.

5. Establecer Objetivos a Largo Plazo: Son los resultados que se buscan en un periodo de **dos a cinco años** y que guiarán la implementación de las estrategias. Los objetivos deben ser medibles, cuantitativos, alcanzables y realistas.

6. Generar, Evaluar y Seleccionar las Estrategias: La generación y evaluación de estrategias tiene como fin plantear diferentes rumbos alternativos a la organización para el cumplimiento de su misión y visión. (David, 2013) presenta un modelo analítico de tres etapas aplicable a organizaciones de todo tamaño para la formulación y elección de estrategias:

- **Etapas de Insumos:** Se resume la información básica proveniente de las auditorías internas y externas.
- **Etapas de Adecuación:** Se generan estrategias alternativas factibles mediante herramientas de emparejamiento, como la **Matriz DOFA** (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).
- **Etapas de Decisión:** Se utiliza la información para evaluar objetivamente las estrategias alternativas y **escoger las mejores estrategias específicas** para su implementación.

7. Implantación de la Estrategia: Esta etapa hace referencia al proceso de acción, es decir la continuación o puesta en marcha de la etapa anterior. Es considerada la fase más crítica y compleja, ya que requiere pasar del plan del papel a la acción. Implica movilizar a la gerencia y a todo el equipo para ejecutar la estrategia formulada, lo cual incluye establecer objetivos anuales, asignar recursos de manera eficiente, motivar al personal y desarrollar una estructura organizacional que soporte las nuevas iniciativas. Esta etapa es clave para Ferromateriales Arturo, ya que aborda directamente las falencias administrativas y operativas que dificultan el desempeño.

- **Temas de Administración:** La implementación puede afectar a todas las áreas y niveles jerárquicos de la organización. David, (2013) enfatiza que, incluso el mejor plan estratégico resulta inútil si no se implementa, destacando la implementación como medio de garantizar el cumplimiento de lo planificado.
- **Temas de Marketing, Finanzas y Contabilidad:** Se resalta la importancia de la publicidad virtual y demás mecanismos de *marketing* para lograr un mayor grado de aceptación y cercanía con el cliente. El objetivo es afianzar una relación cercana con el cliente hasta convertirlo en un individuo clave para la organización (David, 2013).

8. Evaluación de la Estrategia: Esta fase de cierre y realimentación busca determinar si las estrategias implementadas están logrando los objetivos definidos. La evaluación es esencial para asegurar la adaptabilidad de la empresa y corregir desviaciones. Implica tres actividades básicas: revisar los factores internos y externos que son la base de las estrategias actuales, medir el desempeño (comparando resultados con metas) y tomar acciones correctivas para que la organización mantenga el rumbo estratégico.

La elección de este modelo cíclico asegura que la propuesta para Ferromateriales Arturo no solo genere un plan estático, sino un sistema de gestión dinámico que le permita aprender y ajustarse continuamente a las presiones del mercado.

Cuando hablamos de estrategia y de cómo formular la misma, nos enfocamos en un solo punto o intentamos abarcar tan solo una visión de lo que podría ser una estrategia. La principal limitación es el riesgo de adoptar una visión única o unidimensional. Para abordar esta complejidad de manera efectiva, (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003) propone que la planeación debe considerar **las Diez Escuelas de Pensamiento Estratégico**, lo que implica la subdivisión del problema en diferentes campos de acción. Esta metodología reconoce que cada área posee debilidades específicas que requieren soluciones focalizadas, garantizando que todos los enfoques convergen hacia un objetivo común. Esta necesidad de enfoque es respaldada por (Rumelt, 2012) quien argumenta que la estrategia efectiva se logra mediante la identificación de desafíos concretos y el desarrollo de un conjunto coherente de acciones destinadas a superarlos, lo cual exige la división del problema en componentes gestionables. Para este caso (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003) plantea que la mejor manera de abordar o realizar una planeación estratégica sería la subdivisión de los puntos a abordar, es decir abordar un problema por partes, ya que cada campo contiene sus propias debilidades que no podrían ser solucionadas de la mejor manera si no se hacen por áreas distintas unas de las otras de tal manera que todos tengan un objetivo en común muy claro.

Es por esta razón que se subdividen las áreas o campos de acción en una agrupación de estas escuelas en cuatro categorías principales basadas en su foco, proceso y finalidad lo que, a su vez, facilita el análisis de la estrategia:

- **Escuelas Prescriptivas (El "Deber Ser"):** Este grupo se centra en cómo las estrategias deben formularse de manera ideal y racional. Son normativas, buscando el proceso óptimo y formalizado. En este grupo se incluyen: La escuela de diseño, la escuela de planificación y la escuela de posicionamiento.
- **Escuelas Descriptivas (El "Ser Real"):** Estas escuelas se enfocan en cómo se hacen las estrategias en la práctica, enfatizando los factores internos o externos que realmente impulsan el proceso. En este grupo se incluyen la escuela emprendedora, la escuela cognitiva, la escuela de aprendizaje, la escuela de poder, la escuela cultural y la escuela ambiental
- **Escuela de la Configuración (Integración):** Esta escuela busca sintetizar todas las visiones. Ve a la organización y su estrategia como configuraciones estables que solo se transforman a través de saltos o períodos de cambio radical.
- **Escuela del Entorno (Contingencia):** Esta escuela no es una agrupación formal en la misma jerarquía de las otras tres, pero actúa como un filtro o enfoque que atraviesa a varias de las descriptivas, enfatizando que el ambiente externo domina el proceso.

La clasificación de Mintzberg no solo amplía la visión de la estrategia, sino que también permite justificar la elección metodológica de la presente propuesta. El Modelo de Administración Estratégica de (David, 2013), con su enfoque riguroso, sistemático y formalizado, se enmarca directamente dentro de las Escuelas Prescriptivas de Mintzberg, específicamente la de Planificación y la de Posicionamiento. Esta alineación es intencional

y fundamental para Ferromateriales Arturo porque: Aporta racionalidad, de la cual carece, cumpliendo con el precepto de las escuelas prescriptivas de definir un camino deliberado y define el posicionamiento a través del uso de herramientas de diagnóstico y formulación orientado a alcanzar una ventaja competitiva sostenible que es el objetivo central de la Escuela de Posicionamiento.

Una vez establecido el proceso integral de la Administración Estratégica a través de sus fases, es fundamental materializar el resultado de la etapa de Formulación. En consecuencia, el rigor metodológico del modelo de Fred David proporciona una información necesaria para que la organización formalice su visión futura. El resultado directo de esta fase de Formulación y de la toma de decisiones estratégicas de largo plazo es el **Plan Estratégico**. Este documento es la expresión concreta del rumbo que la alta dirección ha optado por seguir para alcanzar la ventaja competitiva de Ferromateriales Arturo en los próximos años. El Plan Estratégico es, por lo tanto, la manifestación documental y la guía operativa que recoge el diagnóstico y las decisiones de posicionamiento que surgen del modelo de Fred David. Dicho plan sintetiza las decisiones de posicionamiento y la trayectoria de largo plazo que la organización elige (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003) representa el conjunto de compromisos y acciones diseñadas para explotar las competencias centrales y obtener una ventaja competitiva sostenible (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015), sirviendo además como el instrumento que vincula la visión con la operación para la medición del desempeño.

Es fundamental destacar que el concepto de planificación se refiere esencialmente a la proyección hacia el futuro, definiendo el estado deseado que la organización aspira a alcanzar. En el contexto de la gestión administrativa, este término se fusiona consistentemente con la palabra "estrategia" para dar origen al concepto técnico de

Planeación Estratégica. Este concepto debe entenderse como el proceso formal y riguroso que se inicia con la aplicación de una metodología (como el modelo de David) para la obtención del Plan Estratégico (el documento final).

La finalidad de este proceso es doble: Establecer un estilo de dirección que sea proactivo y orientado a resultados y generar y sostener una posición competitiva en el sector, asegurando la permanencia de la empresa a largo plazo. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012) concibe el Plan Estratégico como la 'hoja de ruta' metodológica de la empresa, destacando su utilidad práctica en tiempos de incertidumbre. Este autor enfatiza que el Plan es la herramienta que permite al equipo de dirección avanzar con rigor y orden en el proceso de reflexión interna, transformando el pensamiento estratégico en una guía concreta de acción.

5.2. MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El modelo de (Fayol, 1916) es uno de los marcos conceptuales más influyentes en la administración clásica. No es un modelo de planeación estratégica en sí mismo, sino un modelo de estructura y funciones de la organización en el que se identifican seis grupos de funciones esenciales que debe tener cualquier empresa para operar eficientemente:

1. Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción, fabricación y transformación de bienes o servicios (el núcleo de lo que hace la empresa, como la venta de materiales en Ferromateriales Arturo).
2. Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio (adquisición de inventario y comercialización de productos).

3. Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y administración del capital (manejo de presupuestos, inversión y financiamiento).
4. Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas (seguridad de la infraestructura y el personal).
5. Funciones Contables: Relacionadas con el registro, control de costos, inventarios y balances (la contabilidad formal y generación de estados financieros).
6. Funciones Administrativas (o de Dirección): Es la función más importante según Fayol, ya que se encarga de integrar y coordinar todas las demás funciones mediante un proceso clave.

El modelo (Taylor, 1969) presentado principalmente en su obra de 1911, *Principios de la Administración Científica*, no es un modelo de planeación estratégica en el sentido moderno (largo plazo, análisis competitivo). En cambio, es un modelo de planificación operativa y gestión científica del trabajo, que sentó las bases para la racionalización de los procesos internos de las empresas.

El enfoque de Taylor buscaba la máxima **eficiencia** y **productividad**, que sería la fase de **implementación y organización interna** del Plan Estratégico. Este modelo se basa en cuatro principios fundamentales que buscan reemplazar los métodos de trabajo empíricos por métodos científicos.

1. **Principio planeación:** sustitución de los métodos empíricos utilizados por nuevos métodos planeados

2. **Principio preparación:** selección de los empleados para así lograr tener al individuo correcto en el sitio correcto, de la misma manera entrenarlo para garantizar el mejor desempeño del mismo en su área
3. **Principio ejecución:** distribuir u organizar las funciones a realizar para que estas sean terminadas de la mejor manera y con responsabilidad
4. **Principio control:** controlar las operaciones realizadas con el fin de que todo este saliendo según lo planeado.

El modelo propuesto por (Sainz de Vicuña Ancín, 2012) sitúa el Plan Estratégico dentro del proceso de planificación global de la empresa. Este modelo destaca por su **enfoque práctico y metodológico**, y pretende garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos mediante una estructura rigurosa de análisis, formulación y control. El proceso se estructura en tres Fases principales que agrupan un total de cinco etapas interrelacionadas:

Fase I: Análisis Estratégico (Etapas 1 y 2): Esta fase se dedica exclusivamente al diagnóstico y a la comprensión de la situación actual y futura de la organización.

- **Primera Etapa:** Análisis Interno y Externo. Consiste en la revisión sistemática de la posición de la organización, considerando tanto los factores del microambiente y macroambiente como los recursos y capacidades de la empresa (análisis interno).
- **Segunda Etapa:** Diagnóstico de la Situación Actual. Se sintetizan los hallazgos del análisis previo mediante la aplicación de herramientas clave, siendo la Matriz DOFA (FODA) el instrumento esencial para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas frente a la competencia.

Fase II: Formulación Estratégica (Etapas 3 y 4): Esta fase se enfoca en la definición del marco de referencia de la empresa y en la toma de decisiones sobre el futuro posicionamiento.

- **Tercera Etapa:** Sistema de Objetivos Corporativos. Se establecen los puntos estratégicos de largo plazo, que incluyen la definición o revisión formal de la Misión, Visión y los Objetivos Corporativos, proyectando el rumbo deseado para el futuro de la organización.
- **Cuarta Etapa:** Elección de las Estrategias. Consiste en la selección de las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos definidos. Esto incluye la consideración de estrategias a diferentes niveles: corporativas, funcionales, competitivas, de crecimiento y de cartera de negocios.

Fase III: Implementación y Control (Etapa 5): Esta fase se centra en llevar la estrategia formulada a la práctica y asegurar que se cumplan las metas.

- **Quinta Etapa:** Decisiones Operativas, Seguimiento y Control. Se desglosan las estrategias seleccionadas en Decisiones Operativas y Planes de Respaldo. Esta etapa culmina con el diseño de los planes de acción específicos y la implementación de un sistema de seguimiento y control de los procesos, utilizando herramientas de gestión como el Cuadro de Mando Integral (CMI).

5.3. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Una vez definido el Plan Estratégico como el documento formal que sintetiza la intención de la alta dirección, es imprescindible clarificar el propósito fundamental que persigue

dicho instrumento. El proceso de Administración Estratégica, tal como lo define (David, 2013), no es un fin en sí mismo, sino el medio estructurado para lograr un estado de desempeño superior. En este contexto, el principal objetivo de cualquier Plan Estratégico para una empresa como Ferromateriales Arturo es asegurar su supervivencia a largo plazo en un entorno competitivo. Por lo tanto, el siguiente paso en este marco teórico es definir y desglosar el concepto de Competitividad Empresarial, entendido como la meta primordial de todo el proceso de planificación y la base para el posicionamiento estratégico de la empresa en Santander de Quilichao.

La competitividad empresarial se define a partir de la capacidad de una organización para obtener una rentabilidad superior a la de sus rivales en el largo plazo. En este contexto, la tesis de (Porter, 1985) es fundamental, pues establece que la estrategia consiste en ser diferente. Según Porter, la ventaja competitiva no se logra a través de la simple eficiencia operativa o de hacer lo mismo que los competidores mejor que ellos, sino a través de elegir deliberadamente un conjunto distinto de actividades para entregar una mezcla única de valor al cliente pues *“La esencia de la estrategia es la creación de una posición única y valiosa, lo cual implica tomar decisiones claras sobre qué no hacer y cómo configurar las actividades internas de la empresa para respaldar dicha posición”* (Porter, 1985, p.5). Perspectiva que es crucial para Ferromateriales Arturo, ya que la formulación del plan estratégico debe orientarse a tomar estas decisiones de posicionamiento para garantizar su supervivencia y crecimiento en el sector ferretero.

La tesis de (Barney, 1991) sobre la Visión Basada en Recursos (RBV) actúa como un contrapeso y un complemento directo al modelo de Porter: Porter (Ventaja Externa): El marco de Porter con el Análisis de las Cinco Fuerzas se centra en la estructura de la

industria. Sugiere que la rentabilidad de una empresa está determinada principalmente por su posicionamiento frente a las fuerzas externas (rivalidad, clientes, proveedores). La estrategia se enfoca en defenderse de estas fuerzas o influir en ellas por otro lado, Barney (Ventaja Interna): sostiene que la verdadera fuente de la ventaja competitiva sostenible reside dentro de la empresa, en la posesión de recursos y capacidades que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN): *"Las ventajas competitivas sostenibles tienen su origen en la posesión de recursos y capacidades de la empresa que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN) (Barney, 1991, p.11)"*. La relación de estos conceptos se establece en el siguiente principio: Para que Ferromateriales Arturo sea verdaderamente competitivo, no basta con identificar un posicionamiento rentable en el mercado como lo exige Porter, sino que debe poseer los recursos internos únicos que le permitan sostener ese posicionamiento en el tiempo, tal como lo exige el marco de Barney, es decir, mientras Porter ayuda a la empresa a decidir *dónde* competir (la industria o nicho), Barney ayuda a decidir *cómo* puede sostener su desempeño a largo plazo, explotando sus competencias centrales que los rivales no pueden imitar.

(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015) proponen la competitividad como el desempeño sostenido. Definen la competitividad empresarial como *"la habilidad de una organización para formular e implementar una estrategia de creación de valor que no pueda ser imitada por sus competidores"*. Donde el objetivo es alcanzar un desempeño superior al promedio de la industria durante un período prolongado, además, establecen que *"La clave no es lograr el éxito en un momento dado, sino la persistencia"*(p.15), ya que la competitividad se mide por la rentabilidad sostenida y la capacidad de la empresa de anticiparse a los cambios del entorno para mantener su ventaja a pesar de las presiones del mercado. Esta perspectiva actúa como un puente integrador entre las visiones de Porter y Barney,

definiendo la competitividad como el resultado exitoso de la aplicación de ambas tesis. Con Porter y el posicionamiento externo, La tesis de (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015) valida la necesidad de que Ferromateriales Arturo alcance un posicionamiento de mercado único. Sin embargo, el desempeño superior no se logra solo con el posicionamiento, sino con la implementación de la estrategia de creación de valor que lo sustenta. Con Barney y los recursos internos, esta visión refuerza la importancia de la RBV. Para que el desempeño sea sostenible, la estrategia debe estar anclada en recursos y capacidades VRIN. Si los competidores pudieran imitar fácilmente la estrategia de Ferromateriales Arturo, su desempeño superior sería temporal, no sostenible. La Competitividad es el objetivo final. Se alcanza cuando una empresa utiliza sus recursos internos únicos para ejecutar una estrategia de posicionamiento que resulta en un desempeño consistentemente superior.

5.4. ESTADO DEL ARTE

La planeación estratégica constituye una herramienta fundamental en la gestión administrativa contemporánea, esencial para que las organizaciones, independientemente de su naturaleza o sector, configuren una hoja de ruta orientada al crecimiento sostenible y a la mejora continua (Angwin, Mavole, & Whittington, 2014). La formalización de un plan estratégico permite establecer directrices de acción proactivas, facultando a las entidades para anticipar y abordar de manera eficiente los desafíos inherentes a su entorno operativo y a las dinámicas cotidianas (Mintzberg H. , 1994), por consiguiente, la implementación de este proceso se ha convertido en una práctica ineludible para las empresas que buscan maximizar su eficacia organizacional y asegurar su viabilidad a largo plazo.

En el contexto colombiano, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), como entidad pública, opera bajo el principio de alineación programática con el Plan Nacional de Desarrollo (PND). En este sentido, el SENA implementó el Plan Estratégico para el año 2015-2018, cuyo objetivo primordial fue la contribución directa a la meta de paz y equidad para los ciudadanos del PND 2014-2018, conocido como “Todos por un nuevo país”. El mandato misional de este plan se centró en tres ejes fundamentales: la promoción de la generación de empleo decente, el incremento de la productividad nacional y la expansión de la participación poblacional en la dinámica de generación de ingresos. El SENA tiene como propósito capacitar a las personas con el fin de generar un mayor número de personas educadas y que, de la misma manera, estas puedan ser productivas tanto para ellas como para Colombia. Dado que, al estar estas calificadas en ciertas áreas, las empresas pueden contar con recursos humanos disponibles o que estas mismas personas creen proyectos de emprendimiento que les permita ser autónomos y que, de la misma manera, generen empleos para la sociedad. El SENA también brinda la opción de servicio de agencia de empleo con el fin de garantizar la incursión de sus usuarios o estudiantes a la vida laboral lo más rápido posible y, de la misma manera, generar que estas personas adquieran experiencia que les permita ser aptos para las organizaciones. De esta manera, la ejecución del plan estratégico institucional no solo impulsa la inclusión social y laboral en el territorio nacional, sino que también promueve la retribución del conocimiento adquirido para el logro del crecimiento personal y colectivo, contribuyendo directamente al desarrollo socioeconómico del país y a la consolidación de un entorno de paz y estabilidad.

Diversos estudios empíricos han documentado la aplicación de la planeación estratégica en distintos sectores, validando su utilidad como herramienta de diagnóstico y

direccionalidad. En el sector de transporte, (Binatti, 2020) ha evidenciado que la ausencia de un marco estratégico afecta significativamente la eficiencia organizacional. La investigación realizada para Transportes Brinatti en Argentina demostró que, pese a la resiliencia de la empresa para adaptarse a un entorno económico adverso, se identificó la necesidad imperante de implementar acciones a corto y mediano plazo. Por lo cual señala que las acciones estratégicas deben estar focalizadas en la mejora de los márgenes de rentabilidad, la optimización de servicios y la capitalización de oportunidades mediante estrategias de mercadeo y valida el uso de herramientas de diagnóstico para la formulación rigurosa de estrategias.

Además de las aplicaciones sectoriales, es relevante examinar las metodologías específicas empleadas en la academia colombiana. El modelo de Dirección Estratégica propuesto por Fred R. David (David, 2013) es ampliamente reconocido y adoptado en el país. Este modelo se estructura en tres fases interdependientes: formulación, implementación y evaluación, y se caracteriza por el uso de matrices analíticas como la Matriz de Evaluación de Factores Internos y la Matriz de Evaluación de Factores Externos para la toma de decisiones objetiva y sistemática. Su pertinencia se observa en trabajos de posgrado colombianos. Por ejemplo, (González Velásquez, 2020) lo utilizó para diseñar un plan estratégico para la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS utilizando el modelo de (David, 2013) para dotar a la empresa de una dirección clara, mejorar su competitividad y optimizar su gestión interna y externa a largo plazo. De manera similar, (Martinez Grajales, 2019) aplicó este marco para la planeación estratégica y desarrollo de nuevos proyectos en una empresa propia de la industria de la bisutería, donde el enfoque no solo fue formular la estrategia general, sino también utilizar este marco para la identificación y el desarrollo de nuevos proyectos que permitieran

diversificar y hacer crecer el negocio en un entorno sectorial específico, demostrando la versatilidad del modelo para la innovación estratégica. o (Sanchez & Villamuez, 2022) cuyo objetivo fue diseñar un plan estratégico (2021–2025) para la Empresa Ricoleta en Popayán, Colombia, utilizando un enfoque mixto descriptivo y analítico y utilizó el modelo de (David, 2013) como estructura central para el diagnóstico, la formulación de estrategias y la propuesta de acciones concretas, validando la aplicación del modelo en el contexto de micro y pequeñas empresas regionales. La elección de este modelo en diversas tesis de Maestría colombianas subraya su robustez y aplicabilidad para generar planes estratégicos detallados y orientados a la acción. Estos trabajos comparten la convergencia metodológica en el uso de la planificación estratégica, la cual típicamente incluye fases de diagnóstico interno y externo, la formulación rigurosa de estrategias y la posterior articulación de planes de acción. Esta aproximación metodológica guarda una estrecha similitud con la empleada en la presente investigación, enfocada en la empresa Ferromateriales Arturo.

En este contexto, la planificación estratégica enfrenta desafíos significativos, entre los que destacan: la exigencia de tiempos de respuesta rápidos, la necesidad de mantener una calidad de producto superior, y la obligación de innovar de manera constante y no convencional para satisfacer a un mercado cada vez más demandante y menos tolerante a lo estandarizado. Además, contar con un capital humano altamente capacitado y entrenado confiere una ventaja competitiva sustancial, permitiendo a las organizaciones tomar decisiones informadas y minimizar la incertidumbre en sus operaciones.

6. MARCO CONCEPTUAL

Para comprender a fondo los procesos de planificación y dirección en organizaciones, es fundamental definir un conjunto de conceptos clave que, en su interrelación, constituyen la base de la gestión estratégica. Este marco no se limita a definiciones aisladas, sino que establece las conexiones necesarias para proporcionar una visión integral del proceso.

6.1. COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En primer lugar, toda organización se define por su declaración de Visión y Misión. La Misión representa la razón de ser de la organización en el presente, identificando su propósito principal, clientes y servicios (David, 2013). Por su parte, la Visión proyecta una aspiración futura, es decir, el estado ideal al que la organización pretende llegar a ser (Fayol, 1916). Estos dos elementos no solo diferencian a la organización en el mercado, sino que también establecen valores, prioridades y el punto de partida para toda la estrategia. Precisamente, la Estrategia se entiende como el conjunto de líneas maestras o cursos de acción fundamentales que guían la toma de decisiones para asegurar la eficacia y la competitividad de la organización a largo plazo (Porter, 1985). La formulación de estas estrategias recae sobre los Estrategas, individuos (directores, presidentes o dueños) con la máxima responsabilidad sobre el éxito o fracaso de la organización. Su función es crítica e implica analizar resultados, desarrollar modelos preventivos y observar tendencias para dirigir la empresa de manera efectiva (Hitt, et al 2015).

Para (Ansoff, 1965), *"La estrategia puede definirse como el conjunto de reglas de decisión para la guía del comportamiento de la empresa, centrándose en el producto-mercado y la trayectoria de desarrollo. p.5"*. La estrategia es más que un plan; es un conjunto de reglas para tomar decisiones coherentes y operativas. Esta perspectiva es crucial para la

gestión, ya que formaliza el proceso de enfrentar situaciones futuras e inciertas. En esencia, establece que la estrategia proporciona un marco estable que permite a los estrategas (la dirección) gestionar el crecimiento y la expansión, seleccionando las oportunidades más adecuadas que alinean las capacidades internas de la empresa con las demandas del entorno. La definición de la estrategia como un conjunto de reglas de decisión coherentes para guiar el comportamiento de la empresa (Ansoff, 1965) sienta las bases para la gestión del crecimiento. No obstante, para que dichas reglas garanticen la competitividad, deben estar ancladas en una posición única. *“La estrategia es fundamentalmente sobre la elección. Significa tomar decisiones acerca de cómo la empresa será diferente. La pregunta crítica no es si se tiene una ventaja, sino si la empresa puede mantenerla eligiendo qué no hacer.”* (Magretta, 2012, p. 22). En consecuencia, la eficacia de estas reglas de decisión depende de la capacidad de la dirección para generar una ventaja sostenible. Es en este punto donde (Magretta, 2012) refuerza la tesis de Porter: el rol del estratega no es sólo decidir cómo crecer, sino principalmente cómo ser diferente. La estrategia es, fundamentalmente, sobre la elección, lo cual implica tomar decisiones claras y difíciles acerca de qué no hacer, asegurando así que la posición de la empresa sea inexpugnable ante la competencia.

6.2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN

El proceso mediante el cual la estrategia se convierte en realidad es la implementación, que consiste en planear y poner en práctica las ideas, programas y métodos definidos (David, 2013). Para ello, es esencial establecer Objetivos claros, que son metas específicas que la organización se propone alcanzar (Chiavenato & Sapiro, 2017) Estos objetivos se categorizan según su horizonte temporal:

- **Objetivos de Largo Plazo:** Con una duración superior a un año, son de naturaleza estratégica y orientan la dirección general de la empresa.
- **Objetivos Anuales:** De corto plazo (menos de un año), operacionalizan la estrategia, desglosándola en metas concretas para áreas funcionales y departamentos, contribuyendo al cumplimiento de la visión.

La consecución de estos objetivos requiere un proceso formal de Planificación, la actividad de anticiparse al futuro estableciendo un curso preestablecido de acciones a partir de la determinación de metas (Taylor, 1969). Se distinguen varios niveles:

- **Planificación Estratégica:** Es el método global para definir los objetivos a largo plazo y seleccionar los medios para alcanzarlos (Mintzberg, et al 2003).
- **Planificación Operativa (Corto Plazo):** Se ocupa de la toma de decisiones para la ejecución de tareas operativas diarias.
- **Planificación Administrativa:** Actúa como un proceso de anticipación y observación continua para identificar y definir tendencias futuras.

Un instrumento fundamental dentro de este proceso es el Plan, un esquema sistemático de operaciones futuras para un periodo dado (Sainz de Vicuña Ancín, 2012). Su ejecución específica se detalla en un Plan de Acción, el cual explica los pasos y recursos necesarios para implementar los objetivos a nivel individual o departamental.

6.3. ANÁLISIS SITUACIONAL Y EVALUACIÓN

Para formular una estrategia sólida, las organizaciones deben realizar un análisis exhaustivo de la situación. Este análisis considera dos dimensiones:

1. Factores Internos: Las Fortalezas y Debilidades, que son actividades bajo el control de la organización (administración, producción, marketing), cuyo desempeño puede ser favorable (fortaleza) o desfavorable (debilidad) (David, 2013)
2. Factores Externos: Las Oportunidades y Amenazas, tendencias ajenas al control directo de la organización (económicas, políticas, tecnológicas, sociales), que pueden afectarla positiva (oportunidad) o negativamente (amenaza). La interacción con este entorno externo implica un Riesgo, definido como cualquier posibilidad de pérdida, el cual debe ser gestionado.

Finalmente, todo el proceso estratégico debe ser sometido a una Evaluación de Resultados, que consiste en la revisión metódica del rendimiento de los procesos y la estrategia implementada (Kaplan & Norton, 2004). De este modo, la organización puede medir su eficacia, aprender de la experiencia y realizar los ajustes necesarios, cerrando el ciclo de la gestión estratégica y asegurando una mejora continua. El modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI) es el mecanismo de control diseñado para asegurar el cumplimiento del concepto de competitividad planteado por (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015). El CMI como Mecanismo de Sostenibilidad se convierte en la herramienta esencial para verificar esta sostenibilidad, ya que: Mide el Largo Plazo, por lo cual obliga a la dirección a traducir la estrategia de largo plazo en objetivos anuales y medibles, lo cual es la base para sostener el desempeño superior año tras año y mide la causa del valor de los activos intangibles (capacitación, conocimiento, innovación), que son las fuentes de la ventaja inobservable. Si estos intangibles mejoran, el desempeño futuro será sostenible. Adicionalmente, asegura la Coherencia (garantizando que las acciones operativas diarias estén alineadas con la estrategia de posicionamiento elegida. Si el CMI detecta que las

métricas de innovación (causa) no impulsan los resultados financieros (efecto), la gerencia debe corregir el plan para mantener un desempeño superior. El CMI no solo reporta lo que sucedió, sino que evalúa si los factores causales de la competitividad (los recursos VRIN) están siendo gestionados correctamente, proporcionando el sistema de *feedback* necesario para que las organizaciones sostengan el desempeño superior que define la competitividad según (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)

Un área funcional clave para ejecutar la estrategia en el mercado es el Marketing, que se encarga de conectar los productos o servicios de la empresa con los clientes. La fase de evaluación de resultados no solo revisa el rendimiento general de los procesos, sino que exige una medición rigurosa de cómo las áreas funcionales están ejecutando la estrategia. El Marketing, como área funcional clave, se convierte en el eslabón directo que conecta la oferta de una empresa con sus clientes, tal como lo define (Kotler & Keller, 2012), el Marketing es el proceso de crear, ofrecer e intercambiar valor con el cliente. En el contexto de la administración estratégica, el Marketing es el vehículo operativo que materializa las decisiones de posicionamiento. Si la estrategia es diferenciación, el Marketing debe asegurar la percepción de valor único en el cliente, por otra parte, si la estrategia es liderazgo en costos, el Marketing debe comunicar la ventaja de precio de manera efectiva.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) de (Kaplan & Norton, 2004) garantiza que la función de Marketing sea medida de forma integral. El Marketing es el principal responsable de los resultados en esta perspectiva del CMI. Indicadores como satisfacción del cliente, cuota de mercado y retención de clientes son las métricas directas para evaluar la eficacia de las estrategias de Marketing. Si la evaluación (CMI) revela que las métricas de cliente son bajas, se cierra el ciclo: la organización debe realizar ajustes necesarios en sus planes de

Marketing (campañas, publicidad, precios) para asegurar una mejora continua y cumplir con la Visión estratégica, por lo cual, la evaluación de resultados de (Kaplan & Norton, 2004) es esencial para determinar si la conexión con el cliente que realiza la función de Marketing está siendo efectiva y si está contribuyendo al desempeño superior de la empresa.

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología adoptada para la presente investigación se diseñó para sustentar la formulación del Plan Estratégico, combinando un enfoque analítico riguroso con la descripción detallada de la situación actual de Ferromateriales Arturo. El trabajo implementó un estudio exploratorio y descriptivo para aumentar la familiaridad del investigador con el entorno de la microempresa y fundamentar la propuesta estratégica. El estudio exploratorio se utilizó inicialmente para la fase de diagnóstico, permitiendo formular el problema de investigación (Méndez, 2013) y establecer las hipótesis de primer grado relativas a las deficiencias administrativas y operativas de la organización. En cuanto al estudio descriptivo, este fue la base para la auditoría interna y externa. Se enfocó en la descripción de las características que identifican los elementos de la empresa y su interrelación, delimitando los hechos que componen el problema de competitividad actual (Méndez, 2013).

Esto implicó detallar el organigrama, las funciones, las tendencias del mercado ferretero local y las capacidades internas. Para el desarrollo de la propuesta, se utilizó una aproximación mixta combinando los métodos cuantitativo y cualitativo, lo cual permitió obtener una visión holística del problema. El método cuantitativo se utilizó en la fase de diagnóstico y evaluación, centrándose en el análisis de datos numéricos (Del Cid, 2007). Se aplicó para calcular porcentajes en las encuestas y para el análisis de indicadores financieros clave, proporcionando la base numérica para la matriz DOFA, y a través del método cualitativo se profundizó en los fenómenos internos de la empresa donde se implementó para comprender las percepciones y el "cómo" de las relaciones laborales, la cultura organizacional y la visión del liderazgo. Esto fue esencial para identificar debilidades en la administración y la necesidad de una estrategia formal.

Para asegurar el desarrollo óptimo y confiable del proyecto, la recolección de información se basó en **fuentes primarias** a través de información suministrada directamente por la organización. Específicamente, se trabajó con el método de la encuesta. Se realizaron encuestas a los colaboradores de Ferromateriales Arturo con el fin de obtener información interna relevante sobre el ambiente laboral, la claridad de funciones y el desempeño por área. Esta información fue vital para construir la auditoría interna y la matriz de factores internos del modelo de (David, 2013). Como **Fuentes Secundarias** que constituyeron el soporte técnico y científico se realizó la revisión exhaustiva de literatura especializada, libros de administración estratégica, artículos científicos (bases de datos académicas) y documentos de entidades gremiales (cámaras de comercio) para fundamentar el marco teórico y la auditoría externa.

8. RESULTADOS

El presente apartado expone los hallazgos obtenidos en correspondencia con los objetivos de investigación, iniciando con el objetivo de El cumplimiento del primer objetivo específico: "Diagnosticar la situación actual de Ferromateriales Arturo a través de la realización de una auditoría interna y externa incluyendo el análisis del entorno competitivo para identificar sus ventajas, desventajas, y el contexto de su mercado," se abordó mediante la ejecución de las Auditorías Interna y Externa, componentes esenciales de la Fase de Formulación del modelo de Administración Estratégica de (David, 2013). El resultado de este diagnóstico es la identificación de los Factores Críticos para el Éxito, que se resumen en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que definen la competitividad de la empresa. Este objetivo constituye un pilar fundamental, pues inicia la definición del horizonte estratégico de Ferromateriales Arturo y proyecta su desarrollo para el periodo 2025-2030. La formulación de un modelo de proyección empresarial requiere, necesariamente, una comprensión profunda de la organización, lo que en el modelo de David se aborda mediante las Auditorías Interna y Externa.

La auditoría interna o autorreconocimiento se conceptualiza como un proceso de introspección corporativa mediante el cual se identifican las capacidades endógenas, los recursos tangibles e intangibles, la estructura gerencial y la cultura organizacional. Este ejercicio permitió a la empresa discernir no solo sus fortalezas (capacidades internas y ventajas competitivas), sino también las debilidades (limitaciones u obstáculos propios de la organización) que afectan su desempeño actual, generando insumos cruciales para la construcción de estrategias realistas y pertinentes. **La auditoría externa o el análisis de entornos** se incorpora de manera complementaria, el cual alude al examen de factores

exógenos que impactan la dinámica empresarial. Este análisis, sustentado en el marco de las Cinco Fuerzas de (Porter, 1985) y la Auditoría Externa de (David, 2013), facilitó la identificación de oportunidades de crecimiento y amenazas que deben ser gestionadas de manera estratégica para evitar riesgos críticos.

Es importante destacar que la pertinencia de este modelo trasciende la realidad intrínseca de la empresa y responde a los desafíos del contexto regional. Santander de Quilichao, como municipio del norte del Cauca, posee ventajas logísticas, pero simultáneamente enfrenta problemáticas asociadas a la informalidad empresarial, la inestabilidad en los precios de los insumos y la alta rotación de proveedores. En este escenario, el diseño de un modelo de proyección se constituye en un instrumento esencial para potenciar la competitividad de Ferromateriales Arturo, contribuyendo así al fortalecimiento de la economía local y al desarrollo sostenible de la región.

El modelo sintetiza los aportes de diversos autores, proporcionando un sustento teórico robusto: Henry Mintzberg con su enfoque en las escuelas de pensamiento estratégico; Michael Porter con su visión de la ventaja competitiva y el análisis sectorial; Fred David con su modelo integral de administración estratégica; Kaplan y Norton con el Cuadro de Mando Integral (CMI) para la evaluación; y las bases administrativas y organizacionales de clásicos como Fayol y Taylor. Esta combinación de enfoques confiere a la propuesta la aplicabilidad práctica requerida para el contexto de la microempresa.

8.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DETALLADO

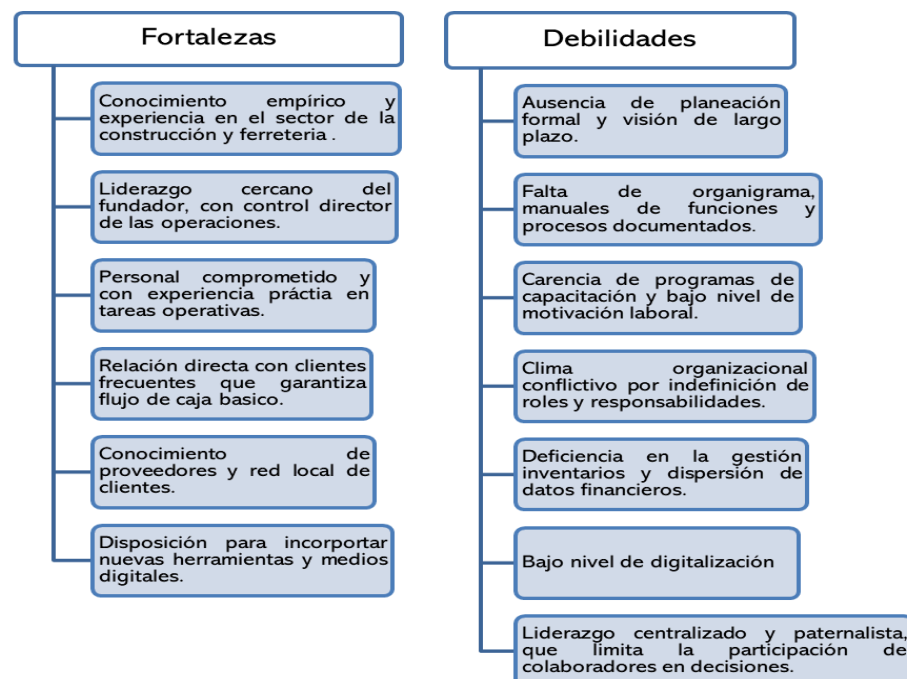
8.1.1. auditoría interna, hallazgos y análisis

El proceso de autorreconocimiento empresarial constituye la fase inicial y fundamental para la construcción de un modelo de proyección estratégica. En el caso de Ferromateriales Arturo, este ejercicio metodológico se centró en identificar las fortalezas y debilidades internas que definen el estado actual de la organización, como parte de la Auditoría Interna. La investigación se basó en la información recolectada mediante un diseño multimodal que incluyó encuestas aplicadas a los colaboradores, observación directa de los procesos internos y una exhaustiva revisión documental. A continuación, se presentan los hallazgos que alimentaron la matriz de factores internos, contrastando los resultados con los referentes teóricos establecidos en el campo de la administración estratégica:

Área	Fortalezas	Debilidades
Gestión Administrativa	• Liderazgo cercano del fundador. • Conocimiento empírico del sector construcción. • Capacidad de respuesta inmediata ante problemas.	• Ausencia de planeación estratégica formal. • No existe organigrama ni manual de funciones. • Falta de delegación en procesos clave.
Recursos Humanos	• Personal comprometido con las operaciones. • Experiencia práctica en el sector ferretero.	• Falta de capacitación y actualización técnica. • Escasa motivación e incentivos. • Clima organizacional con conflictos por indefinición de roles.
Procesos Operativos	• Experiencia acumulada en logística básica. • Conocimiento de proveedores y clientes locales.	• Deficiencia en gestión de inventarios. • Ausencia de estandarización de procesos. • Falta de sistemas tecnológicos de control.

Cultura Organizacional y Liderazgo	• Identidad construida alrededor del fundador. • Valores de cercanía y confianza con clientes habituales.	• Liderazgo centralizado y paternalista. • Cultura empírica sin visión estratégica. • Escasa participación de los colaboradores en decisiones.
Recursos Financieros	• Capacidad de generar flujo de caja básico. • Relación directa con clientes frecuentes que aseguran ingresos recurrentes.	• No existe sistema contable formal. • Información financiera dispersa. • Falta de indicadores de gestión y control financiero.
Recursos Tecnológicos	• Disposición para mejorar mediante nuevas herramientas. • Uso básico de medios digitales.	• Bajo nivel de digitalización. • Ausencia de facturación electrónica y software de inventarios. • Desventaja frente a competidores con mayor digitalización.

Tabla 1. Diagnóstico interno Fuente: Elaboración propia



De lo anterior se desprende que el diagnóstico interno de Ferromateriales Arturo, derivado de la Auditoría Interna, revela una organización que posee fortalezas valiosas y bien arraigadas. Estas ventajas se concentran particularmente en el conocimiento empírico y la experiencia en el sector; la proximidad con el cliente y la relación directa que garantiza un flujo de caja básico; y el notable compromiso de su capital humano junto con el liderazgo cercano del fundador. No obstante, la organización también presenta debilidades críticas que restringen su competitividad y limitan el desempeño superior como la carencia de planificación formal y visión de largo plazo que se combina con un liderazgo centralizado y paternalista que limita la participación de colaboradores en las decisiones estratégicas. La insuficiente estandarización de procesos como la falta de organigrama, manuales de funciones y procesos documentados lo que genera una asignación ineficiente de recursos y una deficiencia en la gestión de inventarios y datos financieros. También se puede evidenciar que las debilidades anteriores contribuyen a un clima organizacional conflictivo por la indefinición de roles y responsabilidades y la dispersión de datos y la gestión empírica son agravadas por el bajo nivel de digitalización de las áreas funcionales.

8.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Internos Clave	Peso (0.0 - 1.0)	Clasificación (1-4)	Puntuación Ponderada
Fortalezas (Que soportan la estrategia)			
F1. Conocimiento empírico del sector y experiencia acumulada (+10 años).	0.15	4	0.60

F2. Alta fidelización y valores de cercanía con clientes habituales.	0.10	4	0.40
F3. Liderazgo cercano del fundador y compromiso del personal.	0.08	3	0.24
Debilidades (Que impiden la ejecución)			
D1. Ausencia de planeación estratégica formal (Misión, Visión, Metas).	0.20	1	0.20
D2. No existe sistema contable formal e información financiera dispersa.	0.15	1	0.15
D3. Carencia de organigrama, manual de funciones y ambigüedad de roles.	0.10	1	0.10
D4. Deficiencia en gestión de inventarios y bajo nivel de digitalización.	0.10	1	0.10
D5. Liderazgo centralizado y escasa participación del colaborador.	0.12	2	0.24
TOTAL	1.00		2.03

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) Fuente: Elaboración propia

El puntaje ponderado total es 2.03. Este resultado es significativamente inferior al promedio de 2.50. La puntuación confirma que Ferromateriales Arturo se encuentra en una posición interna de alta vulnerabilidad. Las fortalezas existentes, aunque valiosas (F1, F2), no son suficientes para compensar el peso crítico de las debilidades estructurales que afectan la eficiencia y la gobernanza interna. La matriz MEFI valida la premisa central de esta propuesta de la siguiente manera: Las cuatro debilidades con mayor peso y menor clasificación (D1, D2, D3, D4) justifican la necesidad urgente del Plan Estratégico.

La ausencia de planificación formal (D1) y la falta de formalización administrativa y tecnológica (D2, D3, D4), que representan casi la mitad del impacto interno, demuestran que la empresa no es viable a largo plazo sin una intervención estratégica.

En consecuencia, este panorama demuestra que, si bien la empresa dispone de cimientos internos sólidos sobre los cuales edificar un modelo de proyección, resulta imperativo que consolide y formalice sus capacidades internas con el fin de responder de manera eficaz a los desafíos impuestos por el entorno. De este modo, el autorreconocimiento se fundamenta como un insumo imprescindible para orientar la formulación estratégica.

8.1.3. auditoría externa, hallazgos y análisis

El análisis de los entornos externos constituye la segunda etapa esencial de la Fase de Formulación del Modelo de Administración Estratégica de (David, 2013). A través de esta evaluación, se busca determinar los factores exógenos que influyen significativamente en el desempeño organizacional, identificando las Oportunidades del contexto que pueden ser aprovechadas para impulsar la competitividad, y las Amenazas latentes que representan riesgos potenciales para la sostenibilidad de Ferromateriales Arturo a mediano y largo plazo.

De acuerdo con los postulados del modelo, el diagnóstico externo se estructura sistemáticamente en torno al examen de cinco macro categorías de fuerzas ambientales:

1. Fuerzas Económicas
2. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales
3. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

4. Fuerzas Tecnológicas

5. Fuerzas Competitivas

Complementariamente, y para un análisis más detallado de la Fuerza Competitiva de la industria, se adopta el marco de las Cinco Fuerzas de Porter. Esta doble perspectiva analítica garantiza una comprensión holística y estratificada del entorno, permitiendo a los estrategas identificar las variables externas que se deben maximizar o mitigar en la subsiguiente Matriz DOFA.

La siguiente tabla resume las Oportunidades y Amenazas identificadas que enfrenta Ferromateriales Arturo en su contexto de mercado:

Dimensión	Oportunidades	Amenazas
Económicas	• Crecimiento urbano y de la construcción en Santander de Quilichao al 44,85% (<i>Inversión, 2025</i>) • Potencial de expansión del mercado local y regional al 8,1% (<i>Telencuestas, 2026</i>)	• Inflación y variación de precios de insumos. • Inestabilidad de tasas de cambio que encarece productos importados.
Sociales y Culturales	• Incremento de demanda de materiales para vivienda y remodelación al 15,7% (<i>Camacol, s.f.</i>) • Preferencia por proveedores locales.	• Clientes sensibles al precio, lo que genera presión sobre márgenes de ganancia.
Políticas y legales	• Formalización empresarial como ventaja competitiva (<i>MINCIT, s.f.</i>) • Adopción de facturación electrónica mejora la transparencia (<i>DIAN, s.f.</i>)	• Riesgo por incumplimiento normativo. • Costos de adaptación de nuevas regulaciones.
Tecnológicas	• Implementación de plataformas digitales para	• Brechas tecnológicas frente a competidores más avanzados.

	- ventas y control de inventarios. • Uso de redes sociales como canal de comercio.	• Costo de inversión en herramientas tecnológicas.
Competitivas	• Posicionamiento local y fidelidad de clientes habituales. • Posibilidad de diferenciación mediante servicio personalizado.	• Alta competencia con empresas de mayor tamaño. • Estrategias agresivas de precios de competidores.

Tabla 3. Análisis de entornos externos. Fuente: Elaboración propia

8.1.4. matriz de evaluación de factores externos (mefe)

Factores Externos Clave	Peso (0.0 - 1.0)	Clasificación (1-4)	Puntuación Ponderada
Oportunidades (O)			
O1. Crecimiento urbano sostenido y expansión de la demanda de construcción en Santander de Quilichao (Económicas).	0.20	3	0.60
O2. Posibilidad de diferenciación mediante servicio personalizado (Competitivas).	0.10	3	0.30
O3. Incursión en plataformas digitales para ventas y control de inventarios (Tecnológicas).	0.08	2	0.16
Amenazas (A)			
A1. Alta competencia con empresas de mayor tamaño y presión por precios (Competitivas).	0.25	1	0.25
A2. Inflación y variación de precios de insumos/tasas de cambio (Económicas).	0.15	2	0.30
A3. Brechas tecnológicas frente a competidores más avanzados (Tecnológicas).	0.12	1	0.12

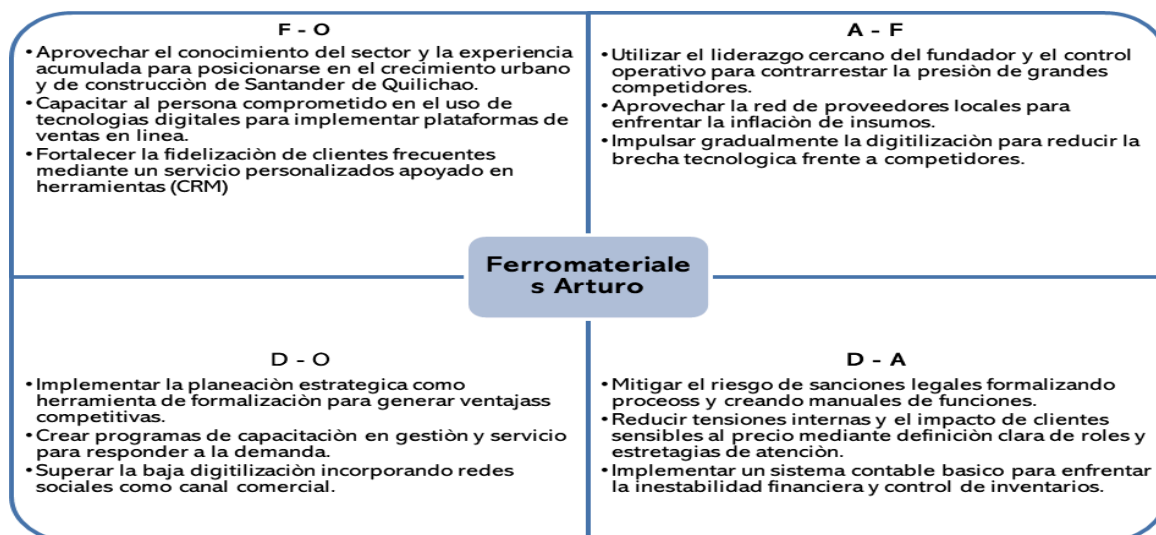
A4. Riesgo por incumplimiento normativo y costos de adaptación (Políticas/Legales).	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00		1.93

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Fuente: Elaboración propia

El puntaje ponderado total es 1.93. Este resultado es significativamente inferior al punto de equilibrio de 2.50. La puntuación indica que Ferromateriales Arturo tiene una respuesta pobre y vulnerable a las fuerzas externas del mercado. El bajo puntaje valida esta propuesta al establecer que la supervivencia depende de la capacidad del plan estratégico para transformar la gestión interna y mejorar su capacidad de respuesta al entorno.

La amenaza de la alta competencia y presión por precios tiene el mayor peso (0.25) y la peor clasificación (1), confirmando que esta es la fuerza externa más peligrosa. Esto justifica el énfasis del Plan Estratégico en la diferenciación por servicio (O2), ya que competir por precio es insostenible. El bajo puntaje exige que la empresa desarrolle urgentemente estrategias defensivas y de reorientación (D-A y D-O).

Una vez realizada la auditoría interna y externa, se establece entonces el análisis DOFA de la siguiente forma:



La Matriz DOFA (FODA) representa la Etapa de Adecuación del Modelo de Administración Estratégica de (David, 2013). Sintetizando los hallazgos del diagnóstico en estrategias

factibles para Ferromateriales Arturo. Este análisis revela la existencia de un escenario dual: por una parte, se identifican oportunidades significativas derivadas del crecimiento urbano de Santander de Quilichao, la expansión de la demanda, la posibilidad de aprovechar los procesos de formalización del sector y la incorporación de herramientas tecnológicas. No obstante, dichas oportunidades coexisten con amenazas de gran relevancia, entre las que destacan una elevada competencia basada primordialmente en precios, la pronunciada inestabilidad en los costos de insumos, la presión ejercida por nuevas regulaciones y la existencia de una brecha tecnológica. Lo anterior obliga a la empresa a concebir un modelo de proyección enfocado en capitalizar las ventajas externas y mitigar los riesgos identificados, mientras articula los hallazgos internos de autorreconocimiento con las dinámicas del entorno.

Las estrategias clave generadas son:

Estrategias F-O (Fortalezas-Oportunidades): Estrategias Ofensivas: Estas estrategias están diseñadas para capitalizar las oportunidades externas utilizando las fortalezas internas de Ferromateriales Arturo. La principal estrategia ofensiva es transformar el conocimiento empírico del sector y la experiencia acumulada en una ventaja de posicionamiento, aprovechando el crecimiento urbano de Santander de Quilichao. Para esto, se deben implementar plataformas de ventas en línea y fortalecer la fidelización de clientes mediante un servicio personalizado apoyado en herramientas de CRM, utilizando

la disposición del personal y del fundador para incorporar nuevas herramientas digitales. Este enfoque busca la diferenciación de servicio, vital ante la alta competencia.

Estrategias D-O (Debilidades-Oportunidades): Estrategias de Refuerzo: Estas estrategias buscan superar las debilidades internas para poder aprovechar las oportunidades disponibles en el entorno. La prioridad es resolver las debilidades estructurales (baja planeación y digitalización) para poder responder a la demanda creciente implementando la planeación estratégica como herramienta fundamental de formalización para generar ventajas competitivas. Además, se deben crear programas de capacitación en gestión y servicio para mejorar la calidad de respuesta. Superar la baja digitalización mediante la incorporación de redes sociales como canal comercial constituye el primer paso hacia la estandarización.

Estrategias A-F (Amenazas-Fortalezas): Estrategias Defensivas: Estas estrategias utilizan las fortalezas internas para contrarrestar o minimizar el impacto de las amenazas externas. La fortaleza del liderazgo cercano y el control operativo se utiliza para defender a la empresa de la presión competitiva y la inestabilidad de costos. Se debe aprovechar el liderazgo del fundador para garantizar el control operativo y contrarrestar la intensa presión en precios de los grandes competidores. Simultáneamente, se debe aprovechar la red de proveedores locales (una fortaleza) para estabilizar los costos y enfrentar la inflación de insumos. También se debe impulsar la digitalización para reducir la brecha tecnológica frente a la competencia.

Estrategias D-A (Debilidades-Amenazas): Estrategias de Supervivencia: Estas son las estrategias más críticas, pues buscan minimizar las debilidades para evitar el impacto de las amenazas externas, asegurando la supervivencia a largo plazo. Reducir la

vulnerabilidad legal, operativa y financiera y mitigar el riesgo de sanciones legales formalizando procesos y creando manuales de funciones para eliminar la ambigüedad de roles. Adicionalmente, implementar un sistema contable básico y un control de inventarios es esencial para enfrentar la inestabilidad financiera y contrarrestar la ineficiencia estructural.

8.1.5. Matriz de perfil competitivo (mpc)

La matriz de perfil competitivo (MPC), una herramienta diseñada para comparar a la organización objeto de estudio ("Ferromateriales Arturo") con sus principales competidores en función de los factores críticos de éxito (FCE) identificados en el sector ferretero. La siguiente tabla presenta los resultados de esta evaluación, utilizando una

Factores Críticos de Éxito	Peso	Ferromateriales Arturo	Ferretería Hincapié	Mader Vélez	Uniacabados Quilichao	Ferretería La Gran Yireth
		Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje
Competitividad de precios	0,20	0,60	0,80	0,60	0,60	0,80
Variedad de Inventario	0,25	0,50	1,00	1,00	0,75	1,00
Ubicación Estratégica	0,15	0,60	0,60	0,45	0,60	0,60
Calidad del Servicio	0,20	0,80	0,60	0,60	0,60	0,80
Fidelización de Clientes	0,20	0,60	0,80	0,40	0,60	0,40
Total	1	3,10	3,80	3,05	3,15	3,60

escala de calificación de 1 (debilidad mayor) a 4 (fortaleza mayor), y una ponderación que refleja la importancia relativa de cada factor en el mercado local.

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo (MPC) del sector ferretero. Fuente: Elaboración propia

El análisis de la MPC revela que Ferretería Hincapié es el competidor más fuerte, obteniendo el puntaje ponderado total más alto, lo que sugiere una posición de liderazgo dominante en el mercado. Ferromateriales Arturo presenta un puntaje total de 3,10, ubicándose en una posición competitiva intermedia, ligeramente por debajo de UniAcabados y significativamente por debajo del líder. Esta posición intermedia se ve matizada por las siguientes observaciones clave que enlazan directamente con la auditoría interna:

- Impacto de la Gestión de Inventarios: El factor más crítico para el éxito en el sector es la "Variedad de Inventario". La debilidad interna en la gestión de inventarios de Ferromateriales Arturo se traduce en una calificación baja, generando solo 0,50 puntos ponderados, muy por debajo del 1,00 obtenido por los competidores líderes. Esta es la principal desventaja competitiva.
- Fortalezas en Servicio y Clientes: La organización capitaliza su relación directa con clientes frecuentes en una alta calificación de fidelización de clientes y calidad del servicio, factores que le permiten mantener una base de ingresos básica y sostener su posición actual.
- Oportunidad en Precios: La deficiencia en la gestión de inventarios impacta la competitividad de precios. Mejorar la eficiencia interna podría permitir una estrategia de precios más agresiva para igualar a Hincapié y La Gran Yireth.

Si bien Ferromateriales Arturo posee fortalezas clave en servicio y ubicación, su capacidad para desafiar el liderazgo de Hincapié está directamente limitada por debilidades operativas internas, particularmente en la gestión de inventario.

9. PROPUESTA DEL MODELO DE PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

El modelo de proyección del negocio para Ferromateriales Arturo se estructura a partir de dos ejes fundamentales de la administración estratégica: el autorreconocimiento organizacional y el análisis exhaustivo del entorno (David, 2013). El primero posibilita la comprensión de las capacidades y limitaciones internas de la empresa (Auditoría Interna), mientras que el segundo contribuye a la identificación de las condiciones externas favorables y desfavorables (Auditoría Externa). Estos componentes, articulados de manera sistemática mediante una Matriz DOFA, constituyen la base estructural de la definición estratégica orientada a fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la organización durante el periodo 2025 – 2030. Desde una perspectiva teórica, el modelo propuesto se fundamenta en contribuciones clave que le confieren solidez y aplicabilidad. Se retoma el marco de (David, 2013), que establece el proceso integral de formulación, implementación y evaluación de estrategias como la estructura metodológica rectora. Se incorpora el enfoque del Cuadro de Mando Integral (CMI), o Balanced Scorecard (BSC), de (Kaplan & Norton, 2004). Este modelo permite integrar de manera balanceada las dimensiones financieras, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento, garantizando una medición holística y la sostenibilidad del desempeño.

Para la formulación de la misión, visión y objetivos clave, se emplea la metodología SMART. Esta metodología establece que los objetivos deben ser Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y limitados en un tiempo determinado. Esta dinámica clara y realista facilita la dirección organizada del crecimiento empresarial, ya que convierte la intención estratégica en metas operativas concretas (Doran, 1981).

Para abordar el desarrollo de los objetivos de la propuesta, se utilizará una tabla que ejemplifica el cumplimiento de los criterios SMART.

Acrónimo	Característica
S	Mejorar la competitividad de la empresa Ferromateriales Arturo.
M	Incrementando la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.
A	Implementando un modelo de planeación estratégica y fortaleciendo las capacidades internas.
R	Para asegurar el crecimiento sostenible y el liderazgo en el mercado local.
T	Estableciendo un plazo de 5 años (2025 – 2029).

Tabla 6. Ejemplificación metodología SMART. Fuente: Elaboración propia

Al adaptar el objetivo general con la metodología SMART se obtiene el siguiente resultado: Diseñar e implementar una Propuesta de Planeación Estratégica para el periodo 2025–2030 que, mediante la formulación, implementación y evaluación de estrategias y el fortalecimiento de las capacidades internas, permita a la empresa Ferromateriales Arturo mejorar significativamente su competitividad en el mercado de Santander de Quilichao, incrementando la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa para asegurar su crecimiento sostenible y el liderazgo local.

Como se puede observar esta ejemplificación guarda mucha similitud con lo que se busca en el objetivo general original y sobre todo demuestra que la implementación de esta metodología es muy útil para la formulación de objetivos o grandes metas a cumplir.

Ahora bien, para la propuesta se desarrolla la siguiente tabla que especifica la implementación de la metodología para los objetivos y metas que contendrá la propuesta de modelo de proyección estratégica:

Acrónimo	Característica	Objetivo	Meta
Procesos Internos			
S	Formalizar los procesos administrativos y financieros.	Fortalecer la gestión administrativa y financiera mediante procesos formalizados.	Formalizar los procesos, organigrama, manuales de funciones, sistema contable y de inventarios en un documento clave para el usuario.
M	Medido por la creación y aprobación de un documento único que integre todos los elementos.		
A	Es alcanzable asignando responsables y un plazo realista.		
R	Es relevante para superar la debilidad crítica de informalidad identificada.		
T	Para ser completado en un plazo de 6 meses.		
S	Implementar herramientas tecnológicas específicas.	Implementar herramientas tecnológicas que optimicen la gestión de inventarios, facturación y ventas.	Adoptar un modelo de facturación electrónica, software de inventarios y comercio digital básico.
M	Medido por la adopción operativa de los tres sistemas (Facturación, inventario, ventas).		
A	Es alcanzable con la asesoría correcta y una implementación por fases.		
R	Es relevante para ganar eficiencia y cerrarla brecha tecnológica.		
T	Para ser implementado completamente en un plazo de 9 meses.		
Aprendizaje y Crecimiento			
S	Mejorar el clima y las capacidades del equipo.	Mejorar el clima organizacional y la capacitación del personal.	Implementar programas de capacitación, definición de roles y espacios de
M	Medido por la ejecución de un programa de capacitación anual y la		

	realización de 4 actividades de integración.		integración organizacional.
A	Es alcanzable con un planificación adecuada y presupuesto asignado.		
R	Es relevante para abordar el clima organizacional y la falta de capacitación.		
T	Programas a implementar y evaluar anualmente.		
<i>Clientes</i>			
S	Incrementar la fidelización y participación de mercado.		
M	Medido por un aumento del 15% en las ventas a clientes recurrentes y un 5% en la cuota de mercado local.		
A	Es alcanzable mediante un servicio superior y estrategias de fidelización.	Incrementar la fidelización de clientes y la participación en el mercado local.	Trabajar un modelo de fidelización de clientes y, diferenciación por servicio
R	Es relevante para capitalizar la oportunidad de diferenciarse por servicio.		
T	Metas para alcanzar en un plazo de 2 años.		
<i>Financiera</i>			
S	Asegurar la sostenibilidad económica.		
M	Medido por la elaboración de un estudio de estrategias y la diversificación del 30% de las compras críticas.		
A	Es alcanzable con análisis de mercado y negociación con proveedores.	Asegurar sostenibilidad económica frente a la inflación y variación de precios.	Estudiar las estrategias de compras inteligentes y diversificación de proveedores frente a inflación.
R	Es relevante para mitigar la amenaza de la inflación y variación de precios.		

T	Estudio completado en 4 meses y diversificación iniciada en 6 meses.
---	--

Tabla 7. Desarrollo de objetivos y metas con la metodología SMART. Fuente: Elaboración propia

La aplicación de la metodología SMART en el desarrollo de los objetivos y metas del Balanced Scorecard (BSC) proporciona el marco de acción preciso y medible necesario para operacionalizar la estrategia. Cada objetivo, desglosado en sus componentes, se deriva directamente del análisis DOFA realizado previamente. Esto garantiza que la propuesta no sea una mera declaración de intenciones, sino un plan tangible y alineado con la realidad de la empresa.

En cuanto al objetivo de formalizar procesos (Perspectiva de Procesos Internos), este aborda directamente la debilidad identificada de informalidad y falta de sistemas. Su redacción bajo esta metodología asegura que el resultado esperado sea específico, medible y con un plazo definido, transformando una necesidad abstracta en un proyecto concreto. De igual forma, la meta de implementar herramientas tecnológicas se enfoca en superar la brecha tecnológica identificada como amenaza. Esto obliga a definir los sistemas exactos a adoptar y establece un horizonte temporal claro, facilitando la asignación de recursos y el seguimiento.

En el ámbito de Aprendizaje y Crecimiento, el objetivo traslada la aspiración de mejorar el clima organizacional a acciones concretas como programas de capacitación y actividades de integración, directamente vinculadas a las debilidades en el clima organizacional. Los objetivos de las perspectivas de Clientes y Finanzas se articulan para capitalizar oportunidades y mitigar amenazas. Las metas convierten estos conceptos en indicadores cuantitativos, proporcionando métricas objetivas para evaluar el éxito de la estrategia. Es

por esto que el uso de esta metodología asegura que cada componente del BSC sea relevante, alcanzable y medible. Es así que se presenta el siguiente modelo de planeación estratégica como una herramienta de gestión ejecutable, alineando todos los esfuerzos hacia una visión futura.

9.1. MODELO DE PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

PARÁMETRO	OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	INDICADOR	CONTINGENCIA
	Fortalecer la gestión administrativa y financiera mediante procesos formalizados.	Formalizar los procesos, organigrama, manuales de funciones, sistema contable y de inventarios en un documento clave para el usuario.	1. Diseñar el Manual de Funciones y Procesos Operativos (MOF). 2. Redactar, socializar y oficializar el manual integral de gestión. 3. Crear y documentar el Plan de Cuentas y el flujo de caja.	Gerencia / Consultor Contable	6 meses (Corta Plazo)	Porcentaje de Procesos Formalizados y Documentados (0% a 100%).	Dependencia del consultor: Designar un colaborador interno como gestor de conocimiento.
PROCESOS INTERNOS							

Implementar herramientas tecnológicas que optimicen la gestión de inventarios, facturación y ventas.	Adoptar un modelo de facturación electrónica, software de inventarios y comercio digital básico.	1. Investigar, cotizar y seleccionar el software más adecuado en términos de costo-beneficio. 2. Implementar los sistemas de forma escalonada e impartir capacitaciones 3. Configurar perfiles de venta en redes sociales para mostrar inventario.	Gerencia / Administrador	9 meses (Mediano Plazo)	Porcentaje de Inventario Gestionado por Software.	Resistencia al cambio: Implementar capacitación obligatoria con incentivos por uso.
--	--	--	--------------------------	-------------------------	---	--

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar el clima organizacional y la capacitación del personal.	Implementar programas de capacitación, definición de roles y espacios de integración organizacional.	1. Diseñar y ejecutar un plan anual de capacitación técnica y en servicio al cliente. 2. Definir perfiles de Cargos claros y organizar jornadas de integración semestrales. 3. Realizar reuniones semanales para aclarar roles y responsabilidades. 4. Diseñar un sistema de incentivos por cumplimiento de roles.	Gerencia / Recursos Humanos (Rol Asignado)	12 meses (Mediano Plazo)	Índice de Satisfacción Laboral (Medición semestral). / Horas de Capacitación por Empleado.	Falta de tiempo: Programar capacitaciones fuera del horario pico o bonificar el tiempo extra dedicado.

CLIENTES	Incrementar la fidelización de clientes y la participación en el mercado local.	Trabajar un modelo de fidelización de clientes y diferenciación por servicio.	1. Crear y lanzar un programa de fidelización con descuentos por volumen y puntos canjeables. 2. Diseñar e implementar un protocolo de servicio al cliente preferencial. 3. Utilizar WhatsApp Business/Redes Sociales como canal de comunicación directa.	Gerencia / Área Comercial	18 meses (Mediano Plazo)	Tasa de Retención de Clientes. / Nivel de Satisfacción del Cliente (Encuestas).	Competencia agresiva en precios: Reforzar la propuesta de valor basada en la calidad del servicio y el conocimiento técnico.
FINANCIERA	Asegurar sostenibilidad económica frente a la inflación y variación de precios.	Estudiar las estrategias de compras inteligentes y diversificación de proveedores frente a inflación.	1. Realizar un análisis de costos y negociación de precios con proveedores actuales. 2. Identificar, evaluar y homologar al menos dos nuevos proveedores para materiales de alta rotación. 3. Implementar un sistema de presupuesto y flujo de caja proyectado.	Gerencia / Área Financiera (Rol Asignado)	12 meses (Mediano Plazo)	Margen Neto de Utilidad. / Porcentaje de Ahorro en Costos de Compra.	Escasez de capital: Negociar plazos de pago más amplios con proveedores actuales.

Tabla 8. Propuesta de modelo estratégico. Fuente: Elaboración propia

Este modelo de proyección representa la estructura base de la planeación estratégica para la empresa Ferromateriales Arturo durante el periodo 2025–2030. Su presentación inicial demuestra el marco que deberá ser complementado y diligenciado en su totalidad mediante el cumplimiento de los demás objetivos específicos de la investigación. Abordar la medición y control de manera detallada, así como la definición precisa de un plan de acción y estrategias específicas, son las herramientas metodológicas que permitirán culminar y completar el modelo de proyección. De esta forma, se logra abarcar la totalidad del objetivo general del presente trabajo.

Para una mejor comprensión de este apartado, a continuación, se adjunta un mapa de relaciones implementado sobre el modelo, donde se visualiza la articulación entre los componentes estratégicos:



Ilustración 4. Mapa de relaciones. Fuente: Elaboración propia

Este mapa ilustra la relación causal y lógica que fundamenta el Modelo de Proyección Estratégica propuesto para Ferromateriales Arturo, en línea con el Balanced Scorecard (BSC) de (Kaplan & Norton, 2004). Se observa claramente que cada perspectiva opera como un nivel de soporte para el siguiente, estableciendo una cadena de valor

estratégico. En Aprendizaje y Crecimiento, el nivel base, se aborda la capacitación, la cultura participativa y la digitalización, es el motor que sostiene toda la estrategia. La inversión en el talento humano y la infraestructura intangible es el

secuencia lógica de cuatro etapas principales. La primera etapa es la medición, que consiste en recoger datos de los indicadores establecidos. La segunda es el análisis, donde se comparan los resultados con las metas proyectadas. La tercera es la comunicación de los hallazgos a los responsables correspondientes. Y, por último, la acción correctiva, que implica ajustar las estrategias o tareas para cerrar las brechas de desempeño. Este ciclo se repetirá de manera periódica para asegurar una mejora continua. A continuación, se presenta la tabla resumen del sistema de control y evaluación. Esta tabla especifica los indicadores clave de desempeño (KPIs) para cada objetivo estratégico.

Prerrequisito para la mejora, los procesos internos se traducen en la capacidad de alcanzar los objetivos de estandarización, gestión de inventarios y entregas oportunas. Una vez que el personal está capacitado y los procesos están formalizados, la empresa puede operar eficientemente, la eficiencia y calidad de los procesos internos permiten lograr la satisfacción, fidelización y diferenciación en el servicio. Esta perspectiva mide si la propuesta de valor está siendo recibida con éxito en el mercado y el éxito en las tres perspectivas anteriores culmina en la sostenibilidad, el incremento en ventas y el control de costos. Este es el objetivo a largo plazo de toda organización con ánimo de lucro.

Analizando esto con el gráfico, se puede observar que cada nivel sostiene al siguiente, mostrando cómo la inversión en talento y procesos internos impacta en los clientes y finalmente en los resultados financieros, que son el mega objetivo a cumplir para

mantenerse en el mercado. Ahora bien, siguiendo con el abordaje del segundo objetivo estratégico, y entendiendo que la cultura y la estructura son el cimiento (Aprendizaje y Crecimiento) de este mapa estratégico, encontramos la necesidad imperativa de diseñar una estructura y cultura organizacional que vaya acorde a la visión de la empresa.

10. PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGÁNICA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Con el propósito de dar respuesta al segundo objetivo específico, se busca transformar la configuración empírica actual de Ferromateriales Arturo. La finalidad de este apartado es instaurar un sistema organizacional formal y claro, orientado a las competencias y a la ejecución eficiente de procesos, de modo que el "saber hacer" se convierta en el pilar central de la operación y el servicio que ofrece la empresa. La conexión de este objetivo con el modelo de planeación estratégica es fundamental y secuencial. Según (David, 2013), la implementación es la fase crítica que da vida a la estrategia. Una estrategia brillante en el papel fracasa sin una estructura de soporte adecuada. Además, una cultura organizacional alineada es el motor que impulsa su ejecución. Por lo tanto, este diseño actúa como puente entre la formulación estratégica y la puesta en marcha de los planes de acción. Este enfoque se fundamenta en los postulados de (Fayol, 1916), quien identificó la organización como una función esencial de la administración. Asimismo, se retoma la perspectiva de (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003), cuya escuela concibe la estrategia como un proceso colectivo y enfatiza que la cultura y la cohesión del equipo son fuerzas determinantes para el éxito. En consecuencia, como meta final se tiene cimentar una identidad organizacional que materialice la visión de la empresa. El diseño de esta nueva estructura para la empresa se deriva directamente de los hallazgos del diagnóstico de la auditoría interna. El análisis DOFA interno reveló que las principales debilidades son de naturaleza organizacional y cultural.

- Problemas Estructurales: Existe una ausencia total de una estructura formal definida (organigrama y manuales). Esta carencia ha generado una ambigüedad

generalizada en los roles y responsabilidades, lo cual deriva en conflictos y en procesos operativos ineficientes.

- Problemas Culturales: Se identificó un liderazgo extremadamente centralizado y paternalista. La cultura gira en torno al fundador, con una escasa participación de los colaboradores, lo que crea un cuello de botella crítico para la toma de decisiones y limita la capacidad de respuesta e innovación por parte del equipo.

Estas debilidades internas se agravan al contrastarlas con el entorno externo. La alta competencia y la sensibilidad al precio del cliente son amenazas latentes. La principal oportunidad de diferenciación es el servicio personalizado y confiable. Sin embargo, para explotar esta oportunidad, se necesita un equipo con roles definidos y proactivo. En consecuencia, diseñar una nueva estructura y cultura es una prioridad estratégica. Es la condición indispensable para superar las debilidades y el pilar esencial para capitalizar las oportunidades del mercado. Sin esta transformación organizacional, cualquier otra estrategia estaría edificada sobre cimientos frágiles. Por lo tanto, lo que se propone constituye el núcleo de la fase de Implementación del modelo estratégico de David.

10.1. PILARES ESTRATÉGICOS: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Ahora bien, resulta imperativo trabajar en la definición de la misión, visión y valores relacionados con el modelo propuesto. Estos elementos constituyen las bases estructurales no solo de la planeación estratégica, sino también el puente para el diseño efectivo de la estructura organizacional. Dichos pilares actúan como una brújula que orienta cada decisión y acción dentro de la organización. Proporcionan un sentido de propósito y dirección compartido para la totalidad de los colaboradores, siendo esenciales,

ya que, en su ausencia, los esfuerzos podrían dispersarse y carecer de un rumbo unificado.

Para establecer la misión de la empresa se respondieron las preguntas ¿En qué negocio estamos?, ¿Qué medios utiliza?, ¿Para quién trabajamos?, ¿En dónde se ubican los mercados? La misión resultante define la razón de ser de Ferromateriales Arturo.

Formulación	Respuesta	Propuesta
¿En qué negocio estamos?	Comercialización de materiales de construcción de calidad.	Suministrar materiales de construcción de calidad.
¿Qué medios utiliza?	A través de procesos organizados y un servicio confiable.	Mediante procesos organizados, servicio confiable y cercanía con el cliente.
¿Para quién trabajamos?	Para clientes en Santander de Quilichao y la región.	Contribuyendo al desarrollo de la región.
¿En dónde se ubican los mercados?	Santander de Quilichao, Cauca.	--
Misión: Contribuir al fortalecimiento y expansión de la industria y la construcción en Santander de Quilichao, apoyando la creación de proyectos productivos, empresariales y comunitarios a través de un acompañamiento técnico especializado y una gestión eficaz del abastecimiento. Fomentando la competitividad en la región mediante la colaboración con empresas, profesionales y emprendedores, alentando enfoques seguros, sostenibles e innovadores que beneficien el desarrollo económico y social del municipio.		

Tabla 9. Elaboración de la misión. Fuente: Elaboración propia

La misión resultante expresa el compromiso fundamental de Ferromateriales Arturo con la calidad y el servicio al cliente. Refleja su operación de carácter local y su intención de impactar positivamente en el desarrollo regional. La propuesta de valor de la organización es clara y se centra en la confiabilidad y la cercanía con su mercado objetivo.

La visión se estableció con el propósito de definir el horizonte aspiracional de Ferromateriales Arturo a largo plazo. Dicho ejercicio responde a las siguientes interrogantes clave de la planificación estratégica:

- ¿Cuál es la posición futura deseada de la empresa a largo plazo?
- ¿Cuáles son sus metas aspiracionales de crecimiento y alcance?
- ¿Cómo quiere ser percibida por los *stakeholders* y el mercado regional?

Formulación	Respuesta	Propuesta
¿Cuál es la posición futura de la empresa?	Ser una empresa líder, preferida por los clientes y con gran reputación.	Consolidarse como la ferretería líder en competitividad y servicio.
¿Cuáles son sus metas aspiracionales?	Liderar el mercado, que nuestro trabajo sea cotizado y de buena calidad.	Liderazgo apoyado en innovación tecnológica y talento humano capacitado.
¿Cómo quiere ser percibida?	Como ejemplo para próximas empresas que inicien como emprendimientos.	Como un referente de eficiencia, servicio y calidad en el norte del Cauca.
Visión: Para el año 2029, establecerse como una ferretería sólida y confiable en Santander de Quilichao, conocida por su eficaz administración, su atención profesional y su contribución al crecimiento industrial y de construcción del Municipio.		

Tabla 10. Formulación de la visión. Fuente: Elaboración propia.

La visión resultante proyecta una aspiración clara de liderazgo y excelencia en el mercado. Esta declaración establece los pilares fundamentales para alcanzar dicha posición: la tecnología, los procesos y las personas. De esta forma, la visión orienta la totalidad de los esfuerzos estratégicos de la organización hacia un horizonte definido y unificado.

Los valores definen los principios éticos y morales que guían la toma de decisiones y el comportamiento de la empresa. Estos deben reflejar la cultura organizacional deseada y tienen como objetivo generar lealtad y compromiso en sus colaboradores, asegurando que las acciones cotidianas estén alineadas con la misión y la visión definidas.

Valor	Relación con la empresa
Responsabilidad.	Asumimos el compromiso con la calidad de nuestros productos, la seguridad de nuestros procesos y el cumplimiento de nuestra promesa con clientes y proveedores.
Transparencia.	Actuamos con honestidad e integridad en todas nuestras gestiones. Brindamos información clara y veraz a nuestros grupos de interés.
Compromiso.	Demostramos dedicación y entrega para alcanzar los objetivos de la empresa y superar las expectativas de nuestros clientes.
Servicio al cliente.	Colocamos las necesidades del cliente en el centro de nuestras decisiones. Buscamos constantemente superar sus expectativas con amabilidad y eficiencia.
Innovación.	Fomentamos la creatividad y la mejora continua en nuestros procesos, productos y servicios para adaptarnos a un mercado cambiante.

Tabla 11. Valores corporativos. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta la tabla con los Pilares Estratégicos fundamentales (Misión, Visión y Valores) diseñados para Ferromateriales Arturo, los cuales sirven como base para la estructura organizacional y la implementación de la estrategia.

MISIÓN	Contribuir al fortalecimiento y expansión de la industria y la construcción en Santander de Quilichao, apoyando la creación de proyectos productivos, empresariales y comunitarios a través de un acompañamiento técnico especializado y una gestión eficaz del abastecimiento. Fomentando la competitividad en la región mediante la colaboración con empresas, profesionales y emprendedores, alentando enfoques seguros, sostenibles e innovadores que beneficien el desarrollo económico y social del municipio.
VISIÓN	Para el año 2030, establecerse como una ferretería sólida y confiable en Santander de Quilichao, conocida por su eficaz administración, su atención profesional y su contribución al crecimiento industrial y de construcción del Municipio.
VALORES	Responsabilidad, Transparencia, Compromiso, Servicio al cliente, innovación.

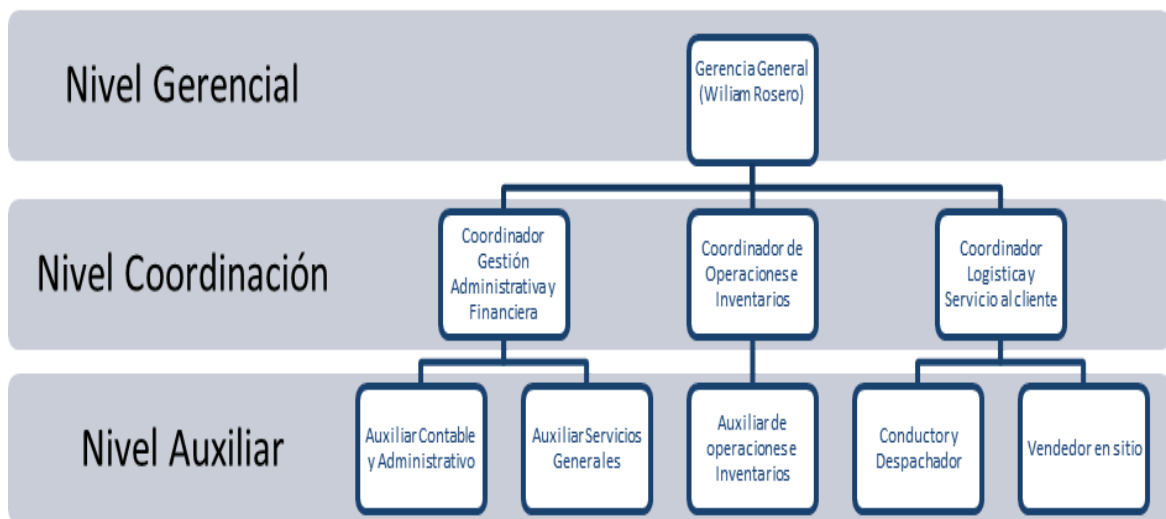
Tabla 12. Pilares del modelo de planeación estratégica. Fuente: Elaboración propia

Estos componentes (Misión, Visión y Valores) establecen el marco conceptual para el diseño de la estructura organizacional. La Misión define la razón de ser y el alcance de las operaciones, la Visión proyecta la aspiración futura que debe soportar la estructura, y los Valores dictan los principios que rigen las relaciones y comportamientos dentro de dicha estructura. En consecuencia, una estructura organizacional debe ser el reflejo fiel de estos pilares estratégicos. Con la estructura de estos elementos garantizada, el modelo de planeación resulta sólido y ejecutable. Una vez definidos, se procede de manera lógica al diseño de la estructura que hará posible su realización. Así, se asegura que la organización esté alineada desde su esencia hasta su funcionamiento diario.

10.2. PROPUESTA ESTRUCTURAL Y ORGANIZACIONAL

La presente propuesta organizacional se diseña como respuesta directa a los hallazgos del diagnóstico. Este identificó una estructura informal y centralizada como la raíz del problema de eficiencia y clima laboral. El diseño se basa en los principios clásicos de (Fayol, 1916), específicamente en la división del trabajo y la unidad de mando. Además, la

nueva estructura se alinea con la visión de la empresa de apoyarse en procesos estandarizados y talento capacitado. Por lo tanto, el objetivo es canalizar el "saber hacer" individual hacia una estructura funcional clara y escalable.



10.3. DISTRIBUCIÓN Y PERFILES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

Actualmente, Ferromateriales Arturo cuenta con una planilla de 12 colaboradores. Por lo tanto, la propuesta de estructura organizacional se diseña para distribuir de manera óptima a todo el personal en roles claramente definidos. En consecuencia, se busca maximizar las capacidades individuales y cubrir la totalidad de las funciones críticas identificadas en el diagnóstico. El diseño propuesto transforma la estructura informal y centralizada en una estructura funcional, asignando a cada colaborador un rol específico

para la ejecución estratégica. La siguiente tabla detalla la distribución propuesta y el perfil clave asociado a cada cargo:

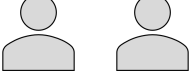
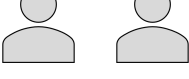
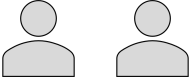
N° de Personal	Cargo	Perfil clave
	Gerencia General	Liderazgo y visión estratégica. Toma de decisiones. Relación con proveedores clave.
	Coordinador Gestión Administrativa y Financiera	Conocimiento en software contable. Análisis de datos financieros. Organización.
	Auxiliar Contable y Administrativo	Manejo de software ofimático. Atención al detalle. Orden.
	Auxiliar Servicios generales	Iniciativa. Responsabilidad. Versatilidad.
	Coordinador de Operaciones e Inventarios	Gestión logística. Uso de TICs para inventarios. Capacidad de organización.
	Auxiliar de operaciones e Inventarios	Exactitud. Honestidad. Trabajo en equipo.
	Coordinador logística y Servicio al cliente	Planificación de rutas. Resolución de problemas. Orientación al cliente.
	Conductor y despachador	Conocimiento de vías. Licencia de conducir. Profesionalismo.
	Vendedor en sitio / Asistente de Piso	Comunicación asertiva. Conocimiento de productos en construcción. Orientación al servicio.

Tabla 13. Distribución de personal y perfiles por cargo. Fuente: Elaboración propia

La distribución propuesta del personal busca asignar roles específicos y claros a cada colaborador. Esta estructura funcional supera la ambigüedad actual (identificada como una debilidad) y aprovecha las habilidades existentes en la empresa. Además, cada perfil define las competencias necesarias para cumplir con las funciones asignadas. En consecuencia, se establece una base sólida para la eficiencia operativa y la rendición de cuentas. A continuación, se procede a detallar las actividades específicas de cada rol en una tabla de funciones.

10.4. TABLA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

La tabla de funciones se deriva directamente del organigrama y los perfiles de cargo previamente establecidos. Su elaboración es esencial para materializar la nueva estructura organizacional en acciones concretas, sirviendo como un componente fundamental de la Implementación (David, 2013). Además, este instrumento surge de la necesidad crítica identificada en el diagnóstico: la falta detallada de funciones que delimitara responsabilidades. Por lo tanto, la tabla especifica las tareas claves asignadas a cada posición, garantizando que todos los colaboradores comprendan sus deberes y su contribución a los objetivos estratégicos de la empresa.

Cargo	Funciones Principales	“Saber Hacer” Requerido
Gerencia General	1. Dirección estratégica y supervisión general. 2. Toma de decisiones de alto nivel. 3. Relación con proveedores clave.	Liderazgo, visión de negocio, negociación.

Coordinador Gestión Administrativa y Financiera	1. Gestionar cuentas por pagar/cobrar. 2. Implementar sistema contable. 3. Elaborar reportes financieros básicos.	Conocimiento en software contable, análisis de datos financieros.
Auxiliar Contable y Administrativo	1. Apoyar en facturación electrónica. 2. Conciliaciones bancarias básicas. 3. Organizar documentación.	Orden y atención al detalle, manejo de software ofimático.
Auxiliar Servicios generales	1. Mantener limpieza de instalaciones. 2. Apoyar en labores varias de almacén.	Iniciativa, responsabilidad.
Coordinador de Operaciones e Inventarios	1. Gestionar inventarios con software. 2. Estandarizar procesos de almacén. 3. Garantizar stock mínimo.	Gestión logística, uso de TICs para inventarios.
Auxiliar de operaciones e Inventarios	1. Ejecutar conteos físicos. 2. Actualizar registros en sistema. 3. Apoyar en la recepción de mercancía.	Exactitud, honestidad, trabajo en equipo.
Coordinador logística y Servicio al cliente	1. Planificar rutas de despacho. 2. Gestionar flota vehicular. 3. Garantizar entregas a tiempo. 4. Resolver quejas de clientes.	Planificación, resolución de problemas bajo presión, orientación al cliente.
Conductor y despachador	1. Realizar entregas puntuales y seguras. 2. Mantener vehículos asignados. 3. Brindar servicio cordial al cliente.	Conocimiento de vías, manejo defensivo, profesionalismo.
Vendedor en sitio / Asistente de Piso	1. Atender y asesorar a clientes en el punto de venta.	Comunicación asertiva, conocimiento técnico de productos de construcción,

2.	Gestionar el escaparate y la exhibición de productos.	orientación al servicio y ventas.
3.	Procesar pedidos y apoyar en la facturación.	

Tabla 14. Definición de funciones. Fuente: Elaboración propia

En síntesis, la definición detallada de roles y funciones establece un marco operativo claro y esencial. Este manual de funciones transforma la estructura organizacional propuesta en un conjunto de responsabilidades concretas y asignables. Además, delimita explícitamente el ámbito de acción y las competencias requeridas para cada colaborador. Por lo tanto, se vuelve una herramienta fundamental para eliminar los conflictos corporativos derivados de la ambigüedad de roles.

11. PLAN DE ACCIÓN Y ESTRATEGIAS

Este apartado se centra en la elaboración de un plan de acción y estrategias de valor, cuya finalidad es traducir la dirección estratégica en iniciativas operativas concretas. Además, busca asignar recursos, responsables y cronogramas específicos para su ejecución. Según David (2013), la implementación transforma la estrategia en acción organizacional. Por su parte, (Kaplan & Norton, 2004) enfatizan la necesidad de desglosar las estrategias en objetivos medibles. En consecuencia, este objetivo actúa como un puente crucial entre la formulación y la ejecución, asegurando que el modelo de planeación responda a las dinámicas del entorno. La elaboración de este plan de acción es una respuesta directa a los hallazgos del diagnóstico. Por un lado, el análisis interno reveló debilidades críticas como la falta de procesos formalizados, la gestión empírica de inventarios y la ausencia de sistemas tecnológicos. Por otro lado, el diagnóstico externo mostró oportunidades como el crecimiento del sector construcción local. Asimismo, se confirmó la amenaza de una alta competencia basada en precios.

Por estas razones, el objetivo específico 3 es prioritario. En primer lugar, conecta las capacidades internas con las demandas externas identificadas. Además, operacionaliza la estrategia mediante proyectos concretos con indicadores definidos, respondiendo a la necesidad urgente de diferenciación en el mercado. De acuerdo con (Chiavenato & Sapiro, 2017), la planeación estratégica debe facilitar la adaptación al entorno. Por lo tanto, este plan busca no solo mejorar la competitividad, sino también asegurar la sostenibilidad de la empresa.

11.1. ESTRATEGIAS Y PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS

Con el propósito de brindar una guía que oriente la implementación de la planeación estratégica para Ferromateriales Arturo, se desarrolló el siguiente desglose de estrategias, asegurando la correcta alineación de los objetivos definidos con las acciones necesarias para alcanzar los resultados esperados.

Estrategia 1. Realizar un diagnóstico y diseño de todos los procesos operativos y administrativos para la formalización de la gestión.

Acciones	Realizar diagnóstico de procesos actuales y diseñar los procesos optimizados.
Responsables	Gerencia General y Coordinador Gestión Administrativa
Recursos	Tiempo del personal, formatos de diagnósticos, diagramas de flujo de trabajo.
Plazo	5 meses
Indicador	(Documento de diagnóstico) *50% + (Diseño por procesos /4 procesos principales) * 50%

Tabla 15. Estrategia 1. Fuente: Elaboración propia

Estrategia 2. Redactar, socializar y oficializar el manual integral de gestión.

Acciones	Redactar un manual integrado de incluya organigrama, funciones y procedimientos.
Responsables	Coordinador Gestión Administrativa
Recursos	Computador, software de diseño, asesoría legal básica.
Plazo	4 meses
Indicador	(Manual oficializado) *50% + (socialización al 100% del personal) * 50%

Tabla 16. Estrategia 2. Fuente: Elaboración propia

Estrategia 3. Investigar, cotizar y seleccionar el software más adecuado en termino de costo-beneficio.

Acciones	Evaluar al menos 3 opciones de software para facturación, inventarios y ventas.
Responsables	Coordinador de Operaciones y Coordinador de Gestión Administrativa.
Recursos	Presupuesto asignado, acceso a demostraciones de software.
Plazo	3 meses
Indicador	(3 evaluaciones realizadas/3 propuestas) *50% + (Contrato con el software seleccionado) * 50%

Tabla 17. Estrategia 3. Fuente: Elaboración propia

Estrategia 4. Implementar los sistemas de forma escalonada e impartir capacitaciones.

Acciones	Implementar primero facturación electrónica, luego inventarios y finalmente ventas.
Responsables	Coordinador de Operaciones
Recursos	Licencias de Software, capacitación del Proveedor.
Plazo	10 meses
Indicador	(Operación del sistema de facturación) *30% + (Operación del sistema de inventarios) * 30% + (Operación del sistema de ventas) * 40%

Tabla 18. Estrategia 4. Fuente: Elaboración propia

Estrategia 5. Diseñar y ejecutar un plan anual de capacitación técnica y en servicio al cliente.

Acciones	Elaborar un cronograma de capacitaciones trimestral con proveedores y expertos
Responsables	Gerencia General
Recursos	Presupuesto para capacitación, materiales complementarios
Plazo	Continuo (Primer plan 3 meses)
Indicador	(Cronograma diseñado) *50% + (% Personal capacitado/ 100% del personal total) * 50%

Tabla 19. Estrategia 5. Fuente: Elaboración propia

Estrategia 6. Definir perfiles de Cargos claros y organizar jornadas de integración semestrales.

Acciones	Elaborar manuales específicos por cargo y planificar actividades de integración
Responsables	Gerencia General
Recursos	Tiempo de Coordinación, presupuesto para actividades
Plazo	Continuo (cada 6 meses)
Indicador	(Manuales / 9 roles del organigrama) *50% + (Participación del personal (90%) / 10 propuestas en el plazo a 5 años) * 50%

Tabla 20. Estrategia 6. Fuente: Elaboración propia

Estrategia 7. Crear y lanzar un programa de fidelización con descuentos por volumen y puntos canjeables.

Acciones	Diseñar mecánica del programa y materiales de difusión
Responsables	Coordinador de Logística y Servicio al cliente
Recursos	Sistema de registro de clientes, material promocional
Plazo	8 meses
Indicador	(Programa diseñado) *50% + (2 estrategias de difusión) * 20% + (40% inscritos en el primer año/ total de clientes recurrentes)

Tabla 21. Estrategia 7. Fuente: Elaboración propia

Estrategia 8. Diseñar e implementar un protocolo de servicio al cliente preferencial.

Acciones	Crear protocolo de atención especial para clientes frecuentes
Responsables	Coordinador de logística y Servicio al cliente
Recursos	Capacitación al personal, material de apoyo
Plazo	5 meses
Indicador	(Protocolo diseñado) *50% + (implementación) * 10% + (Satisfacción al servicio * (NPS)70%) *40

Tabla 22. Estrategia 8. Fuente: Elaboración propia

Estrategia 9. Realizar un análisis de costos y negociación de precios con proveedores actuales.

Acciones	Revisar costos anuales y negociar mejores condiciones
Responsables	Gerencia General
Recursos	Historial de compras, cotizaciones de mercado
Plazo	5 meses
Indicador	10% de reducción en costos de al menos 3 insumos críticos / año

Tabla 23. Estrategia 9. Fuente: Elaboración propia

Estrategia 10. Identificar, evaluar y homologar al menos dos nuevos proveedores para materiales de alta rotación.

Acciones	Buscar y evaluar nuevos proveedores con mejores precios/calidad
Responsables	Gerencia General
Recursos	Contactos comerciales, visitas a proveedores
Plazo	5 meses
Indicador	30% de compras críticas diversificadas con nuevos proveedores

Tabla 24. Estrategia 10. Fuente: Elaboración propia

El presupuesto elaborado para la implementación del plan estratégico de Ferromateriales Arturo contempla la inversión en diez estrategias fundamentales, orientadas a fortalecer su estructura organizacional, implementación tecnológica, calidad del servicio y posicionamiento en el mercado. Cada presupuesto ha sido diseñado para atender necesidades específicas de la empresa que se identificaron en nuestro diagnóstico inicial.

Basado en los ingresos reportados a las entidades pertinentes por la empresa, se

destinan recursos para garantizar la calidad de los productos, mejorar la comunicación interna y establecer mecanismos efectivos de control operativo y comercial. La planificación financiera busca facilitar las acciones necesarias para lograr el cumplimiento del modelo y ofrecer una guía clara para mejorar la eficiencia, de igual forma aporta a la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo. A continuación, se presenta la tabla que expone el presupuesto proyectado para cada una de las estrategias abordadas:

	Concepto	Costo Unitario	Cantidad	Subtotal
Estrategia 1	Realizar un diagnóstico y diseño de todos los procesos operativos y administrativos para la formalización de la gestión.			
Acción	Realizar diagnóstico de procesos actuales y diseñar los procesos optimizados			
	Asesoría externa para diagnóstico inicial	\$2.000.000	1	\$2.000.000
	Materiales y software de diseño	\$1.000.000	1	\$1.000.000
	Jornadas de trabajo con equipo interno	\$500.000	1	\$500.000
Total, Estrategia 1				\$3.500.000
Estrategia 2	Redactar, socializar y oficializar el manual integral de gestión.			
Acción	Redactar un manual integrado de incluya organigrama, funciones y procedimientos.			
	Diseño y redacción del manual	\$1.800.000	1	\$1.800.000
	Impresión de documentos para socialización	\$150.000	1	\$150.000

	Sesión de documentos para socialización	\$200.000	1	\$200.000
Total, Estrategia 2				\$2.150.000
Estrategia 3	Investigar, cotizar y seleccionar el software más adecuado en termino de costo-beneficio.			
Acción	Evaluar al menos 3 opciones de software para facturación, inventarios y ventas.			
	Licencia temporal para pruebas de software	\$1.500.000	3	\$4.500.000
	Costos de desplazamiento para conocer experiencias de uso	\$200.000	1	\$200.000
Total, Estrategia 3				\$4.700.000
Estrategia 4	Implementar los sistemas de forma escalonada e impartir capacitaciones.			
Acción	Implementar primero facturación electrónica, luego inventarios y finalmente ventas.			
	Licencia anual software facturación electrónica	\$1.200.000	1	\$1.200.000
	Licencia anual de software de inventarios	\$900.000	1	\$900.000
	Capacitación inicial al personal	\$600.000	1	\$600.000
Total, Estrategia 4				\$2.700.000
Estrategia 5	Diseñar y ejecutar un plan anual de capacitación técnica y en servicio al cliente.			
Acción	Elaborar un cronograma de capacitaciones trimestral con proveedores y expertos.			
	Honorarios instructores especializados	\$1.500.000	1	\$1.500.000

	Materiales de apoyo y certificaciones	\$300.000	1	\$300.000
Total, Estrategia 5				\$1.800.000
Estrategia 6	Definir perfiles de Cargos claros y organizar jornadas de integración semestrales.			
Acción	Elaborar manuales específicos por cargo y planificar actividades de integración.			
	Diseño de perfiles de cargo por consultor	\$700.000	1	\$700.000
	Logística para jornadas de integración semestral	\$600.000	2	\$1.200.000
Total, Estrategia 6				\$1.900.000
Estrategia 7	Crear y lanzar un programa de fidelización con descuentos por volumen y puntos canjeables.			
Acción	Diseñar mecánica del programa y materiales de difusión.			
	Diseño de programa y materiales promocionales	\$1.600.000	1	\$1.600.000
	Costos iniciales de descuento y beneficios	\$1.000.000	1	\$1.000.000
Total, Estrategia 7				\$2.600.000
Estrategia 8	Diseñar e implementar un protocolo de servicio al cliente preferencial.			
Acción	Crear protocolo de atención especial para clientes frecuentes.			
	Diseño del protocolo y capacitación	\$800.000	1	\$800.000
	Materiales de apoyo y señalización	\$150.000	1	\$150.000
Total, Estrategia 8				\$950.000

Estrategia 9	Realizar un análisis de costos y negociación de precios con proveedores actuales.			
Acción	Revisar costos anuales y negociar mejores condiciones.			
	Estudio de mercado de proveedores	\$3.000.000	1	\$3.000.000
	Costos de negociación y desplazamiento	\$200.000	1	\$200.000
Total, Estrategia 9	\$3.200.000			
Estrategia 10	Identificar, evaluar y homologar al menos dos nuevos proveedores para materiales de alta rotación.			
Acción	Buscar y evaluar nuevos proveedores con mejores precios/calidad.			
	Evaluación y homologación de nuevos proveedores	\$400.000	1	\$400.000
	Pruebas de calidad de materiales	\$250.000	1	\$250.000
Total, Estrategia 1	\$650.000			
Total, Estimado	\$24.650.000			

Tabla 25. Presupuesto para la Planeación Estratégica de Ferromateriales. Fuente: Elaboración propia

El presupuesto total representa aproximadamente el 53% de los ingresos anuales reportados (25.000.000). Se recomienda una implementación por fases prioritarias, financiada con flujo de caja operativo y posiblemente con un crédito de bajo monto para inversión en tecnología. Lo que sería viable para una microempresa con las características financieras de Ferromateriales Arturo. La elaboración de este plan de acción con su respectivo presupuesto consolida la fase de implementación del modelo de planeación estratégica. Su ejecución permitirá transformar las debilidades diagnosticadas en capacidades competitivas sostenibles. Además, las estrategias de generación de valor

responden directamente a las oportunidades del entorno local. La inversión total de 13.150.000 resulta viable considerando los ingresos anuales de la empresa. Este monto se distribuye de manera priorizada en herramientas tecnológicas y capacitación del talento humano. De esta forma, se sientan las bases operativas para el mejoramiento continuo de la competitividad. Con este avance consolidado, se procede al diseño del sistema del sistema de control y evaluación correspondiente a nuestro cuarto objetivo.

12. PLAN DE CONTROL Y EVALUACIÓN

Este apartado consiste en realizar un plan de control y evaluación. Este plan busca medir el alcance y la efectividad de los mecanismos estratégicos implementados, siendo un componente fundamental dentro del modelo de planeación estratégica. Representa la fase final del ciclo de administración estratégica propuesto por (David, 2013). El autor señala que, sin una evaluación sistemática, incluso las mejores estrategias pueden perder su dirección original. Por lo tanto, este proceso es esencial para mantener la vigencia del plan. En esta etapa se alinea la perspectiva de Kaplan & Norton, (2004), y su propuesta del Balanced Score Card (BSC). Dichos autores enfatizan que un sistema de medición integral debe evaluar tanto el desempeño financiero como otros factores clave.

Estos factores incluyen la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y la capacidad de aprendizaje organizacional. Para Ferromateriales Arturo, este plan garantiza que las estrategias no sean estáticas, logrando que el modelo de planeación se convierta en una herramienta dinámica y adaptable que oriente a la empresa hacia una mejora continua y sostenible.

13. DISEÑO DEL PLAN DE CONTROL Y EVALUACIÓN

El plan de control y evaluación se estructura como un sistema cíclico y continuo, su propósito es monitorear el avance de las estrategias definidas en el modelo de planeación. Este diseño se basa en el enfoque BSC, que permite una evaluación equilibrada de cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Cada perspectiva contará con indicadores específicos, metas cuantificables y frecuencia de medición definidas. El proceso de control seguirá una

Perspectiva BSC	Objetivo Estratégico	Indicador clave (KPI)	Meta (2030)	Frecuencia de Medición	Responsable
Procesos Internos	Formalizar procesos administrativos y financieros	% de procesos operativos estandarizados y documentos.	100%	Semestral	Coordinador Gestión Administrativa y Financiera
	Implementar herramientas tecnológicas	% de utilización efectiva del software implementado	95%	Trimestral	Coordinador Operaciones e inventarios
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar clima <u>organizacional</u> y capacitación	Índice de satisfacción del personal (Encuesta)	85%	Anual	Gerencia General
Clientes	Incrementar fidelización y participación de mercado	Tasa de retención de clientes recurrentes	40%	Trimestral	Coordinador Logista y Servicio al cliente
		Cuota de mercado local estimada	15%	Anual	Gerencia General
Financiera	Asegurar sostenibilidad económica	Margen neto de utilidad	8%	Anual	Gerencia General
		Rotación de 6 inventarios	veces/año	Trimestral	Coordinador de Operaciones

El seguimiento del plan estará a cargo de la Gerencia General, con el apoyo de los coordinadores de área. Se establecerán reuniones de revisión con una periodicidad trimestral. En estas reuniones se analizarán los reportes de avance basados en los KPIs. Los formatos de reportes serán estandarizados para garantizar la claridad y consistencia de la información. Esto facilitará la identificación rápida de desviaciones y la toma de decisiones correctivas. Para apoyar este proceso, se implementa un Cuadro de Mando integral (CMI) básico. Este será una herramienta visual que concentre los indicadores más críticos, siendo actualizado mensualmente y estará visible para los responsables de cada objetivo. Esta transparencia fomentará la rendición de cuentas y la alineación del equipo. Adicionalmente, se propone realizar una evaluación estratégica integral al final de cada año para determinar si se requieren ajustes mayores al plan estratégico original.

14. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Esta herramienta gráfica de gestión nos ayudará a operacionalizar el sistema de control. Su función es traducir la visión y estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, los cuales proporcionan una visión rápida y equilibrada del desempeño organizacional. El siguiente diseño está estructurado en las cuatro perspectivas del BSC, mostrando la relación causa- efecto entre ellas.

VISIÓN 2030

Consolidarse al 2030 como la ferretería líder en competitividad y servicio en el norte del Cauca, apoyada en innovación tecnológica, procesos estandarizados y talento humano capacitado.

Perspectiva				
Financiera	Clientes	Procesos Internos		Aprendizaje y Crecimiento
¿Cómo mejorar el valor para la empresa?	¿Cómo lograr la satisfacción y fidelización del cliente?	¿Qué procesos internos debemos mejorar para cumplir nuestras metas?		¿Cómo mejorar nuestras capacidades para evolucionar?
OBJETIVOS				
Asegurar sostenibilidad económica frente a la inflación y variación de precios.	Incrementar la fidelización de clientes y la participación en el mercado local.	Fortalecer la gestión administrativa y financiera mediante procesos formalizados.	Implementar herramientas tecnológicas que optimicen la gestión de inventarios, facturación y ventas.	Mejorar el clima organizacional y la capacitación del personal.
INDICADORES				

Margen neto: 8%	Retención: 40%	Procesos Estandarizados: 100%	Uso Software: 95%	Satisfacción personal: 85%
Rotación inv: 6%	Cuota mercado: 15%			

Tabla 27. Resumen CMI. Fuente: Elaboración propia

Este cuadro ilustra la relación causa – efecto que sustenta la estrategia. La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento constituye la base fundamental, un personal capacitado y motivado es el motor que impulsa la mejora de los Procesos internos. A su vez, unos proceso eficientes y estandarizados permiten entregar un servicio de calidad al cliente. Finalmente, la satisfacción y fidelización de los clientes, refleja en la perspectiva correspondiente, es lo que garantiza el cumplimiento de los objetivos financieros y, en última instancia, la realización de la visión 2030.

Para garantizar una medición constante, cada indicador del CMI cuenta con una ficha técnica, esta define la fórmula, la fuente de datos y el responsable de su reporte:

Perspectiva	Indicador (KPI)	Formula	Fuente de Datos	Responsable
Financiera	Margen neto de utilidad	$(\text{Utilidad Neta/Ventas Netas}) * 100$	Estado de resultados	Gerencia General
	Rotación de inventarios	$\text{Costos de ventas} / \text{Inventario promedio}$	Sistema de Inventarios /Contabilidad	Coordinador de Operaciones e inventarios
Clientes	Tasa de retención de clientes	$(\text{N}^\circ \text{ clientes recurrentes en el periodo} / \text{Total clientes activos en el periodo anterior}) * 100$	Sistema de ventas / Registro de clientes	Coordinador Logística y Servicio al cliente
	Cuota de mercado local	$(\text{Ventas de la empresa} /$	Estimaciones propias,	Gerencia General

		Ventas totales estimadas del mercado ferretero local) *100	estudios sectoriales	
Procesos Internos	% Proceso estandarizados	(N° de usuarios activos documentados y en uso / Total de procesos críticos definidos) *100	Manual de procedimientos	Coordinador Gestión Administrativa y Financiera
	% Uso efectivo de software	(N° de usuarios activos en el sistema / Total de usuarios capacitados) *100	Reporte de uso del software	Coordinador de Operaciones
Aprendizaje y Crecimiento	Índice de satisfacción del personal	Promedio de resultado de encuesta anual de clima laboral (Escala 1-5)	Encuesta anónima de clima laboral	Gerencia General

Tabla 28. Ficha técnica del CMI, Fuente: Elaboración propia

Para una visualización inmediata del estado de cada objetivo, se propone implementar un semáforo de gestión en el CMI:

- Verde: El indicador cumple o supera la meta establecida.
- Amarillo: El indicador tiene una desviación menos al 10% de la meta.
- Rojo: El indicador tiene desviación igual o mayor al 10% de la meta. Requiere acción correctiva inmediata.

Este CMI se convertirá en el instrumento central de las reuniones de revisión estratégica. De esta manera, se asegura que la evaluación sea un proceso integral, visual y orientado a la toma de decisiones accionables.

14.1. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y MEDICIÓN ESTRATÉGICA (CMI)

Para dar cumplimiento al requerimiento y asegurar que la visión se materialice, he diseñado el siguiente cronograma. Este plan sigue una secuencia lógica de cadena de valor: primero se prepara al personal y las herramientas (base), luego se estandariza la operación, esto impacta en el servicio al cliente y, finalmente, se reflejan los resultados financieros.

Fase	Actividad Clave	Fecha	Responsable
I. Aprendizaje	Aplicación de encuesta de clima laboral inicial. (meta: 85%).	FEB	Gerencia General
	Jornadas de capacitación técnica en el uso del software de inventarios y facturación y nuevos procesos.	MAR	Coord. de Operaciones
II. Procesos	Formalización y entrega de manuales de procesos críticos y verificación del uso en el día a día. (Meta: 100%).	ABR	Coord. de Operaciones
	Evaluación del % de uso efectivo del software y ajustes técnicos mediante reporte de sistema (Meta: 95%).	MAY	Coord. Gestión Administrativa
III. Clientes	Lanzamiento de estrategia para mejorar la tasa de retención de clientes y medición de la misma (cierre del trimestre).	JUN	Coord. Logística y Servicio
	Estudio de campo para determinar la cuota de mercado local (meta: 15%).	JUL	Gerencia General
IV. Financiera	Auditoría de rotación de inventarios (meta: 6%).	AGO	Coord. de Operaciones

	Análisis de margen neto de utilidad (meta: 8%).	AGO	Gerencia General
V. Aprendizaje	Medición de Impacto: segunda encuesta de clima laboral y satisfacción del personal.	SEP	Gerencia General
VI. Ajustes	Verificación del uso de manuales y correcciones de rumbo. (Procesos)	OCT	Todo el equipo líder
	Segunda jornada de formación basada en errores detectados. (Aprendizaje)	MAY	Gerencia General
	Revisión final de metas y cierre de Estados Financieros. (Financiera)	NOV	Comité Estratégico
VII. Ajuste estratégico	Rendición de Cuentas: Presentación de resultados y ajustes para la planeación del año 2.	ENE	Gerencia General

Tabla 29. Cronograma de Implementación y Medición Estratégica. Fuente: Elaboración propia

Este calendario es una ruta para la transformación organizacional. Su diseño sigue una jerarquía de "abajo hacia arriba" (Kaplan & Norton, 2004), donde el éxito financiero de fin de año es el resultado directo de lo que se siembra en el principio:

- La estrategia inicia con el factor humano como eje habilitador. Se establece que la eficiencia en la gestión de inventarios y ventas es directamente proporcional al dominio técnico del personal sobre las herramientas tecnológicas. Mediante la aplicación de encuestas de clima laboral en febrero y programas de capacitación en marzo, se asegura que la estructura organizacional se encuentre alineada y motivada antes de proceder con la exigencia de metas en procesos o niveles de servicio.
- Una vez consolidada la competencia del personal, la organización se enfoca en la formalización del conocimiento. El cumplimiento del hito de abril, orientado a la documentación del 100% de los procesos críticos, se identifica como el punto de

inflexión para transitar de una gestión basada en la memoria individual hacia una gestión sistémica. La auditoría programada para mayo funciona como el primer filtro de calidad para corregir desviaciones operativas de manera temprana.

- Con la optimización interna garantizada, el enfoque estratégico se desplaza hacia el mercado durante el tercer trimestre. La gestión no se limita al incremento de ventas, sino que se orienta a la retención y expansión de la cuota de mercado en el norte del Cauca. Esta fase capitaliza la estandarización previa para ofrecer un servicio superior que actúe como diferenciador frente a la competencia local.
- El análisis de los indicadores financieros se posiciona estratégicamente en agosto y diciembre para evaluar el impacto real de las mejoras operativas y comerciales. Estas mediciones permiten verificar si la rotación de inventarios y el margen neto han respondido positivamente a la reducción de errores en los procesos. Esta disposición cronológica facilita la trazabilidad de cualquier deficiencia financiera hacia su causa raíz en las fases previas.
- Los ajustes no se restringen al cierre del periodo, sino que se encuentran integrados de forma transversal en los meses de mayo, septiembre y octubre, transformando al CMI de un reporte estático a una herramienta de gestión dinámica, culminando en enero con una rendición de cuentas que sienta las bases para el siguiente ciclo operativo bajo la perspectiva de la Visión 2030.

15. PLAN DE CONTINGENCIAS

Este se incluyó dentro del modelo de planeación estratégica propuesta al momento de completar el diseño de las estrategias. El plan de contingencias es un aporte esencial para el control lo que ayuda a responder a imprevistos. Si un indicador muestra una desviación superior al 15% de la meta por dos períodos consecutivos, se activará un protocolo, dicho protocolo exige la realización de un análisis causa raíz, y de este análisis se elaborará un plan de acción correctivo específico con un plazo máximo de ejecución de 60 días. La Gerencia General será la responsable de autorizar y dar seguimiento a estas acciones correctivas.

En síntesis, el plan de control y evaluación diseñado, articulado mediante el Cuadro de Mando integral, constituye el sistema nervioso central del modelo de planeación estratégica para Ferromateriales Arturo. Este mecanismo no solo cierra el ciclo de la administración estratégica al permitir la medición objetiva del desempeño, sino que también institucionaliza la mejora continua al proveer los insumos necesarios para la toma de decisiones correctivas y el reajuste dinámico de las estrategias. Su implementación garantizará que la empresa transite de una gestión intuitiva a una gestión basada en datos, asegurando la consecución de la visión 2030 y la sostenibilidad competitiva en el largo plazo.

16. CONCLUSIONES

- El diagnóstico reveló una disparidad crítica entre las fortalezas relacionales (conocimiento empírico, fidelización de clientes) y las debilidades estructurales (falta de planificación formal, bajo nivel de digitalización, ambigüedad de roles). Esta deficiencia estructural limita la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades de crecimiento urbano y la somete a un alto riesgo de supervivencia frente a la amenaza de la alta competencia por precio.
- El análisis interno confirmó que la ausencia de procesos formalizados y el liderazgo centralizado son las causas raíz directas de la ineficiencia operativa y el clima laboral conflictivo. Esta informalidad impide la medición objetiva del desempeño y restringe el acceso a capital formal, elementos indispensables para el crecimiento sostenible exigido por la competitividad.
- La formulación de la Misión, Visión y Valores se estableció como el puente indispensable para transformar las debilidades internas en acciones. La Visión proyecta el liderazgo en 2030, y las estrategias de la Matriz DOFA (especialmente las D-O y D-A) priorizan el fortalecimiento de las capacidades internas (procesos y personas) como requisito fundamental para lograr la diferenciación por servicio y mitigar los riesgos financieros.
- Los resultados de las matrices MEFI (2,03) y MEFE (1,93) indican que la empresa se encuentra significativamente por debajo del punto de equilibrio competitivo (2,50). Esta situación, impulsada por la ausencia de planeación formal y la amenaza de alta

competencia y presión por precios, exige una intervención inmediata. La estrategia formulada adopta el Balanced Scorecard (BSC) como el marco de gestión y medición, asegurando la coherencia entre las perspectivas. Al enfocar la cadena de valor en Aprendizaje y Crecimiento como base, la propuesta garantiza que la inversión en la formalización y el capital humano se traduzca, de manera causal y medible, en una diferenciación por servicio y, finalmente, en sostenibilidad financiera a largo plazo, evitando la insostenible competencia por precio.

- La estructuración del plan de implementación garantiza la viabilidad de la estrategia al traducir los objetivos abstractos en acciones SMART, asignando recursos, indicadores y responsables específicos. La propuesta de estructura organizacional funcional (con 12 colaboradores) elimina la ambigüedad de roles y establece una clara rendición de cuentas, permitiendo que la ejecución del plan no dependa únicamente del fundador.
- El diseño de indicadores de medición y la definición de metas temporales (periodo 2025-2030) aseguran que el plan de implementación cumpla con la fase de Evaluación del ciclo estratégico. Este sistema de control permite la detección temprana de desviaciones (Contingencias) y la adaptación proactiva al entorno, asegurando el proceso de mejora continua y la sostenibilidad de la competitividad en el largo plazo.

REFERENCIAS

Angwin, D., Mavole, J., & Whittington, R. (2014). *Exploración de la estrategia (10ª ed.)*.

Pearson Educación.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for*

Growth and Expansion. New York, NY: McGraw Hill.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of*

Management, 17(1), 99–120.

Binatti, L. (2020). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Transportes Brinatti*.

Retrieved from

<https://repositorio.21.edu.ar/items/09661d1c-c164-4b98-85c2-8b610c05c579>

Camacol. (n.d.). *Informe de actividad edificadora*. Retrieved from

https://camacol.co/sites/default/files/descargables/IAE_Febrero_2025.pdf?utm_source=chatgpt.com

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*.

McGraw Hill Education.

Confecámaras, R. d. (2022, Enero 13). *Informe de Dinámica de Creación de Empresas en*

Colombia enero diciembre de 2021. Retrieved from

<https://confecamaras.org.co/wp-content/uploads/2024/01/informe-dinamica-de-creacion-de-empresas-2021.pdf>

- Correa, J., & Jaramillo, F. (2007). Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas. *Modelo de gestión financiera integral para PYMES: Prospectiva en escenarios de competitividad global.*, 93-118.
- DANE. (2024, Mayo 31). *Encuesta de Micronegocios (EMICRON). Boletín Técnico.*
Retrieved from
<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EMICRON/bol-EMICRON-2023.pdf>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica.* Pearson Educación.
- Del Cid, A. (2007). Los distintos “métodos” lógicos. In *Investigación: fundamentos y metodología. 1ª ed.* (pp. Pag. 21,22.). México: Editorial Pearson. .
- DIAN. (n.d.). *Beneficios adopción de la facturación electrónica.* Retrieved from
https://www.dian.gov.co/impuestos/factura-electronica/factura-electronica/Paginas/beneficios.aspx?utm_source=chatgpt.com
- Doran, G. T. (1981). here's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. . *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General.* México, D.F.: Herrero Hermanos Sucesores.
- González Patiño, J. S., & Llanes Valenzuela, M. C. (2024, Febrero). *Una mirada a las mipymes en Colombia.* Retrieved from
https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/02/202401_MiPymes_Colombia-1.pdf

- González Velásquez, L. I. (2020). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Luis Carlos Gómez Aluminio Arquitectónico SAS*. Retrieved from Repositorio Institucional Universidad Agustiniana:
<https://www.google.com/search?q=http://bdigital.unal.edu.co/71860/2/AxelAriasContreras.2019.pdf>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización (11a ed.)*. Cengage Learning.
- Inversión, A. N. (2025). *El proyecto Popayán – Santander de Quilichao logra cierre financiero por un valor superior a un billón de pesos*. Retrieved from
https://www.ani.gov.co/el-proyecto-popayan-santander-de-quilichao-logra-cierre-financiero-por-un-valor-superior-un-billon?utm_source=chatgpt.com
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing (14a ed.)*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Magretta, J. (2012). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Martínez Grajales, M. A. (2019). *Planeación estratégica y nuevos proyectos en empresa propia Drusa Bendita*. Retrieved from Repositorio Universidad ICESI:
<https://repository.icesi.edu.co/items/e8acd86f-e21a-4a9a-88de-b6acb28ce394>
- Méndez Álvarez, C. E. (2000). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

- Méndez, Á. C. (2013). Aspectos metodológicos. . In *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. 4ª ed. (p. pag. 228). México: Editorial Limusa. .
- MINCIT. (n.d.). *Formalización Empresarial*. Retrieved from https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-transversal/formalizacion-empresarial?utm_source=chatgpt.com
- Mintzberg, H. (1994). El auge y la caída de la planificación estratégica. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la Estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, D.F.: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. (CECSA).
- Roberto, H. S., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education/Interamericana.
- Rumelt, R. P. (2012). *Buena estrategia, mala estrategia: La diferencia y por qué es importante*. Barcelona: Profit Editorial.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *Planificación. El plan estratégico en la práctica (2a ed.)*. Mexico, D.F.: Editorial ESIC.
- Sanchez, A. B., & Villamuez, D. E. (2022). *Diseño de un plan estratégico 2021 – 2025 para la Empresa Ricoleta de la ciudad de Popayán, Colombia*. Retrieved from Repositorio Universidad Autónoma del Cauca:

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uniautoma.edu.co/bitstream/handle/123456789/750/T%20A-M%20303%202022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Taylor, F. W. (1969). *Principios de la administración científica*. México, D.F.: Herrero Hermanos Sucesores.

Telencuestas. (2026). *Proyección de la población de Santander de Quilichao para 2026*.

Retrieved from

https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2026/cauca/santander-de-quilichao?utm_source=chatgpt.com

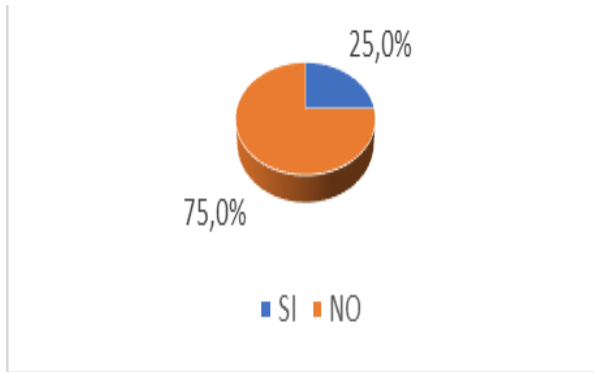
ANEXOS.

ANEXOS 1. ENCUESTA

UNIVERSIDAD DEL VALLE FACULTAD DE ADMINISTRACION			
1	¿Tiene conocimiento sobre un manual de funciones o un documento donde estén claramente descri	☐	NO ☐
2	¿Tiene la autonomía suficiente para resolver problemas comunes en su área de trabajo sin consul	☐	NO ☐
3	¿La empresa le ha brindado capacitación formal o entrenamiento específico en los últimos dos añ	☐	NO ☐
4	¿Considera que existen conflictos o malentendidos frecuentes entre los compañeros debido a la	☐	NO ☐
5	¿El proceso para saber qué productos hay en stock, qué falta y qué está próximo a vencer es rápid	☐	NO ☐
6	¿Utiliza un software o sistema informático (como Excel avanzado, un ERP o software especializad	☐	NO ☐
7	¿Tiene acceso o conoce reportes claros sobre la rentabilidad de la empresa, los costos principales O el flujo de caja?	SI ☐	NO ☐
8	¿Se siente consultado o su opinión es tomada en cuenta cuando se van a tomar de	SI ☐	NO ☐
9	¿El procedimiento de devolución y actividades siguientes, se encuentra documentado?	SI ☐	NO ☐
10	Con respecto a la forma en que la empresa planifica su futuro y toma decisiones a largo plazo, ¿cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la situación actual?		
	No contamos con ningún plan formal. Las decisiones se toman día a día para resolver problemas inmediatos, sin	☐	Tenemos algunos objetivos y estrategias definidos de manera informal, pero no están documentados en
	Existe una idea general del rumbo en la mente del dueño, pero no está escrita, no es conocida por todos los	☐	Contamos con un modelo de planeación estratégica formal y documentado que incluye misión, visión,

RESULTADO DE LA ENCUESTA:

PREGUNTA 1.



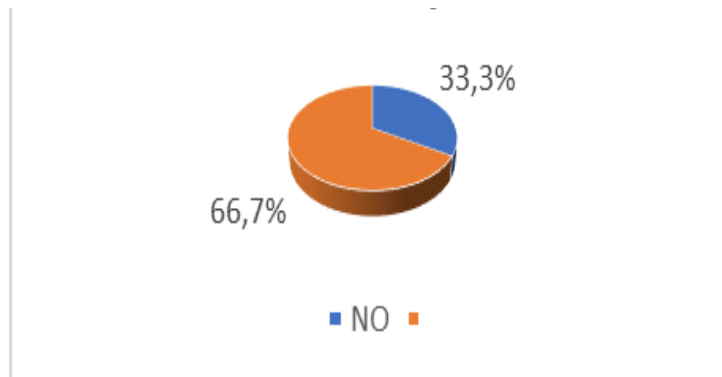
1. ¿Tiene conocimiento sobre un manual de funciones o un documento donde estén claramente definidas sus responsabilidades y a quien debe reportar?

Respecto a esta pregunta se pudo determinar que el 75% de los participantes en la encuesta indica que no están al tanto de un manual de funciones o algún documento que defina claramente sus responsabilidades. Solo el 25% afirma que sí conoce ese documento. Esta cifra pone de manifiesto una significativa falta de comunicación interna y deficiencias en la gestión del talento humano dentro de la empresa. La carencia de información precisa respecto a las funciones puede ocasionar: Rendimientos dispares, ya que cada empleado podría entender de manera diferente sus deberes. Dificultades en la evaluación del rendimiento, debido a la inexistencia de criterios claramente definidos. Problemas en la coordinación y la duplicación de tareas, como resultado de la falta de definición en roles y límites funcionales. Desmotivación del equipo, ya que la carencia de directrices formales puede crear incertidumbre y una sensación de caos organizacional.

Los hallazgos indican la necesidad inmediata de crear, actualizar y difundir un manual de funciones o un documento similar. Contar con esta herramienta permitirá incrementar la productividad, mejorar la organización interna y clarificar las operaciones para todos los integrantes de la empresa.

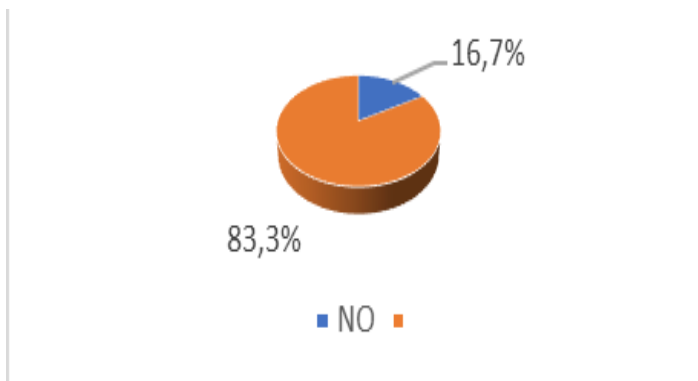
PREGUNTA 2

1.¿Tiene la autonomía suficiente para resolver problemas comunes en su área de trabajo sin consultar constantemente al propietario?



Los resultados muestran que la empresa enfrenta una deficiencia importante en la autonomía operativa de sus colaboradores, lo cual afecta la eficiencia, el clima laboral y la capacidad de respuesta del equipo. Se recomienda revisar los procesos de delegación, empoderar a los trabajadores con lineamientos claros y fortalecer la capacitación para permitir una toma de decisiones más ágil.

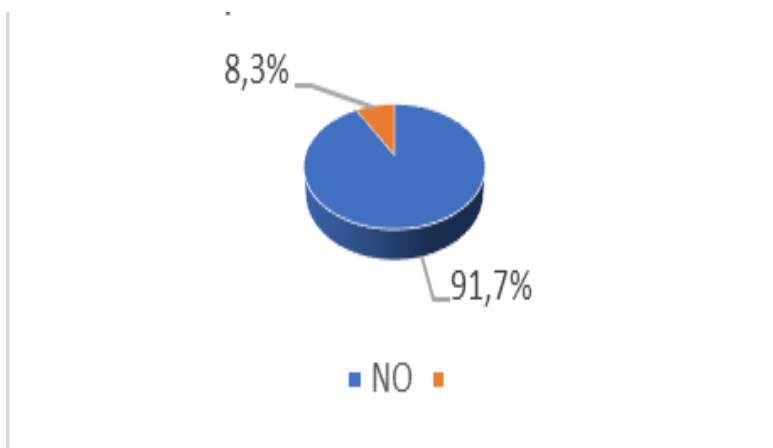
PREGUNTA 3.



1. ¿La empresa le ha brindado capacitación formal o entrenamiento específico en los últimos dos años para mejorar sus habilidades en el rol que sule?

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta pregunta, los hallazgos muestran una falta significativa en la educación y el crecimiento del talento humano. La entidad necesita establecer un programa de entrenamiento planeado, contante y adecuado para mejorar las capacidades del equipo y optimizar su rendimiento. Esto contribuirá a elevar la competitividad, la eficacia y el bienestar laboral.

PREGUNTA 4.

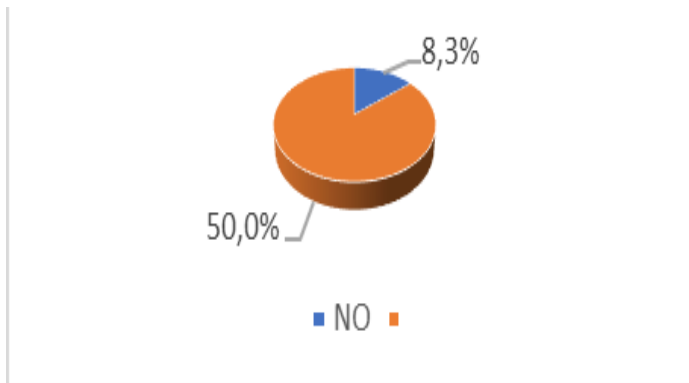


1. ¿Considera que existen conflictos o malentendidos frecuentes entre los compañeros debido a la falta de claridad en quien debe hacer qué?

El alto porcentaje de respuestas negativas (91,7%) indica que la gran mayoría de los colaboradores no percibe conflictos o malentendidos frecuentes entre compañeros relacionados con la comunicación. Esto sugiere un ambiente laboral generalmente armonioso y con interacciones respetuosas. Estos resultados permiten inferir que, al menos entre los trabajadores, la comunicación diaria fluye de manera adecuada, minimizando roces o confusiones recurrentes. El 8,3% que respondió afirmativamente, aunque minoritario, no debe ignorarse. Este porcentaje sugiere que existen casos aislados de malentendidos que podrían escalar si no se gestionan adecuadamente. Los resultados muestran que la percepción de conflictos entre compañeros debido a la comunicación es muy baja, lo cual refleja un

ambiente laboral positivo. No obstante, se recomienda continuar fortaleciendo los canales internos para asegurar que esta armonía se mantenga y que los casos aislados no se conviertan en problemas recurrentes.

PREGUNTA 5.



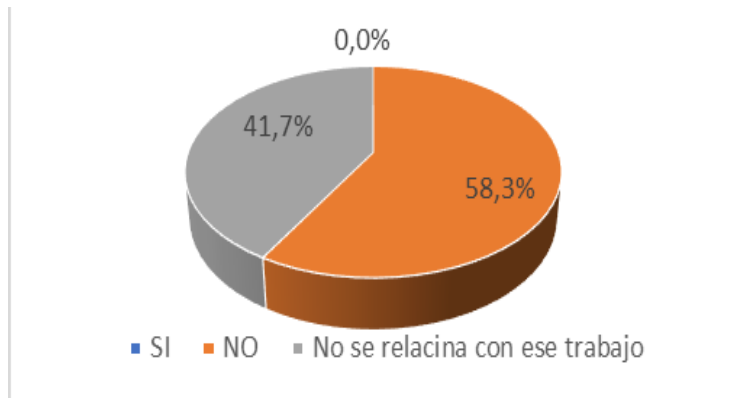
1. ¿El proceso para saber qué productos hay en stock, qué falta y que esta próximo a vencer es rápido, claro y preciso?

Teniendo en cuenta los resultados anteriormente mencionados se pudo concluir:

- 50% de los encuestados respondió NO, indicando que la mitad del personal considera que el proceso no es rápido, claro ni eficiente.
- 8,3% respondió SÍ, lo que refleja que solo una pequeña proporción percibe que el proceso funciona adecuadamente.

El diseño de la gráfica sugiere que hay también un porcentaje restante no mostrado explícitamente (posiblemente “A veces” u otra categoría), representado por el área naranja sin etiqueta, lo que sería consistente con el 50% y 8,3% señalados. No obstante, con los datos visibles puede afirmarse que predomina la insatisfacción o dificultad en el proceso de control de inventarios.

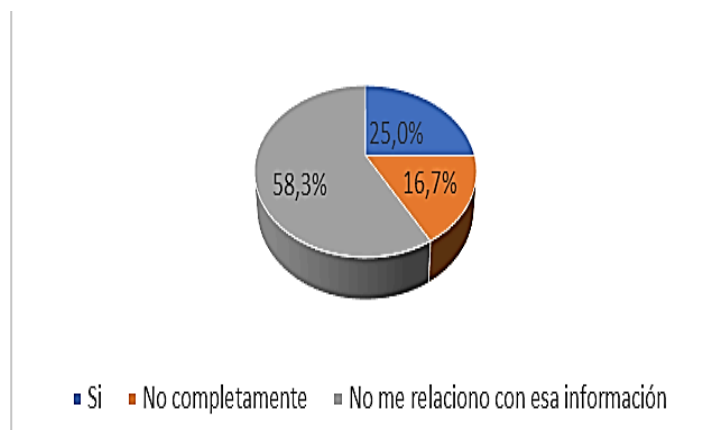
PREGUNTA 6.



1. ¿Utiliza un software o sistema informativo (como Excel avanzado, un ERP o software especializado) para gestionar inventarios, facturación o contabilidad?

Las cifras obtenidas indican una distribución clara respecto al uso de estas herramientas:

- **Mayoría No Utiliza Software (58,3%):** La mayor parte de los encuestados, representando un 58,3%, indicaron que NO utilizan un software o sistema informático para la gestión de inventarios, facturación o contabilidad. Esta es la respuesta predominante.
- **Uso de Software (41,7%):** Un porcentaje significativo, el 41,7%, respondió que SÍ utiliza este tipo de software o sistema para las tareas mencionadas.
- **No Aplicable (0,0%):** Ninguno de los encuestados consideró que la pregunta "No se relaciona con ese trabajo", lo que sugiere que la gestión



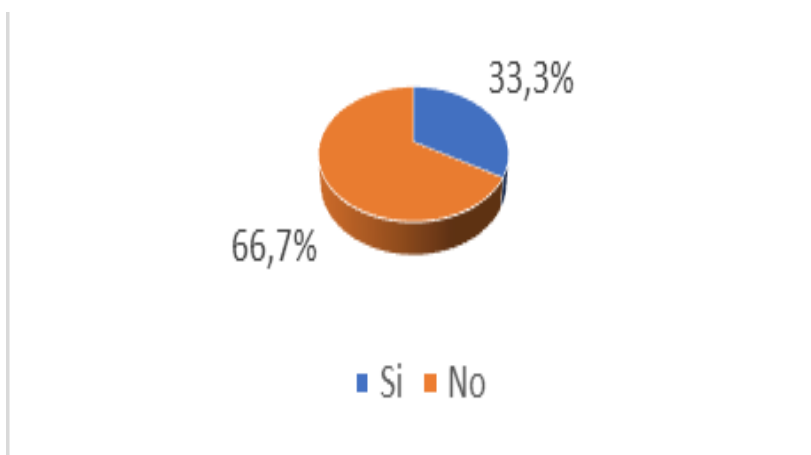
de inventarios, facturación o contabilidad es relevante para el 100% de la muestra.

PREGUNTA 7.

1. ¿Tiene acceso o conoce reportes claros sobre la rentabilidad de la empresa, los costos principales o el flujo de caja?

La observación más destacada es que la mayoría (58,3%) de la población encuestada no se relaciona con la información financiera esencial (rentabilidad, costos, flujo de caja). Combinando las respuestas "No completamente" y "No me relaciono con esa información", se tiene que más de dos tercios (75%) de los encuestados tienen un acceso limitado o nulo a reportes financieros claros y completos.

PREGUNTA 8.



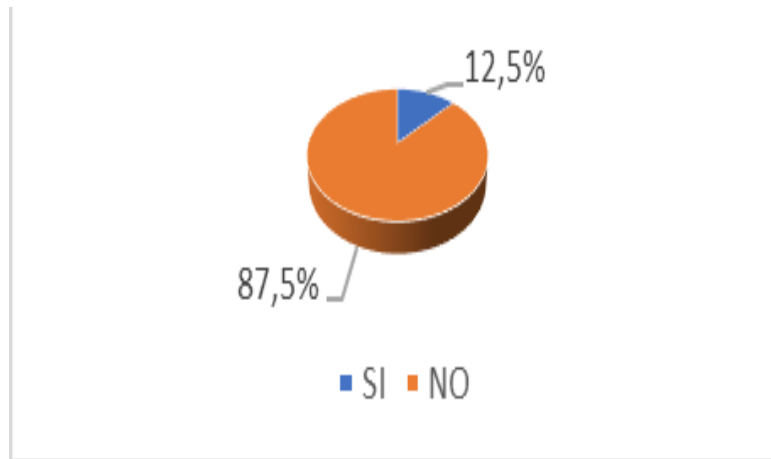
1. ¿Se siente consultado o su opinión es tomada en cuenta cuando se va a tomar decisiones importantes que afectan su área de trabajo?

Las estadísticas recogidas presentan la siguiente distribución:

Mayoría No Se Siente Consultado (66,7%): Un 66,7% de los participantes, es decir, dos de cada tres, dijeron "No". Esto sugiere que la gran mayoría no percibe que se les consulte o que su opinión no es considerada en el momento de tomar decisiones relevantes.

Minoría Sí Se Siente Consultado (33,3%): Un 33,3% de los encuestados, que representa un tercio, contestó "Sí", lo que implica que solamente una pequeña proporción siente que su opinión es tomada en cuenta y valorada en los procesos decisionales importantes.

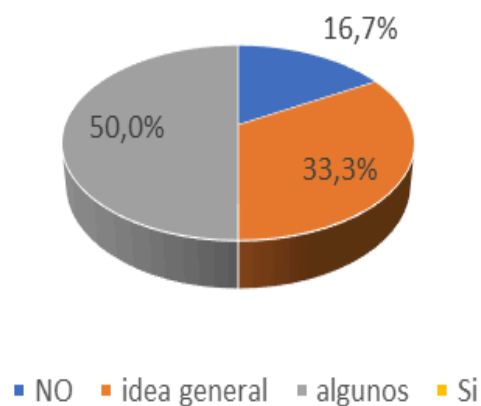
PREGUNTA 9.



1. ¿El procedimiento de devolución y actividades siguientes, se encuentra documentado?

El hallazgo más significativo es la abrumadora falta de documentación del procedimiento de devolución, con casi 9 de cada 10 encuestados reportando que el proceso no está formalizado. Esto representa un alto riesgo de inconsistencia operativa y dependencia del conocimiento individual del personal.

PREGUNTA 10.



1. Con respecto a la forma en que la empresa planifica su futuro y toma decisiones a largo plazo, ¿cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la situación actual?

El 50% de los encuestados se inclina por una respuesta intermedia o parcial (la etiqueta gris), sugiriendo que la planificación del futuro y la toma de decisiones a largo plazo de la empresa solo se realiza en ciertas áreas o aspectos, o con una implementación parcial. Sumando esta respuesta con la opción de "idea general" (33,3%), se tiene que la vasta mayoría (83,3%) percibe que la planificación a largo plazo es incompleta o limitada en la empresa.

Anexos 2





