



**Formulación de un Plan Estratégico para el Crecimiento de la Empresa PVC  
Montería S.A.S. en el Mediano y Largo Plazo**

Mayerling Isabel Tatis Salgado

Domitila María Pestana Rojas

Willington Eliecer Pineda Montiel

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión de Organizaciones

Montería, Colombia

29/09/2022

**Formulación de un Plan Estratégico para el Crecimiento de la Empresa PVC  
Montería S.A.S. en el Mediano y Largo Plazo**

**Mayerling Isabel Tatis Salgado**

**Domitila María Pestana Rojas**

**Willington Eliecer Pineda Montiel**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Gestión de Organizaciones**

**Director:**

**Daniel Antonio Herrera González**

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión de Organizaciones

Montería, Colombia

29/09/2022

Nota de aceptación:

La nota de aprobación fue de 82.6 / 100.

---

---

---

---

---

José A. Martinez

---

Firma del jurado

Tito Solano

---

Firma del jurado

Daniel Antonio Herrera González

---

Firma del director del trabajo de grado

Montería, 29/septiembre/2022

### **Agradecimientos**

“A mi hijo Andrés Felipe, mi gran fuente de luz y energía y quien es tan feliz como yo, por cada peldaño académico que alcanzo.

A mis padres, Eligio Antonio y Elisa Ena, que aún desde el cielo logran persuadirme en entender la educación, como la única herramienta para alcanzar el camino del bien.

A mis coequiperos, Mayerling Tatis Salgado y Willington Pineda Montiel, quienes agregaron una gran motivación e impulso a este proceso, pero sobre todo les agradezco su cariño y hermandad.

A mi compañero Harvey Sáenz, quien ha sido fuente de inspiración y apoyo incondicional en el momento más coyuntural, gracias.

A mi amiga Gladys Gómez Moreno, por su voto de confianza incondicional y por todo su cariño en la marcha de este proceso.

A mi tutor, Daniel Antonio Herrera González, quien, con su calidez, alta disposición y abundantes conocimientos, ha sido un gran estímulo para este logro”. Domitila Pestana Rojas.

“El agradecimiento de este proyecto va dirigido primero a Dios, ya que sin la bendición y su amor todo hubiera sido una total desilusión, también quiero dar gracias, por tener la oportunidad de tener una familia y Amigos ¡los amo!, jamás se rindieron, siempre inmutables en darme ánimo y fuerzas.

Mi Hijo Juan David, el amor de mi vida, mi motor, mi propio milagro, me inspiro a cerrar esta experiencia, mostrándole ejemplo de esfuerzo, dedicación, perseverancia y jamás rendirse. ¡Hijo gracias por nuestro lema familiar: “los dos juntos para todo lo que llegue mami!”

Bendigo a mis padres, lucharon por mi bienestar, mi educación y mi salud, no conozco a nadie más en este mundo a quien le deba más amor y agradecimiento.

Las oraciones incansables de mi hermana Katia, mi comadre, mi gota de agua, mi espejo... de su valentía he aprendido y de su buen carácter me he alimentado.

Gracias a mi abrigo en momentos de miedo, dudas y tormentas; mi mejor Amigo Harvey Alonso Sáenz, quien me dijo un día: - estás a tiempo, llama por teléfono a la Universidad, solo inténtalo-, hoy esa llamada se ha transformado en paz, alivio y satisfacción, mi gratitud es lo que tengo para devolver, ¡Nunca nos dejaste solos, jamás lo olvidaré!

Quiero dar gracias a nuestro tutor el Profesor Daniel Antonio González, por su conocimiento, con su ayuda se finiquitó el proyecto con éxito; gracias a la universidad EAN, por tener siempre las puertas abiertas a la oportunidad; gracias a mis compañeros de grado Domitila Pestana y Willington Pineda por ser de gran influencia en mi crecimiento profesional y muchas gracias a mi amiga y colega Gladys Gómez, por creer en nuestro equipo de trabajo y depositar su confianza”. Mayerling Tatis Salgado.

“A Dios y a sus tiempos, principalmente. A mis padres, Jorge y Heroína (Q.E.P.D) por todo lo que hicieron por mí.

A mi compañera de mil batallas, Evy Sofia y a mis hijos, Grace, Juan y Valentina por haberles robado tiempo de su tiempo.

A los que no creyeron en mí, también gracias”. Willington Pineda Montiel.

## Resumen

El presente trabajo consiste en la formulación de un plan estratégico para la empresa PVC Montería S.A.S. a través de un diagnóstico organizacional, que permita reorientar la gestión gerencial hacia el crecimiento de la organización a largo plazo.

Lo anterior parte de la necesidad de establecer estrategias que eviten que el porcentaje de rentabilidad neta siga descendiendo, tal como ha ocurrido en los últimos tres años, de acuerdo con lo identificado por la Gerencia de la empresa.

Para ello, se realiza un diagnóstico del entorno que rodea a la empresa, haciendo uso del modelo de los entornos (Collerette et Schneider, 1996), el cual arroja como principales oportunidades los beneficios ofrecidos por los proveedores a sus clientes, la no exclusividad en la contratación por parte de los proveedores y la implementación de prácticas de desarrollo sustentable. Así mismo, se identifican las tres amenazas principales para la empresa: Inestabilidad política, económica, financiera y social, aumento en el costo de los materiales de construcción, y mayor variedad de productos y mejores condiciones de crédito para los clientes por parte de los grandes competidores.

Respecto al diagnóstico interno, este se realiza a través del modelo propuesto por Kast & Rosenzweig (1996), obteniendo como principales fortalezas de la empresa, la oportunidad en la entrega de los productos a los clientes, excelentes relaciones comerciales con proveedores y clientes actuales, y la utilización del correo electrónico y WhatsApp para consolidar relaciones y comunicación con proveedores y clientes. Por su parte las debilidades que más resaltan son inexistencia de un plan estratégico y de objetivos estratégicos que ayuden a alcanzar la visión, inexistencia de un sistema de costos debidamente organizado, y otorgamiento de crédito solo a clientes representativos.

Partiendo del análisis de los resultados obtenidos en los diagnósticos externo e interno, se ha diseñado un plan estratégico para la empresa, desde cuatro perspectivas, a saber:

**Perspectiva Financiera:** Aumentar la rentabilidad de la empresa. Mejorar el flujo de caja. **Perspectiva de Clientes:** Cumplir con la oportunidad en la entrega. Aumentar el número de clientes con crédito para compras. **Perspectiva de Procesos Internos:** Fidelizar a los clientes. Implementar un sistema de gestión de inventarios. Implementar un sistema de gestión de costos con enfoque en acciones de desarrollo sostenible. Diseñar e implementar un sistema de gestión basado en procesos. **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Implementar un programa de formación continua dirigido a los coequiperos. Establecer un plan de mercadeo donde se resalten los productos amigables con el medio ambiente y los compromisos de sostenibilidad de la empresa. Mejorar el portafolio de servicios, incluyendo productos que contribuyan al cuidado del medio ambiente. El plan estratégico para PVC MONTERIA S.A.S. incluye además la actualización de su visión, la definición de un mapa estratégico y el despliegue de este a través del cuadro de mando integral, con metas, indicadores de resultado y acciones específicas que conducirán a la empresa hacia el crecimiento sostenido de su rentabilidad.

Al revisar los resultados de este trabajo se destaca la importancia de construir en la empresa una cultura de mejoramiento basada en el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Ajustar (Ciclo PHVA), la cual facilitará mantener actualizada la información de entrada para sus diagnósticos, como base fundamental para la toma de decisiones. El plan estratégico propuesto dará resultados esperados en la medida que se asignen las responsabilidades, se gestionen los recursos y se haga un oportuno seguimiento y control del cumplimiento del plan de acción definido para cada uno de los objetivos y perspectivas.

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL  
CRECIMIENTO DE LA EMPRESA PVC MONTERÍA S.A.S. EN EL  
MEDIANO Y LARGO PLAZO

8

Palabras claves: Plan estratégico, Diagnóstico externo, Diagnóstico interno, Matriz FODA, Plan estratégico, mapa estratégico, Cuadro de mando integral.



### **Abstract**

The present work consists on the formulation of a strategic plan for the company PVC Monteria S.A.S. through an organizational diagnosis that allows the reorientation of their management towards the growth of the organization in the long run.

The foregoing stems from the necessity to establish strategies that prevent the percentage of net profitability from continuing to decline, as has occurred in the last three years, according to what has been identified by the company's Management.

For this purpose, a diagnosis of the environment surrounding the company is made, using the environment model (Collerette et Schneider, 1996), which shows as main opportunities the benefits offered by suppliers to their customers, the non-exclusivity in contracting given by suppliers, and the implementation of sustainable development practices. Likewise, the three main threats to the company are identified: Political, economic, financial and social instability, an increase in the cost of construction materials, and a greater variety of products and better credit conditions for the clients of the big competitors.

Regarding the internal diagnosis, it is done through the model proposed by Kast & Rosenzweig (1996), obtaining main strengths of the company the opportunity in the delivery of products to customers, excellent business relationships with suppliers and current customers, and the use of email and WhatsApp to consolidate relationships and communication with suppliers and customers. On the other hand, the weaknesses that stand out the most are the lack of a strategic plan and strategic objectives that help achieve the vision, the lack of a properly organized cost system, and the granting of credit only to representative clients.

Starting from the analysis of the results obtained in the external and internal diagnoses, a strategic plan has been designed for the company, taking four perspectives into account, namely:

**Financial Perspective:** Enhancement of the profitability of the company, Income improvement. **Customer perspective:** accomplishments regarding delivery opportunities and increasing the number of customers with credit for purchases. **Internal Processes Perspective:** Build customer loyalty, Implement an inventory management system, Implement a cost management system focused on sustainable development actions, and Design and implement a management system based on processes. **Learning and growth perspective:** Implement a continuous training program aimed for team members, establish a marketing plan that highlights the company's green products and sustainability commitments, and improve the portfolio of services, including products that contribute to caring for the environment. The strategic plan of PVC MONTERIA S.A.S. also includes the updating of its vision, the definition of a strategic map and its deployment through the balanced scorecard, with goals, results indicators, and concrete actions that will lead the company towards sustained growth in profitability.

As a conclusion, the importance of building a culture of improvement in the company based on the Plan, Do, Check and Adjust (PDCA Cycle) cycle is highlighted, which will make it easier to keep the input information updated for diagnoses, as the foundations for decision making. The proposed strategic plan will give the expected results to the extent that responsibilities are assigned, resources are managed and timely monitoring and control of compliance with the action plan defined for each of the objectives and perspectives is carried out.

Keywords: Strategic Plan, External Diagnosis, Internal Diagnosis, FODA Matrix, Strategic Plan, Strategic Map, Balanced Scorecard.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
<i>Objetivo general.....</i>	<i>15</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>15</i>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>1. MARCO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>18</b>
<b>2. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>23</b>
<b>3. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>34</b>
3.1. <i>TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</i>	<i>34</i>
3.2. <i>ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</i>	<i>36</i>
3.3. <i>ANÁLISIS INTERNO .....</i>	<i>42</i>
3.4. <i>ANÁLISIS CAUSA EFECTO.....</i>	<i>45</i>
3.5. <i>FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</i>	<i>46</i>
3.6. <i>TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....</i>	<i>49</i>
<b>4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>57</b>
4.1. <i>ANÁLISIS EXTERNO.....</i>	<i>57</i>

4.2. ANÁLISIS INTERNO .....	86
4.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	97
<b>5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>105</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>129</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>132</b>
A. Anexo 1. Encuesta de Vigilancia Competitiva .....	140
B. Anexo 2. Encuesta a clientes de PVC MONTERÍA SAS .....	143
C. Anexo 3. Encuesta a proveedores de PVC MONTERÍA SAS .....	150
D. Anexo 4. Entrevista a Personal Directivo de PVC MONTERÍA SAS .....	156
E. Anexo 5. Entrevista a Personal Operativo de PVC MONTERÍA SAS .....	159

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1: Organigrama de PVC Montería S.A.S. ....	21
Figura 2. Modelo de direccionamiento estratégico de Fred R. David. ....	28
Figura 3. Modelo de planeación estratégica de Wheelen y Hunger ..... 28	28
Figura 4. Modelo de sistema de organización.....	43
Figura 5. Ecuación estadística para proporciones poblacionales.....	50
Figura 6: Inflación de Colombia en los últimos 10 años .....	64
Figura 7. Cualidades por las que se destacan las empresas del sector.....	76
Figura 8. Clientes que son de interés de la competencia de PVC - .....	76
Figura 9. Comparativo de capital de trabajo .....	82
Figura 10. Comparativo del nivel de endeudamiento .....	83
Figura 11. Árbol Causa-Efecto Fortalezas .....	102
Figura 12. Árbol Causa-Efecto Debilidades .....	103

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Diseño metodológico por Etapa.....	36
Tabla 2: Despliegue del Modelo de Collerette & Schneider .....	37
Tabla 3. Modelo de Matriz de Factores Externos.....	41
Tabla 4. Modelo de Matriz de Perfil Competitivo.....	42
Tabla 5. Modelo de Matriz de Factores Internos.....	44
Tabla 6. Previsiones para la variación del PIB de los países de América Latina y el Caribe .....	66
Tabla 7. Empresas Ferreteras de Córdoba Clasificadas como Pequeñas Empresas .	74
Tabla 8. Matriz de Factores Externos .....	84
Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo .....	85
Tabla 10. Matriz de Factores Internos - MEFI.....	95
Tabla 11. Análisis FODA .....	101
Tabla 12. Definición de estrategias a partir de la matriz FODA.....	106
Tabla 13. Mapa estratégico de PVC MONTERIA SAS .....	108
Tabla 14. Cuadro de Mando Integral de PVC MONTERIA SAS .....	109
Tabla 15. Presupuesto de implementación del plan estratégico. ....	115

Tabla 16. Ingresos Proyectados en Millones de Pesos Colombianos .....	122
Tabla 17. Margen de Utilidad Neta Proyectada en Millones de Pesos Colombianos	122
Tabla 18. Efectivo Proyectado en Millones de Pesos Colombianos.....	122
Tabla 19. Proporción de los Costos en los Ingresos Proyectados en Millones de Pesos Colombianos.....	122
Tabla 20. Indicadores financieros del plan estratégico .....	123
Tabla 21. Cronograma de ejecución propuesto .....	123

## INTRODUCCIÓN

La sociedad actual es cambiante y dinámica, reta a las personas a estar preparadas para asumir realidades que ponen al límite sus capacidades para salir adelante como individuos y más aún como organizaciones. Para afrontar estas situaciones, la planeación estratégica es de vital importancia ya que sirve para catalizar el porvenir de las decisiones actuales al interior de las organizaciones (Palacios, 2020). Desde la planeación estratégica, se puede obtener un panorama completo de la situación de una empresa, identificando los factores claves de éxito tanto a nivel interno como externo, que aseguren la sustentabilidad y continuidad del negocio (Palacios, 2020).

La empresa PVC Montería S.A.S. no es ajena a esta realidad, los cambios en el sector, la pandemia por covid19 y la falta de organización interna han afectado negativamente la rentabilidad de la empresa en los últimos tres años, donde de acuerdo con los informes financieros de la organización se puede identificar como ha disminuido su rentabilidad neta en un 0.5% entre los años 2018 y 2020.

La Gerente y Representante Legal de PVC MONTERIA S.A.S. identificó de manera preliminar una serie de situaciones que estarían influyendo en la problemática, arrojando como consecuencia bajos resultados operativos que ponen en riesgo la viabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Partiendo de lo anterior, el lector encontrará en el presente informe los objetivos, general y específicos de la intervención realizada a la empresa, continuando con la justificación de la necesidad de realizar la misma, el Marco Institucional, Marco de Referencia y Diseño Metodológico sobre los cuales se ha basado el trabajo de intervención.

Posteriormente, se realiza un diagnóstico de la empresa, tanto interno como externo, apoyados en las metodologías propuestas por Kast and Rosenzweig (1995), y Collettere et



Schneider (2004), en el cual se aplican diferentes instrumentos para recolectar la información, el procesamiento de los datos y el análisis de los resultados obtenidos.

Finalmente se presenta el plan estratégico propuesto para la empresa PVC Montería S.A.S., que busca reorientar la gestión gerencial hacia el crecimiento de la organización a largo plazo, alineando los esfuerzos de la empresa hacia la consecución de una visión actualizada. Este plan se obtiene del trabajo conjunto con el equipo de directivos de la empresa, y es el punto de referencia para establecer las conclusiones y recomendaciones puntuales para la organización.

## OBJETIVOS

### Objetivo general

Formular un plan estratégico para la empresa PVC Montería S.A.S. a través de un diagnóstico organizacional, que permita reorientar la gestión gerencial hacia el crecimiento de la organización a largo plazo.

### Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del macro, meso y microentorno que rodea a PVC MONTERIA S.A.S. con el fin de evaluar las condiciones externas que facilitan o limitan el crecimiento de la empresa en el sector en donde se desempeña.
- Efectuar un diagnóstico interno para conocer las fortalezas y debilidades de PVC MONTERIA S.A.S. con el fin de identificar las capacidades de la organización.
- Determinar los problemas identificados bajo el instrumento metodológico de la Matriz FODA que permitan establecer rutas de mejoramiento.
- Establecer los objetivos de crecimiento de la empresa, así como las estrategias y actividades necesarias para el crecimiento sostenido de la empresa, respondiendo a las necesidades actuales del mercado.

## JUSTIFICACIÓN

La presente consultoría pretende formular un plan estratégico para el crecimiento de la Empresa PVC Montería S.A.S. en el mediano y largo plazo, atendiendo a la preocupación de la Gerente y Representante Legal sobre datos y hechos relevantes como la disminución del porcentaje de rentabilidad neta en los últimos años, donde de acuerdo con los informes financieros de la organización, ha disminuido en un 0.5% entre el año 2018 y el año 2020.

Complementariamente, de acuerdo con la información reportada por la Cámara de Comercio de Montería, empresas del sector ferretero de esta ciudad con tamaño de microempresas, obtuvieron en el año 2021 utilidades operaciones por encima de los \$220 millones de pesos, las cuales fueron mayores a las de PVC MONTERIA SAS que estando clasificada como pequeña empresa, en el mismo período alcanzó utilidades operacionales alrededor de los \$160 millones.

Así mismo, de acuerdo con lo informado por la Gerente, la empresa se ha visto limitada en su gestión comercial, contable, así como de inventarios, debido a que no cuentan con planes que contengan metas claras sobre los resultados esperados por cada una de estas áreas. Además, las herramientas utilizadas actualmente tienen limitaciones para ejercer el control de los procesos internos.

Indica la Gerente que actualmente tienen una visión desgastada que no representa desafíos para la organización, procesos documentados no implementados, limitada fuerza de ventas, rezago tecnológico en software contable y administrativo, escasa presencia de la empresa en plataformas digitales para la comercialización de sus productos, falta de planificación a mediano y largo plazo e indicadores claves con crecimientos cada vez menores, dentro de los cuales encontramos el porcentaje de rentabilidad neta, el cual viene presentando

cada vez un crecimiento menor: en el 2018 fue del 3,2%, en el 2019 del 2,8% y en el 2020 del 2,7%.

Es imperante identificar los factores internos que están afectando el crecimiento de la organización, explorar las necesidades del mercado e identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno en los niveles administrativos, comerciales, financieros y tecnológicos.

Existe una disposición por parte de toda la organización para mejorar los procesos de tal forma que redunde en beneficios para todas las partes interesadas en el negocio: colaboradores, clientes, proveedores, accionistas y comunidad en general. Así mismo la alta dirección quiere mantener el negocio en márgenes de rentabilidad adecuados, para asegurar su permanencia en el largo plazo, con los impactos económicos y sociales que ello conlleva.

Por lo anteriormente expuesto es necesaria la formulación de un plan estratégico para el crecimiento de la Empresa PVC Montería S.A.S. en el mediano y largo plazo, proporcionándole insumos que le permitan mejorar sus procesos, al tiempo que mejora la dinámica comercial en el mercado, asegurando su viabilidad y liderazgo en el tiempo.

## 1. MARCO INSTITUCIONAL

PVC Montería S.A.S. es una empresa constituida en la ciudad de Montería hace más de 11 años, esta empresa es de carácter privado y con ánimo de lucro cuyo objeto social es la Comercialización y Distribución al por mayor y al detal de material ferretero en PVC (sigla en inglés que significa Polyvinyl chloride, su traducción al español sería: Policloruro de Vinilo), específicamente tuberías, válvulas, griferías y materiales derivados para su mantenimiento e instalación. Dentro de las marcas que comercializan se destacan Impofer, Celta, Durman, Pavco, PCP, Apolo, Herbert, Ajoever, Gerfor, Grival y S&E.

PVC Montería es una empresa legalmente constituida ante la DIAN con NIT 900.467.301-1 y la Cámara de Comercio de Montería con matrícula No. 113690, su organización jurídica es Sociedad por Acciones Simplificada cuya sigla es S.A.S. La empresa cuenta con una plataforma estratégica formulada en el año 2015 que incluye Misión, Visión, Principios y Valores Empresariales y una Política y Objetivos de Calidad, como se muestra a continuación:

### **MISIÓN:**

Comercializamos y distribuimos tuberías y accesorios en PVC para el sector constructor, de infraestructura y agrícola, apoyados en un equipo humano calificado, ofreciendo productos de alta calidad y servicio al cliente, basados en el respeto, la honestidad y el cumplimiento, generando bienestar en la comunidad y contribuyendo al crecimiento económico de la región.

### **VISIÓN:**

Hacia el 2020 la Organización PVC MONTERIA SAS liderará el mercado regional y ampliará su oferta en la Costa Atlántica con productos en PVC y Otros Materiales, agregando valor a sus servicios a través de su equipo de colaboradores, siendo una empresa socialmente responsable.

### **POLÍTICA DE CALIDAD**

PVC MONTERÍA S.A.S, se compromete a gestionar los recursos para asegurar la calidad de los servicios de comercialización y distribución de productos en PVC y otros materiales, contando con un personal competente y desarrollando mejora continua en todos sus procesos para la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

### **OBJETIVOS DE CALIDAD**

- Incrementar y mantener la calidad de los servicios ofrecidos a nuestros clientes.
- Asegurar el mejoramiento continuo y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

### **PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES**

- Respeto: Basamos nuestras acciones en el respeto por nuestros clientes y colaboradores.
- Honestidad: Desarrollamos un comportamiento que demuestra transparencia en cada detalle de nuestro trabajo, desde dentro hacia fuera de la organización.
- Cumplimiento: Nos enfocamos en brindar un adecuado servicio al cliente cuyo resultado sea la satisfacción de sus necesidades.

### **PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

- **ENFOQUE AL CLIENTE:** Garantizando la calidad y oportunidad en la comercialización y distribución de los productos y servicios.
- **LIDERAZGO:** Provisionando a la gente de los recursos adecuados, entrenamiento y libertad para actuar con responsabilidad. Inspirar, motivar y reconocer las contribuciones de la gente.
- **PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL:** Fomentando una cultura participativa privilegiando las iniciativas de cada miembro de la organización.
- **ENFOQUE BASADO EN PROCESOS:** Comprendiendo que lugar ocupamos todos dentro de la organización.
- **ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN:** Creando una sinergia de trabajo que permita conexión, interacción y fuerza a partir del conocimiento de cada proceso.
- **MEJORA CONTINUA:** Aumentando el nivel de competencia y compromiso del personal para mejorar continuamente los procesos.
- **ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES:** Los hechos o registros de cada actividad que desarrollamos en cada proceso son claves para la toma de decisiones.
- **RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR:** La relación con nuestros proveedores debe ser estable y duradera a partir de productos y servicios que nos garanticen que la calidad recibida de parte de ellos sea la calidad que le transferimos a nuestros clientes.

Actualmente están ubicados en la carrera 2 con calle 43 en la ciudad de Montería, el establecimiento comercial es propio, así mismo manejan una bodega adicional de almacenamiento en la calle 44 de la misma ciudad, cuentan con una flota propia de camiones para la Distribución del material hacia los clientes.

La estructura administrativa y operativa de la empresa está compuesta por 12 personas, 11 en Montería y 1 en Sincelejo, cuentan con 1 Gerente General, 1 Contador, 2 Coordinadores y 8 auxiliares administrativos y logísticos distribuidos de acuerdo con la siguiente estructura orgánica. Ver figura 1.

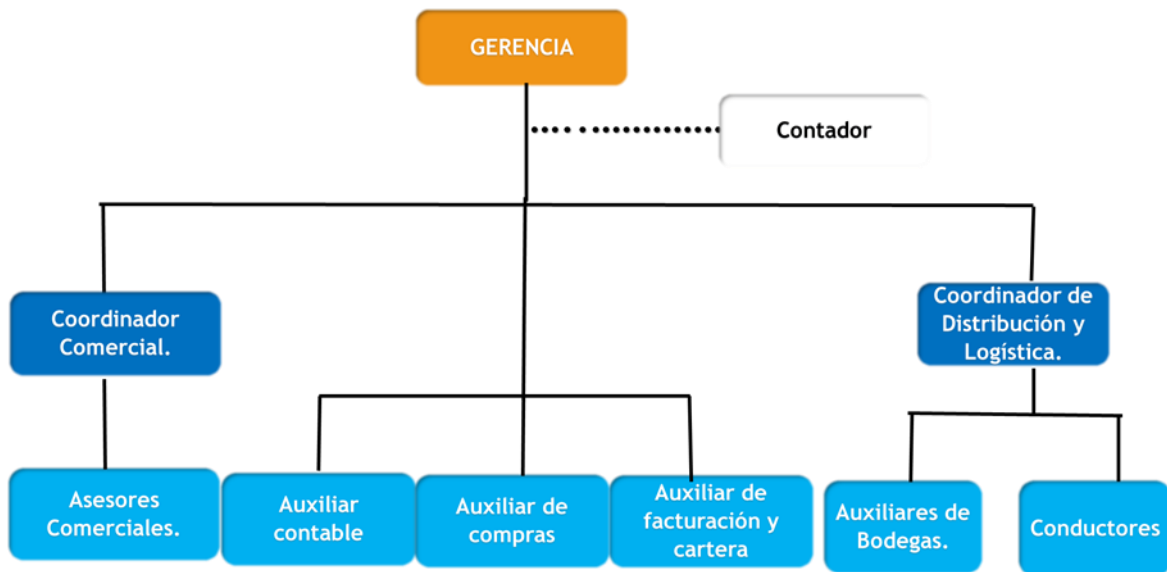


Figura 1: Organigrama de PVC Montería S.A.S. - Fuente: Creación Propia.

Los clientes de PVC Montería S.A.S. son alrededor de 164, concentrados en su gran mayoría en el departamento de Córdoba, con una fuerte presencia en su capital Montería, que tiene una participación del 70%; también genera ventas en Sucre, Bolívar y Norte de Antioquia de manera esporádica.

El perfil de sus principales clientes corresponde a constructores independientes para obras civiles y contratistas estatales para obras públicas.

La empresa posee activos por más de \$2.584 millones de pesos y ventas aproximadas anuales del orden de \$4.000 millones de pesos, de acuerdo con los Estados Financieros suministrados por la empresa con fecha de corte al año 2021, lo que la ubica dentro del grupo de las pequeñas y medianas empresas del país (PYME).



De acuerdo con el portal especializado Latin Pyme (2022), el sector ferretero “que es uno de los eslabones en la cadena constructiva, genera cerca de 450.000 empleos, y se estima, de acuerdo con datos de Fenalco, que su aporte a la economía nacional asciende a 2,5% del PIB” (párr. 2). Cabe anotar que este sector, a nivel municipal y departamental es bastante competitivo, de acuerdo a estadísticas suministradas por la Cámara de Comercio de Montería con fecha de corte al año 2021, existen 684 empresas dedicadas a esta actividad económica, en los últimos tres años han entrado al mercado 224 nuevos competidores, es decir, el 33% de las existentes actualmente, lo que demuestra una atracción importante de los inversionistas en este sector de la economía; encontramos también en el mercado competidores con más de 50 años de experiencia en el sector lo que representa un verdadero desafío a nivel competitivo.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica “es un proceso que le permite a las organizaciones definir la misión, los objetivos principales, las estrategias sobre asignación de recursos, entre otros; con el fin de cumplir unas metas planteadas” (Mejía, Agudelo, & Soto, 2016).

Según afirma Torres (2006) la planeación estratégica “es un proceso mental que realiza generalmente año a año el equipo directivo, con el objetivo de diseñar e implementar el plan estratégico que le permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional”.

Actualmente la planeación estratégica se ha convertido en un componente necesario de la gestión organizacional; es por esto por lo que Mintzberg (1994) propone cuatro razones por las que se debe realizar la planeación estratégica:

1. Las organizaciones deben planear para coordinar sus actividades.
2. Las organizaciones deben planear para asegurarse que se tiene en cuenta el futuro.
3. Las organizaciones deben planear para ser racionales.
4. Las organizaciones deben planear para controlar.

“El lugar que la organización quiere adjudicarse en un sector depende de una visión clara y objetiva. Si se quiere competir a nivel internacional debe tener claro el mercado que va a atacar y hacer una buena gestión de riesgo. La organización no se puede expandir y dejar mercados insatisfechos. No puede hacer exportación sin haber definido el canal de distribución, el segmento de mercado, sectores afines donde también competirá y zonas geográficas que atenderá. La compañía debe atacar en la medida de sus posibilidades y no pretender competir con precios bajos cuando existen gigantes en su sector con productos similares que podrían sacarla del mercado rápidamente” (Porter, 1990).

“La planeación estratégica sirve como herramienta de gestión para los gerentes o directivos de manera que exista coherencia entre las decisiones tomadas por los estrategas y los resultados alcanzados por la organización” Wheelen et al. (2013).

“El desconocimiento del objetivo principal en una organización hace que la misma pierda el rumbo. Esto debido a que los objetivos juegan un papel fundamental en la dirección de la organización” (Fernández, Martínez & Ngono, 2019). Estos autores señalan que las organizaciones deben determinar claramente en la planeación estratégica su punto de partida y en la medida de la tecnología que poseen, el recurso humano y nuevas ideas, el horizonte realista de la organización, probablemente ponerse metas muy altas le sea contraproducente y frustrante.

Según Wheelen et al. (2013) “la administración estratégica comprende el grupo de decisiones y acciones administrativas por medio de las cuales se determina el rendimiento a largo de plazo de una compañía, e incluye el análisis del entorno y del sector donde se desempeña la organización, la formulación e implementación de la estrategia y la evaluación y respectivo control de esta”. En este sentido, la planeación estratégica “requiere el monitoreo y evaluación constante de las oportunidades y amenazas que pueden impactar a la empresa, contemplando las fortalezas y debilidades de ésta” (Wheelen et al., 2013).

Por su parte, David (2008) utiliza el término planeación estratégica como sinónimo de administración estratégica y la define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización”.

La planeación estratégica ayuda a que las empresas obtengan un aprendizaje organizacional bajo los términos descritos por Castañeda (2014), quien indica que para que haya dicho aprendizaje se debe institucionalizar el conocimiento dando cumplimiento a 4 condiciones a saber:

1- Cultura del aprendizaje organizacional: donde algunas de las características de la cultura del aprendizaje que favorecen son la interrelación de trabajadores (Fiol, 1991; Goodman y Darr, 1998, citados en Castañeda, 2014), y confianza y apoyo de los líderes.

2- Formación: Los procesos de formación son claves en el desempeño de los trabajadores. “En la medida en que el aprendizaje de trabajadores esté alineado con el conocimiento clave para lograr objetivos organizacionales, entonces la organización aprende” (Castañeda, 2014, p. 63).

3- Claridad estratégica: El que el trabajador conozca la misión y visión de la organización ayudará a que le sea más fácil identificar los conocimientos prioritarios para obtener los resultados organizacionales.

4- Soporte organizacional: Referido a las tecnologías de información y comunicación, así como software y bases de datos.

Según Castañeda (2014), el proceso para que una organización aprenda requiere de unas condiciones, debido a que es necesario impulsar o fomentar el aprendizaje, “el proceso de creación y adquisición de conocimiento en una organización no es un proceso espontáneo o natural, sino que requiere condiciones que lo promuevan y el aprendizaje organizacional está basado en el aprendizaje individual” (Castañeda, 2014, p. 65).

Todo este tema se conecta con un concepto denominado liderazgo resonante, según el cual “si no existe un aprendizaje organizacional donde las metas o misión de la empresa sea difundida y no se genera en nuestros clientes internos la resonancia de estas, habría ausencia de una actitud, de un compromiso psicológico del consumidor; por ello, para lograr la

fidelización es necesario aplicar un liderazgo resonante que nos permita cumplir y satisfacer las necesidades de los clientes externos” (Silarayan, et al.,2019, p. 461). “Es importante involucrar a todas las partes interesadas en estos procesos de planeación estratégica, principalmente a nuestro cliente interno, porque si este está convencido de que la meta que se quiere lograr también cubrirá las expectativas laborales que tiene, se sentirá motivado, valorado por la empresa es importante, y así todos los empleados construirán una comunicación cortés con los clientes externos, logrando que ellos ayuden a identificar sus debilidades realizando un feedback que permita convertirlas en fortalezas para mejorar el servicio prestado. No existe mejor y mayor marketing que el que se construye de manera sólida de manera interna en la propia compañía”. (Silarayan, et al.,2019, p. 461).

### **MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE FRED DAVID**

De acuerdo con el problema abordado, y a fin de contar con una orientación metodológica fundamentada, se estudia el modelo de planeación estratégica propuesta por David (2008) y se articula con el modelo de direccionamiento de Wheelen y Hunger (2013), lo que dará las bases para que la empresa pueda tener una visión holística sobre su futuro probable y una orientación para la realización de las actividades que permita la consecución de sus objetivos en el largo plazo.

El modelo de planeación estratégica de David (2008), establece tres etapas para ejecutar el proceso de direccionamiento estratégico, la primera es la formulación de estrategias, que incluye el desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

La segunda etapa es la de implementación de estrategias, en la cual se diseñan y establecen los programas, procesos, procedimientos y se gestionan los recursos necesarios para el cumplimiento de estas. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

La tercera etapa es la de evaluación de las estrategias, donde se realiza la supervisión del desempeño y se evalúa si lo ejecutado corresponde a lo planeado y se realizan los ajustes del caso mediante un proceso de retroalimentación. De acuerdo con David (2018) “Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: 1. revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2. medir el desempeño y 3. realizar acciones correctivas” (p. 6).

En la Figura 2, se describen los pasos del modelo, donde para la formulación de estrategias, se requiere la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la organización, la determinación de las amenazas y oportunidades de la empresa.

### **MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE WHEELLEN Y HUNGER**

Por su parte Wheelen y Hunger (2013) proponen un modelo de planeación estratégica compuesto por cuatro etapas: análisis ambiental, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación y control. En la Figura 3 se explica de manera gráfica, el modelo de direccionamiento estratégico de Wheelen y Hunger junto con las etapas que lo conforman y los diferentes aspectos que lo componen.

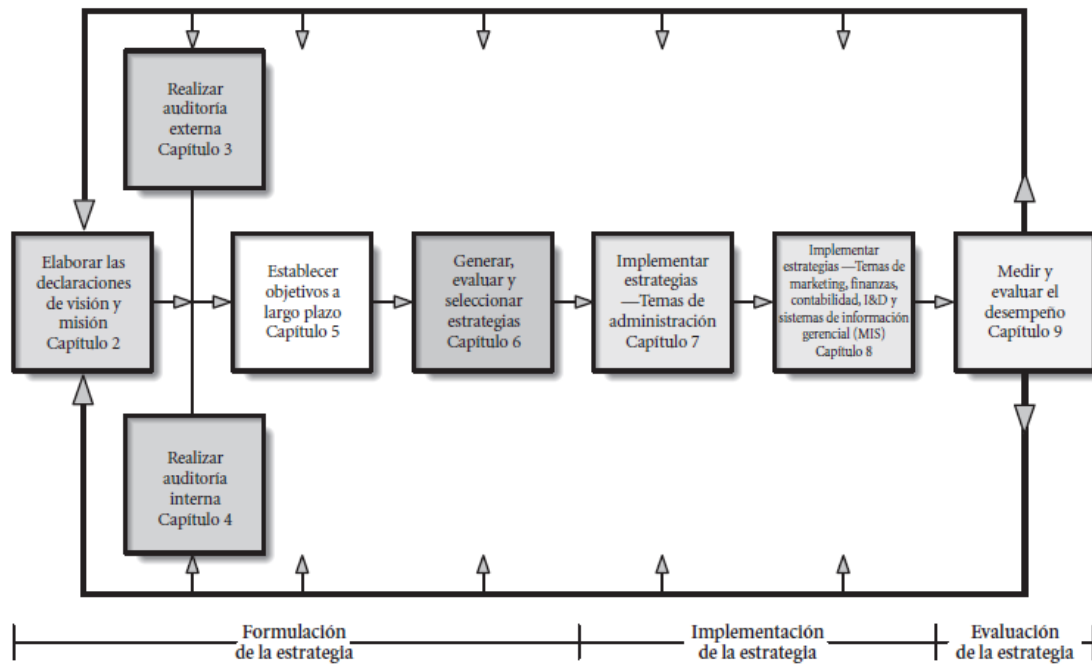


Figura 2. Modelo de direccionamiento estratégico de Fred R. David - Fuente: Fred R. David, (1988). "How Companies Define Their Mission", Long Range Planning 22, núm. 3, p. 40.

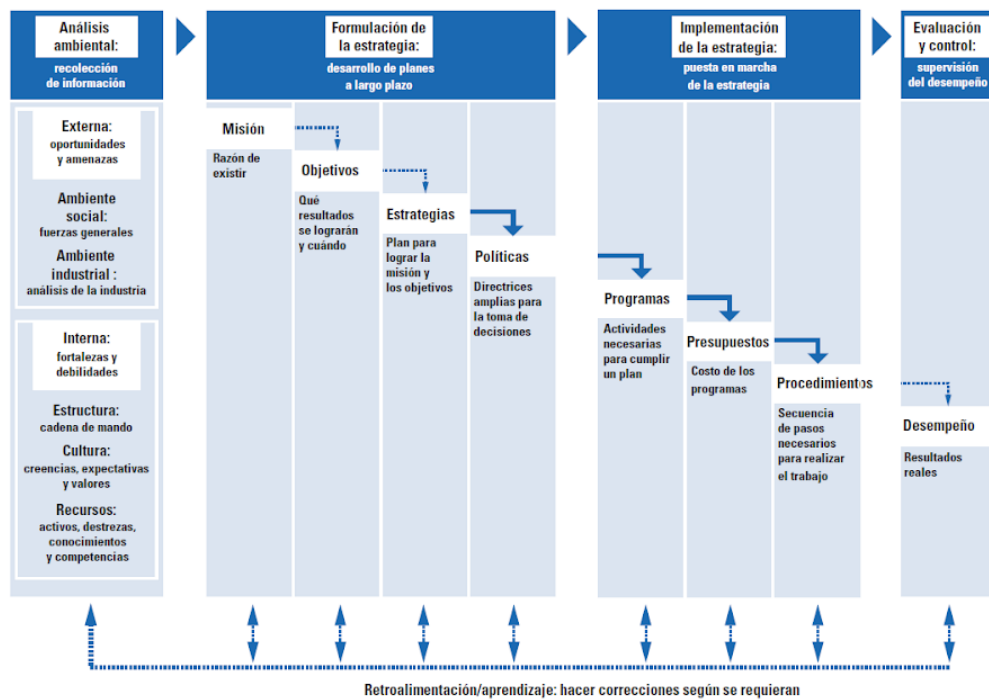


Figura 3. Modelo de planeación estratégica de Wheelen y Hunger - Fuente: (Wheelen et al., 2013, p. 11).

Wheelen y Hunger (2013) sugiere que “el análisis ambiental incluye la evaluación y vigilancia de la información de los ambientes externo e interno hasta el personal considerado clave para la organización. Identifica los aspectos estratégicos relevantes externos e internos que determinan el futuro de la empresa. Para conducir el monitoreo ambiental sugiere el análisis FODA que permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas específicas, que vienen a ser los factores estratégicos de una empresa determinada. Para llevar a cabo el análisis ambiental se tienen en cuenta las fuerzas económicas, tecnológicas, socioculturales, políticas y legales que pueden influir en las decisiones de largo plazo de las organizaciones”. Tanto el análisis externo como interno confluyen en la realización de dos matrices, definidas por Wheelen y Hunger (2013) como matrices EFAS (External Factors Analysis Summary) e IFAS (Internal Factors Analysis Summary) por sus siglas en inglés.

Existen varios modelos que pueden utilizarse para llevar a cabo el diagnóstico externo e interno de las empresas, una manera de identificar y analizar los desarrollos en el ambiente externo es usar la matriz de prioridad de situaciones recomendada por Wheelen y Hunger (2013). “El examen de los grupos importantes de partes interesadas, como proveedores y clientes, que se encuentran en el ambiente de tareas de una corporación específica, forma parte del análisis de la industria, una corporación debe evaluar la importancia para su éxito de cada una de las fuerzas de Porter: amenaza de nuevos participantes, rivalidad entre empresas existentes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores” (Wheelen y Hunger, 2013). Para el caso del presente estudio, se hace uso del modelo de Collerette y Schneider (este se explica ampliamente en el apartado de la metodología), el cual permite abordar el macroentorno, el meso entorno y el microentorno, de manera integral.

Wheelen y Hunger (2013) indican que “examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente para proporcionar a una organización una



ventaja competitiva. Los analistas deben buscar también dentro de la corporación misma para identificar factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas. Este análisis interno, llamado a menudo auditoría organizacional, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización". Para este estudio se hace uso del modelo propuesto por Kast y Rosenzweig, el cual aborda desde diferentes subsistemas los recursos y competencias que definen las fortalezas y debilidades de la empresa (Ver capítulo de diseño metodológico).

La formulación de la estrategia consiste en desarrollar planes a largo plazo para gestionar eficazmente las oportunidades y amenazas con base en las fortalezas y debilidades identificadas. Incluye la definición de la misión y los objetivos organizacionales, la definición de estrategias y la definición de directrices y políticas. La estrategia es un plan maestro integral para lograr la misión y objetivos. Para el presente estudio, se hace uso del análisis FODA, del árbol causal y del mapa estratégico para establecer las estrategias a implementar.

La implementación de la estrategia se lleva a cabo a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos que implican con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos.

La evaluación y control consiste en la supervisión de las actividades de la organización y los resultados del desempeño, comparando el resultado real con el resultado deseado.

Finalmente, como se observó en la figura 3, el modelo propone un proceso de retroalimentación y aprendizaje que se da en todas las etapas del modelo y a su vez llevan la información a cada una de las partes anteriores de este.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**

Cuando se trata de emprendimientos, generalmente la formulación de una estrategia responde a los cambios que el propio emprendedor ve en el entorno. De tal manera que generalmente la creación de valor va a depender de las habilidades cognitivas y perceptuales del administrador de la organización (Parnell, Lester & Maneffee, 2000). A diferencia de las grandes empresas, las empresas pequeñas se caracterizan por la falta de recursos, debido a esto, es difícil que los encargados de las empresas realicen una planeación formal. Por esta razón, generalmente hacen diferenciaciones en costos (Wolff & Pett, 2000). Por lo tanto, la planeación estratégica es considerada como uno de los factores que tiene una fuerte relación con la creación de valor (Oliva & Kotabe, 2019), por lo que ambos constructos juegan un papel fundamental en lograr un rendimiento empresarial de la microempresa (De la Garza, Zavala & López-Lemus, 2017), y con ello, posicionarse en el mercado ante un ambiente competitivo (Ansoff y McDonnell, 1990; Glaister y Falshaw, 1999; Kaplan & Beinhocker, 2003; Spender et al., 2017; Teberga et al., 2018).

En este sentido, una de las áreas a estudiar es la de logística y cadena de abastecimiento, debido a su alto impacto en el desempeño de la organización tanto a nivel económico como en la eficiencia operacional. La estrategia en la cadena de abastecimiento se refiere a los patrones de decisión relacionados con las actividades de la cadena de abastecimiento, los cuales deben estar alineados con la estrategia competitiva de la organización (Mentzer et al., 2001). Al ser PVC MONTERÍA SAS una empresa con la posibilidad de comercializadora y distribuidora de varias marcas en el mercado, este aspecto debe ser considerado dentro de los factores claves de éxito, puesto que la capacidad de contar con suministros a tiempo sin que esto signifique aumentar los costos asociados a manejos de inventarios se traduce en eficiencia para la organización, mejorando su capacidad de respuesta a las solicitudes de sus clientes.

## **EJEMPLO DE APLICACIÓN DE DIAGNÓSTICOS EMPRESARIALES REQUERIDOS PARA REALIZAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Revisando los ejercicios prácticos que se han realizado de Planeación estratégica, encontramos ejemplos cuyos resultados nos ayudan a estar atentos respecto a lo que podemos encontrar una vez se han aplicado las diferentes herramientas de diagnóstico y así evitar errores al momento de analizar la información y de formular las estrategias. Se expone a continuación el caso de estudio del diagnóstico realizado a la empresa de Muebles y Lámparas LUDEMA de Cuba (Paredes & Domínguez, 2009), el cual evidenció deficiencias en el diseño de Planeación Estratégica, las cuales se centraron esencialmente en el desconocimiento de los elementos que encierra este proceso. Teniendo en cuenta los requisitos que debe reunir la razón de ser de las organizaciones, en el estudio se detectó que la Misión debe ser más clara al ser redactada. No se observó la consideración de los valores, ni la de los trabajadores, ni la tecnología. Aunque se habían definido los valores compartidos, estos no contaban con modos de actuación declarados, no se evidenciaron registros donde se ponen de manifiesto y si los mismos se cumplen o no, además las autoras encontraron una gran cantidad de valores declarados, ante lo que sugieren que estos deben ser más reducidos y determinar entre todos esos cuáles de verdad influyen en la organización, de modo que vayan acompañados de normas que ayuden a identificar la manera como se han jerarquizado esos valores. Un aspecto para destacar en los resultados fue que LUDEMA no tiene identificados los grupos de interés o partes interesadas, lo cual es un factor clave para llevar a cabo un ejercicio de planeación estratégica.

Otros resultados del estudio realizado por Paredes & Domínguez (2009), señalan que se encontraron problemas en el contenido del diagnóstico interno y externo, se evidenciaron confusiones entre estos conceptos y mala redacción respecto a las oportunidades detectadas, una de las cuales realmente era una debilidad. Pudieron evidenciar que, aunque se realizó la

Matriz FODA, en lo pertinente a las oportunidades, no escogieron las que tienen mayor influencia para la empresa, además no elaboraron un Problema Estratégico General, ni la Solución Estratégica General correspondiente. Los escenarios elaborados presentaron deficiencias ya que solamente se ven cuestiones internas de la Empresa, obviando las de carácter externo como lo tecnológico, ecológico, económico, político y social, que son de gran importancia para el desarrollo de cualquier entidad.

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

En este aparte se expone la metodología que permitió ejecutar este trabajo de consultoría. Se explica el tipo de investigación, los modelos, técnicas y herramientas utilizadas para llevar a cabo la investigación.

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta intervención se realiza bajo un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), puesto que se describen, explican y predicen situaciones respecto a la organización y su interacción con el entorno, a la vez que se comprenden e interpretan dichas situaciones. Se toman teorías generales que se contextualizan en una situación global, regional y particular con relación a la empresa estudiada, para luego a partir de los datos recolectados plantear conclusiones particulares y generales sobre la empresa, el sector y el entorno.

“Se hace un estudio de realidades objetivas, propio de la investigación de naturaleza cuantitativa, orientando las metas y la lógica del proceso investigativo hacia la obtención y análisis de datos sólidos, lo suficientemente confiables como para garantizar que alcanzan a captar la objetividad de la realidad que se investiga. A su vez, desde el punto de vista cualitativo, se orienta la recolección de información hacia el análisis de datos profundos, lo suficientemente significativos para dar cuenta de la subjetividad de las realidades que se buscan interpretar y comprender” (Hernández, Méndez y Mendoza, 2014).

Entre las ventajas de las metodologías mixtas se encuentran “la facilidad para generar y verificar teorías en un mismo estudio, la posibilidad de obtener inferencias más fuertes y la compensación de las desventajas que existen en las metodologías cualitativas y cuantitativas cuando se utilizan individualmente” (Molina, 2010).

Flick (2009), por ejemplo, soluciona la polaridad de las metodologías al poner una al lado de la otra, pero separadamente, dependiendo de las preguntas de investigación. El autor sostiene que se utilizan los estudios cualitativos cuando la información requerida debe ser más detallada e ilustrativa (por ejemplo, en investigaciones de hechos microsociales), mientras las investigaciones cuantitativas sirven para confirmar hipótesis o la frecuencia de fenómenos específicos (por ejemplo, en realidades macrosociales).

Como asevera Zapparoli (2003), ningún método es suficiente ni excluyente y la complementariedad de metodologías diversas acerca al investigador a la verdad y la comprensión del objeto de estudio.

“Se utiliza el método exploratorio para familiarizarnos con los fenómenos asociados a la planeación estratégica en el sector ferretero, obtener información más completa sobre los factores externos e internos que influyen directamente en la planeación y operación de la empresa, y partir del entendimiento de estos para poder sugerir afirmaciones verificables sobre el problema en estudio” (Dankhe 1986).

Teniendo presente las situaciones o problemas identificados que vienen limitando el crecimiento de la organización, este estudio desarrolla una ruta de acción para el crecimiento de la empresa apoyándose en una estructura organizacional consolidada, identificando los problemas de PVC MONTERIA SAS realizando un diagnóstico del macro y micro entorno donde se evalúan los factores externos con el propósito de identificar las posibles situaciones que pueden facilitar o limitar el crecimiento de la organización en el sector, así mismo, un diagnóstico interno a través del cual se identifican las fortalezas y debilidades de la institución, de modo que se tenga conciencia sobre las capacidades reales de desarrollo de la empresa; paso seguido se analizan y priorizando sus soluciones mediante un análisis FODA que sirve de base para la formulación del plan estratégico que se apoya en el cuadro de mando integral.

En este orden de ideas, se incluyen 4 etapas dentro de la consultoría, las cuales permiten alcanzar los objetivos planteados, éstas se relacionan en la tabla 1.

Tabla 1. Diseño metodológico por Etapa.

ETAPA	ENFOQUE	HERRAMIENTAS CLAVES
Análisis Externo (Macroentorno, mesoentorno y microentorno)	Collerette y Schneider	Herramientas de recolección: Fuentes directas: entrevistas y focus group, encuestas. Documentos sectoriales Herramientas de análisis: Matriz de priorización Matriz EFE Matriz de perfil competitivo
Análisis Interno	Kast y Rosenzweig	Herramientas de recolección: Entrevistas Documentos internos Herramientas de análisis: Matriz de priorización Matriz EFI
Determinación Problema	Análisis Causas y Efectos	Análisis FODA Árbol causal
Formulación	Planeación	Mapa estratégico Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.2. ANALISIS DEL ENTORNO

#### Modelo de Collerette & Schneider

El análisis externo se realiza utilizando el modelo de los entornos (Collerette et Schneider, 1996) el cual, como se indica en la tabla 2, comprende tres niveles, el primero que corresponde al entorno inmediato, donde se estudian los proveedores, clientes, sindicatos, mano de obra y competidores; el segundo nivel estudia el entorno intermedio en donde se analizan las agencias de control, medios y grupos de presión, organizaciones internacionales, leyes y reglamentos y corrientes políticas y sociales; finalmente en el tercer nivel se estudian las tendencias globales incluyendo aspectos como, economía, valores, demografía, evolución tecnológica y tendencias mundiales. Según Prolux (2014), el modelo

está basado en preguntas específicas para cada aspecto que se evalúa en el nivel correspondiente, para cada uno de ellos se debe responder estas preguntas si son pertinentes en relación con el estudio que se realiza, en caso de que no, se pasa a la siguiente. Una vez identificados los elementos críticos del entorno, se tiene ya una idea clara de su influencia sobre la organización y cada uno de sus niveles. Se trata, aquí, de buscar influencias externas y determinar cuáles de estos elementos resulta pertinente. Por eso hay que preguntarse si hay influencia por cada elemento; y, si la hay, cuál es esta influencia. Si no la hay, no se dice nada y se pasa directamente al punto siguiente. Estos elementos son un tipo de lista de chequeo para asegurarse de no olvidar nada de las influencias externas.

Tabla 2: Despliegue del Modelo de Collerette & Schneider

Nivel	Aspecto	Variables	Preguntas orientadoras
Inmediato	Mercado de mano de obra	Salarios Nivel de especialización Nivel de experiencia Nivel de desempleo	¿Cuál es la influencia del mercado actual de mano de obra sobre la empresa? ¿Es fácil o difícil encontrar empleados competentes y bien formados? ¿Son caros o no?
	Competidores	Economías de escala. Diferenciación de productos. Requerimientos de capital. Accesos a canales de distribución. Número de competidores.	¿Tiene la empresa competencia? ¿Quiénes son los competidores, qué valor tienen, cuánto amenazan a la empresa? ¿Son importantes o secundarios? ¿Qué pasa con la competencia que puede tener importancia e influir sobre la empresa? ¿Cuáles son las características del producto y del mercado de la empresa? ¿Hay que cuidarse de la competencia para avanzar, o no



Nivel	Aspecto	Variables	Preguntas orientadoras
			hay problema en ese nicho de mercado? ¿Obliga el mercado a mantener bajos precios o desarrollar productos muy finos?
	Capital	Capital de trabajo Capacidad de endeudamiento. Proyecciones financieras	¿Tiene la empresa bastante capital? ¿Es posible tener más? ¿Se va a necesitar encontrar capital en los próximos meses o años? ¿La disponibilidad de capital, su costo, la rapidez de los trámites para conseguirlo, son elementos críticos aquí?
	Clientes	Cantidad de productos adquiridos. Posibilidad de integrarse hacia atrás. Compran productos estándares o poco diferenciados	¿Qué pasa con los clientes? ¿Evolucionan? ¿Están creciendo o decreciendo? ¿Su naturaleza es la misma, o cambia? Si cambia, ¿en qué? ¿Qué características pueden tener los clientes que influyen a la empresa?
	Sindicatos	Existencia de sindicatos Capacidad de negociación	¿Se encuentran sindicatos? ¿Son importantes? ¿Tienen una influencia particular? ¿En qué sentido? ¿Qué influencia sobre la empresa puede tener el mundo sindical? ¿Y las grandes organizaciones sindicales que no están dentro de la organización analizada?
	Proveedores	Poseen un producto único Dominancia del sector. No se dispone fácilmente de productos sustitutos. Capacidad de integración hacia adelante. Cantidad de productos adquiridos.	¿Cuál es la situación con los proveedores? ¿Hay muchos o pocos? ¿Pueden influir en la empresa? Si hay muchos proveedores, ¿qué influencia puede tener su oferta variada?
Intermedio	Organizaciones internacionales	Asociaciones del sector (defensores, prospectores, analizadores, reactores).	¿Existen organizaciones que pueden influir en el negocio o actividades de la empresa?

Nivel	Aspecto	Variables	Preguntas orientadoras
		Poder de negociación	
	Leyes y reglamentos	Regulación antimonopolio. Leyes de protección ambiental. Leyes fiscales. Leyes de comercio exterior. Actitudes hacia empresas extranjeras. Leyes de contratación.	¿Cuál es la influencia de estas leyes? ¿En qué sentido influyen en la empresa? ¿Cuál es la importancia de esta influencia?
	Corrientes políticas y sociales	Cambios en el estilo de vida. Activismo de los consumidores. Expansión del mercado de adultos mayores. Cambios en la composición familiar.	¿De qué manera estas corrientes pueden influir en la empresa? ¿Con qué fuerza?
	Medios y grupos de presión	Fuerza de grupos opositores	Según las actividades de la empresa, los medios y los grupos pueden tener un papel crítico. ¿Cuál? ¿Con qué fuerza?
	Agencias de control	Organismos de vigilancia y control.	¿En qué pueden influir estas agencias? ¿En qué partes de las actividades de la empresa?
Tendencias Globales	Evolución tecnológica	Mejoras de la productividad a través de la automatización. Disponibilidad de internet. Inversión del gobierno y de la industria en IyD. Protección de Patentes Actividad de hackers informáticos.	¿Qué está llegando y qué va a pasar en la empresa con esta llegada? ¿Es posible avizorar amenazas en el futuro? ¿Cuáles son los cambios futuros que van a afectar a la empresa?
	Tendencias mundiales	Dispositivos de información portátiles y conexión de redes electrónicas. Fuentes de energías alternativas. Agricultura de precisión. Asistentes personales virtuales.	Si se está ante algo con fuerte tendencia, puede ser importante.
	Valores	Conciencia ambiental Diversidad	¿Cuál es la importancia de los valores para la empresa?

Nivel	Aspecto	Variables	Preguntas orientadoras
	Demografía	Tasa de crecimiento poblacional. Distribución de la población por edades. Esperanza de vida.	¿Cuál es el sentido de la evolución de la clientela de la empresa? ¿Cómo influyen los cambios demográficos de la clientela en la empresa?
	Economía	Tendencias del PIB Tasas de interés Oferta monetaria Tasas de inflación Niveles de desempleo Devaluación y revaluación	¿Qué pasa con la economía nacional y qué con la internacional? ¿En qué sentido tiene influencia en la empresa?

Fuente: Elaboración Propia basada en Prolux (2014).

Matriz de evaluación de factores externos (EFE):

Después que se han vigilado las variables correspondientes a cada uno de los niveles del entorno estudiados, se hace uso de la matriz EFE para organizar y priorizar las oportunidades y amenazas y determinar con qué eficacia responde la organización ante ellas, en vista de la importancia percibida. En este orden de ideas, la matriz EFE permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (Ponce, 2007) respecto a la importancia de cada uno de estos factores tiene para la empresa. Para elaborar la matriz EFE como se muestra en la tabla 3, en la primera columna se relacionan los factores externos (las ocho o diez oportunidades y amenazas más relevantes para la organización), en la columna siguiente se califica cada factor con un valor (peso), el total de la suma de dicho peso asignado a cada factor debe ser igual a 1.00. En la tercera columna para cada factor se evalúa de forma objetiva la capacidad de respuesta de la empresa a cada uno de los factores señalados, la puntuación oscila entre 1 (mala) a 5 (sobresaliente) y, al final, esta puntuación se multiplica por el peso otorgado a cada factor para obtener el peso ponderado. La suma de los pesos ponderados es la calificación de la empresa respecto a la eficacia con la que responde a los factores actuales y esperados de su ambiente externo. La columna comentarios se utiliza para explicar la

importancia del factor seleccionado. (Wheelen et al., 2013). Para contar con mayor objetividad, se integra a esta matriz un ejercicio de priorización, dando espacio a que varios evaluadores del equipo consultor y del personal clave de la empresa puedan participar del ejercicio de calificación.

Tabla 3. Modelo de Matriz de Factores Externos

MEFE		Evaluador 1		Evaluador 2		Evaluador 3		Comentarios
Factores externos	Peso	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	
Oportunidades								
Factor 1	0.x							
Factor 2	0.x							
Amenazas								
Factor 1	0.x							
Factor 2	0.x							
Total	1.0							

Fuente: Adaptado de (Wheelen et al., 2013).

#### Matriz de Perfil Competitivo:

La matriz de Perfil Competitivo (MPC), también conocida por Wheelen (2013) como Matriz Industrial, permite relacionar los factores de éxito claves en la industria y calificarlos, tanto para la organización como para los competidores más destacados del mercado. El objetivo de esta matriz es identificar las principales oportunidades y las amenazas más relevantes que la empresa afronta dentro de su sector.

En la Tabla 4 se resumen los elementos que componen la matriz de perfil competitivo. En una primera columna se relacionan los factores críticos para el éxito en este mercado, al lado de cada factor se califica con un valor (peso), el total de la suma de dicho peso asignado a cada factor debe ser igual a 1.00. Luego para cada empresa se evalúa de forma objetiva el desempeño de cada empresa en cada uno de los factores de éxito señalado, la puntuación

oscila entre 1 (malo) a 5 (sobresaliente) y, al final, esta puntuación se multiplica por el peso otorgado a cada factor para obtener el peso ponderado. La suma de los pesos ponderados es la calificación que recibe la empresa comparada con sus principales competidores.

Tabla 4. Modelo de Matriz de Perfil Competitivo

MPC		Empresa		Competidor 1		Competidor 2	
Factores críticos para el éxito	Peso	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado
Factor 1	0.x						
Factor 2	0.x						
Total	1.0						

Fuente: Adaptado de (Wheelen et al., 2013).

### 3.3. ANÁLISIS INTERNO

Modelo de Kast & Rosenzweig:

Para el análisis interno se utiliza el modelo de Kast & Rosenzweig (1996), mediante el cual se describe a la organización como un sistema abierto, es decir en relación dinámica con su entorno. El dinamismo de la relación resulta de la interacción de los subsistemas entre ellos mismos y de cada uno con el entorno. Este modelo es útil para hacer el diagnóstico completo de una organización. Como se muestra en la figura 4, el modelo permite hacer el análisis desde una perspectiva completa a causa de su enfoque sobre los diferentes subsistemas, los cuales son:

Razón de ser o de objetivos y valores. Se refiere a la interpretación o entendimiento que se tiene de la misión, visión y valores de la organización.

Estructural. En este subsistema se revisa la especialización y coordinación del trabajo, así mismo la forma de cómo están organizados al interior de la empresa.

Tecnológico o técnico. Tiene que ver con el trabajo, como se llevan a cabo los procesos de producción tanto de bienes como de servicio

Psicosocial. Lo que se analiza en este subsistema son las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización tanto formal como informal, así mismo la relación de dichos miembros con la empresa y su ambiente laboral.

De gestión o administrativo. Se refiere a la forma como se administran los recursos, como se logran las metas u objetivos de la organización.

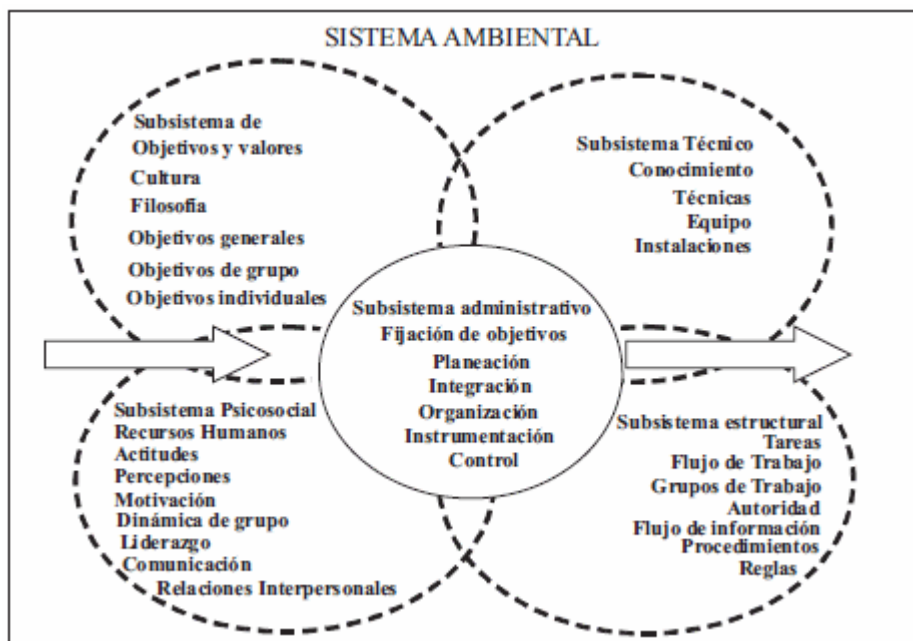


Figura 4. Modelo de sistema de organización. - Fuente: Kast y Rosenzweig (1996).

Matriz de evaluación de factores internos (EFI):

Después que se han vigilado las variables correspondientes a cada uno de los factores internos, se hace uso de la matriz EFI para organizar y priorizar las fortalezas y debilidades y

determinar qué tan bien responde la administración o la gerencia ante ellas, en vista de la importancia que representa. En este orden de ideas, la matriz EFI permite identificar factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas (Wheelen et al., 2013).

Para elaborar la matriz EFI se procede de manera similar a como con la matriz EFE, como se muestra en la tabla 5, en la primera columna se relacionan los factores internos (las ocho o diez fortalezas y debilidades más relevantes para la organización), en la columna siguiente se califica cada factor con un valor (peso), el total de la suma de dicho peso asignado a cada factor debe ser igual a 1.00. En la tercera columna para cada factor se evalúa de forma objetiva la capacidad de respuesta de la administración a cada uno de los factores señalados, la puntuación oscila entre 1 (mala) a 5 (sobresaliente) y, al final, esta puntuación se multiplica por el peso otorgado a cada factor para obtener el peso ponderado. La suma de los pesos ponderados es la calificación de la empresa respecto a la eficacia con la que responde a los factores actuales y esperados de su ambiente interno. La columna comentarios se utiliza para explicar la importancia del factor seleccionado. (Wheelen et al., 2013). Para contar con mayor objetividad, se integra a esta matriz un ejercicio de priorización, dando espacio a que varios evaluadores del equipo consultor y del personal clave de la empresa puedan participar del ejercicio de calificación.

Tabla 5. Modelo de Matriz de Factores Internos

MEFI		Evaluador 1		Evaluador 2		Evaluador 3		Comentarios
Factores internos	Peso	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	
Fortalezas								
Factor 1	0.x							
Factor 2	0.x							

Debilidades								
Factor 1	0.x							
Factor 2	0.x							
Total	1.0							

Fuente: Adaptado de (Wheelen et al., 2013).

### 3.4. ANÁLISIS CAUSA EFECTO

Análisis FODA:

Con la información de las matrices EFE y EFI se complementa el análisis haciendo uso de la matriz FODA para estudiar la situación de la empresa, estudiando la situación externa (Amenazas y Oportunidades) y su situación interna (Fortalezas y Debilidades). Con todos estos datos se analiza la situación real en que se encuentra la organización y así poder plantear las estrategias a seguir en el futuro.

El análisis FODA permite identificar las distintas competencias de la empresa, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que ella cuenta y la mejor manera de utilizarlos, así mismo permite la identificación de las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados (Wheelen et al., 2013).

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Árbol Causal o árbol de problemas:

Es una técnica participativa que ayuda a definir problemas, causas y efectos de manera organizada. Genera un modelo de relaciones causales en torno a un problema. Se origina con la identificación del problema más importante, que constituirá el tronco del árbol; luego, se



identifica sus causas –raíces del tronco-, y sus consecuencias, los frutos. (Centro de investigaciones y servicios educativos [CISE], s.f.).

Los pasos para generar el árbol causal son los siguientes:

PASO 1: Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión.

PASO 2: Formular en pocas palabras el problema central.

PASO 3: Anotar las causas del problema central.

PASO 4: Anotar los efectos provocados por el problema central.

PASO 5: Elaborar un esquema que muestre las relaciones de un Árbol de Problemas.

PASO 6: Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad (CISE, s.f.)

Con esta herramienta se analiza cómo sucedieron los hechos que provocaron el problema dentro de la empresa y así poder realizar la prevención de los riesgos correspondientes.

### **3.5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

#### **Definición de estrategias a partir de la matriz FODA:**

A partir de la matriz FODA se genera la formulación de estrategias a realizar así:

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA, o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.

Las estrategias DA tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable (Wheelen et al., 2013).

### **Cuadro de Mando Integral:**

El Balanced ScoreCard (BSC), conocido en español como Cuadro de Mando Integral (CMI) es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos (Kaplan y Norton, 2000).

Así, con las técnicas de BSC que se empleen, se pretende no solo revisar el avance del plan estratégico de la empresa, sino también actualizarlo según las necesidades que se van identificando y más importante aún, se busca esa canalización del trabajo en conjunto de todos los miembros de la compañía, de modo que se direccionen hacia las metas planteadas a largo plazo y no se queden en las reacciones rutinarias del día a día. Para lograr este cometido, Kaplan y Norton (2000) sugieren que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

Perspectiva Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Perspectiva del Cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?

Perspectiva de Procesos Internos del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

A partir de estas perspectivas se alinean los objetivos estratégicos con los indicadores estratégicos, y desde ahí se aterriza en la planeación táctica y operativa los respectivos tableros de control, con la finalidad de desplegar la información de todas las fuentes y/o bases de datos de la organización por medio de una base de tecnología, que brinde a quienes analicen la información, un conocimiento completo sobre la marcha de la empresa y facilite la toma de decisiones.

Son dos los elementos fundamentales para su creación, el primero de ellos se le llaman métricas y se refiere a las medidas numéricas directas que representan datos del negocio en relación con una o más dimensiones, por ejemplo, las ventas brutas (medida en pesos) en un tiempo determinado (días, semanas, meses, etc.). El segundo elemento se le conoce por sus siglas en inglés como KPIS (Key Performance Indicators) y traduce Indicadores Clave de Éxito, en otras palabras, son los indicadores relacionados a los objetivos de la organización. Estos se muestran generalmente en forma de tasas o porcentajes y su diseño busca permitir que el usuario obtenga información de manera inmediata, realizando comparaciones con las metas establecidas para cada métrica, bien sea con respecto al sector, con respecto al mejor o con respecto a datos históricos de la misma organización. (Jiménez, Ariza & Rodríguez, 2015).

### **Mapa Estratégico:**

Permite representar de manera visual cuáles serán las estrategias que se quiere para la organización, describiendo el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC (financiera, del cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento).

De acuerdo con Wheelen (2013), la estrategia de negocios se enfoca en mejorar la posición competitiva de los productos de una organización en el sector donde se desempeña y puede ser competitiva o de cooperación. En este sentido, Porter (1990) propone dos tipos de estrategias competitivas que pueden ser usadas por cualquier empresa: menor costo y diferenciación. La primera tiene que ver con la capacidad de la empresa de ser más eficiente que sus competidores a la hora de dedicarse a su razón de ser; la diferenciación por su parte implica la capacidad de ofrecer un valor único al cliente respecto al producto de la competencia.

A continuación, se enuncian los pasos principales para crear un mapa estratégico:

Paso 1. Definir Misión, Visión, Valores

Paso 2. Definir Cuatro Perspectivas

Paso 3. Definir los Objetivos Estratégicas

Paso 4. Definir Objetivos Comerciales

Paso 5. Definir Métricas de Actuación y de Resultado (Savkín, 2019).

Cabe resaltar que, si bien este plan estratégico se realiza a partir de los modelos propuestos por David (2008) y Wheelen (2013), quienes contemplan que el plan estratégico incluye la formulación, la implementación y posterior evaluación; esta intervención abarca hasta la formulación de los objetivos, estrategias e indicadores necesarios para lograr el cumplimiento del plan. Por lo anterior, se excluyen la etapa de implementación y evaluación del alcance de la presente consultoría.

### **3.6. TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para el análisis externo se utilizan fuentes primarias a través de entrevistas y encuestas a personas relacionadas con el sector (proveedores estratégicos, clientes, competidores) y se consultan fuentes secundarias tales como libros, sitios web, otros trabajos similares que sirvan de referencia y demás documentación que se pueda encontrar sobre el asunto en estudio, lo

que permite darle un sustento objetivo y riguroso al análisis del problema y a partir de ahí poder crear una estrategia efectiva para la organización. Al momento de identificar los grupos de estudio se tiene la siguiente información:

Competidores:

Del total de empresas inscritas en cámara de comercio para el sector ferretero, se determinó como población de interés aquellas empresas que se encontrarán bajo la misma clasificación de tamaño en el que se encuentra PVC MONTERIA SAS (clasificada como pequeña empresa), o bien que hayan obtenido en el último año una utilidad operacional por encima de los cien millones de pesos. En este sentido la población a estudiar está conformada por un total de 23 empresas. Con base en el tamaño de esta población, se calcula una muestra que sea representativa. Para el cálculo del tamaño de la muestra se adopta la técnica de selección de muestreo probabilístico aleatorio simple, técnica mediante la cual cada elemento de la población tiene probabilidad igual y conocida de pertenecer a la muestra. Esta se calcula utilizando la ecuación de estadística para proporciones poblacionales, cuya formula se describe en la Figura 5. Para este caso, con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90%, arroja una muestra de 18 competidores.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Figura 5. Ecuación estadística para proporciones poblacionales. Fuente: (Asociación Económica y Marketing S.C., 2009).

N = Tamaño de la población

$Z$  = cantidad de desviaciones estándar que una proporción determinada se aleja de la media de acuerdo con el nivel de confianza deseado.

$e$  = margen de error.

$p$  = Proporción de la población con características deseadas.

Estos 18 competidores se estudian a través de una encuesta de vigilancia competitiva (ver anexo 1), la cual se diligenciará una por cada empresa que haga parte de la muestra, utilizando formularios de Google en sesiones de grupo, bajo orientación del equipo de intervención y con la participación del equipo directivo de PVC MONTERÍA SAS (Gerente, contador, coordinador y asesores comerciales). A continuación, se relaciona en la tabla 6 la ficha técnica de la encuesta:

Tabla 6. Ficha técnica - Encuesta de vigilancia de los competidores

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Período de recolección de datos	Junio y Julio de 2022
Ciudad de aplicación	Montería - Córdoba (Colombia)
Tamaño de la empresa	Pequeña
Actividad principal	Venta de productos ferreteros
Población a estudiar	24 competidores
Margen de error	10%
Nivel de Confianza	90%
Muestra	18 competidores
Forma de recolección	Encuestas en sesiones grupales

Fuente: Elaboración propia a partir de (Asociación Económica y Marketing S.C., 2009).

Las encuestas están basadas en preguntas cerradas, que en su mayoría ofrecen múltiples opciones de las cuales el encuestado debe escoger una. Al hacer uso de la

herramienta Google Forms, se cuenta con la ventaja que los datos suministrados por los encuestados se consolidan de manera automática, en tiempo real, ofreciendo por cada pregunta un resultado global, con porcentajes, respecto al total de respuestas recibidas entre las posibles opciones, así como un resultado particular donde se pueden revisar de manera individual, una a una, las respuestas de los encuestados.

Clientes:

De acuerdo con la información suministrada por PVC MONTERÍA SAS, se cuenta con una base de datos de 167 clientes, quienes se constituyen en la población a estudiar. Con base en el tamaño de esta población, se calcula una muestra que sea representativa. Para el cálculo del tamaño de la muestra se adopta la técnica descrita en el apartado anterior (Ver Figura 5). Para este caso, con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90%, arroja una muestra de 49 clientes a los que se les aplicará la encuesta descrita en el anexo 2 de acuerdo con la siguiente ficha técnica:

Tabla 7. Ficha técnica - Encuesta a clientes de PVC MONTERÍA SAS

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Período de recolección de datos	Junio y Julio de 2022
Ciudad de aplicación	Montería - Córdoba (Colombia)
Tamaño de la empresa	Pequeña
Actividad principal	Venta de productos ferreteros
Población	167 clientes
Marguen de error	10%
Nivel de Confianza	90%
Muestra	49 clientes
Forma de recolección	Encuestas

Fuente: Elaboración propia a partir de (Asociación Económica y Marketing S.C., 2009).

La encuesta se enviará a través de correo electrónico a los clientes, con un comunicado firmado por la gerencia de PVC MONTERÍA SAS explicando el objetivo de esta y con el enlace al formulario de Google a través del cual podrán diligenciar la encuesta. Se tendrá como alternativa adicional la realización de llamadas telefónicas a los clientes para realizar las preguntas. Dentro de la encuesta a los clientes se han incluido preguntas para complementar la información necesaria para la vigilancia a los competidores, así como para obtener información de entrada para estudiar el subsistema razón de ser. Las encuestas están basadas en preguntas cerradas, que en su mayoría ofrecen múltiples opciones de las cuales el encuestado debe escoger una. Al hacer uso de la herramienta Google Forms, se cuenta con la ventaja que los datos suministrados por los encuestados se consolidan de manera automática, en tiempo real, ofreciendo por cada pregunta un resultado global, con porcentajes, respecto al total de respuestas recibidas entre las posibles opciones, así como un resultado particular donde se pueden revisar de manera individual, una a una, las respuestas de los encuestados.

Proveedores estratégicos de la empresa:

De acuerdo con la información suministrada por PVC MONTERÍA SAS, se cuenta con 8 proveedores principales, quienes se constituyen en la población a estudiar. Debido al tamaño de la población se determina aplicar a la totalidad la encuesta descrita en el anexo 3 de acuerdo con la siguiente ficha técnica:

Tabla 8. Ficha técnica - Encuesta a proveedores de PVC MONTERÍA SAS

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Período de recolección de datos	Junio y Julio de 2022
Ciudad de aplicación	Montería - Córdoba (Colombia)
Tamaño de la empresa	Pequeña
Actividad principal	Venta de productos ferreteros



Población	8 proveedores
Forma de recolección	Encuestas

Fuente: Elaboración propia a partir de (Asociación Económica y Marketing S.C., 2009).

La encuesta se enviará a través de correo electrónico a los proveedores, con un comunicado firmado por la gerencia de PVC MONTERÍA SAS explicando el objetivo de esta y con el enlace al formulario de Google a través del cual podrán diligenciar la encuesta. Se tendrá como alternativa adicional la realización de llamadas telefónicas a los clientes para realizar las preguntas. Dentro de la encuesta a los proveedores se han incluido preguntas para complementar la vigilancia a los competidores, así como para obtener información de entrada para estudiar el subsistema razón de ser. Las encuestas están basadas en preguntas cerradas, que en su mayoría ofrecen múltiples opciones de las cuales el encuestado debe escoger una. Al hacer uso de la herramienta Google Forms, se cuenta con la ventaja que los datos suministrados por los encuestados se consolidan de manera automática, en tiempo real, ofreciendo por cada pregunta un resultado global, con porcentajes, respecto al total de respuestas recibidas entre las posibles opciones, así como un resultado particular donde se pueden revisar de manera individual, una a una, las respuestas de los encuestados.

Igualmente, en el análisis interno se hará uso de fuentes primarias a través de entrevistas a la totalidad del personal de la organización (teniendo en cuenta que actualmente la empresa cuenta con 12 empleados, se han definido dos modelos de entrevistas, uno para el personal directivo – ver anexo 4- y otra para el personal operativo –ver anexo 5-) y se consultan fuentes secundarias tales como, documentos internos propios de la organización con el objetivo de indagar primero por las posibles causas del problema que se está presentando, además de cuáles son las oportunidades de mejoramiento que presenta la empresa e identificar el motivo

por el cual su modelo estratégico de negocio se encuentra estancado y aunque el crecimiento de esta sigue adelante, los promedios de rentabilidad están bajando año tras año.

Las entrevistas para el análisis interno se han organizado de acuerdo con la siguiente ficha técnica:

Tabla 9. Ficha técnica - Entrevista a trabajadores de PVC MONTERÍA SAS

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Período de recolección de datos	Junio y Julio de 2022
Ciudad de aplicación	Montería - Córdoba (Colombia)
Tamaño de la empresa	Pequeña
Actividad principal	Venta de productos ferreteros
Población	12 trabajadores (4 nivel directivo – 8 nivel operativo).
Forma de recolección	Entrevistas

Fuente: Elaboración propia a partir de (Asociación Económica y Marketing S.C., 2009).

Las entrevistas y encuestas son diseñadas con preguntas estructuradas y basadas en la literatura que respalda los modelos seleccionados para aplicar en los análisis del entorno e interno, cuyas respuestas pueden ser abiertas, donde el entrevistado puede responder libremente a las preguntas realizadas por el consultor; o cerradas donde el entrevistado elige entre una serie predefinida de respuestas.

Los resultados analizados en esta investigación corresponderán al promedio de las ponderaciones dadas por las personas entrevistadas frente a cada uno de los componentes evaluados. Con este análisis se busca identificar mejor la problemática y su posible solución para el mejoramiento organizacional de la empresa en la cual se realiza la intervención.

Las herramientas utilizadas para la recolección de la información durante el diagnóstico externo e interno, tales como entrevistas y encuestas, fueron validadas por los siguientes pares

académicos, quienes se encargaron de revisar la coherencia y relación de las preguntas y temas incluidos en cada herramienta, conforme los modelos que se desean aplicar:

- Daniel Herrera González, Ph.D.  
Profesor Asociado  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas – Universidad EAN.
- Luis Enrique Mercado Hoyos  
Ingeniero Industrial  
Especialista en Ingeniería de Producción  
Especialista en Creatividad Estratégica  
Jefe del Programa de Ingeniería Industrial – Universidad de Córdoba.

Las matrices de factores externos e internos, así como de perfil competitivo (ver tablas 8, 9 y 10) son diligenciadas por el equipo de trabajo a cargo de esta consultoría y por la Gerente de la empresa, quienes por su formación académica y por conocer de primera mano los resultados arrojados por el diagnóstico externo e interno tienen la capacidad de analizar los factores que se evalúan, así como el grado de afectación de estos sobre los intereses de la empresa. Para identificar las puntuaciones asignadas por cada participante se establece la siguiente relación:

Gerente de PVC MONTERIA SAS: Gladys Estella Gómez Moreno, Contadora Pública.

Consultor 1: Mayerling Isabel Tatis Salgado, Contadora Pública. Especialista en Auditoría Interna y Revisoría Fiscal. Candidata a Magister de Gestión de Organizaciones.

Consultor 2: Willington Eliecer Pineda Montiel, Ingeniero de Sistemas de Información. Especialista en Ingeniería de Software. Especialista en Administración Total de la Calidad de la Universidad de Córdoba. Candidato a Magister de Gestión de Organizaciones.

Consultor 3: Domitila María Pestana Rojas, Bacterióloga. Especialista en Gerencia Administrativa de la Salud. Candidata a Magister de Gestión de Organizaciones.

#### **4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

El diagnóstico organizacional se desarrolla a través de dos etapas de acuerdo con lo definido en el diseño metodológico de la consultoría. La primera etapa es el Análisis externo bajo el enfoque de Colletette y Schneider, identificando los factores que influyen en la empresa a través de tres niveles, el entorno de tendencias globales donde se estudian aspectos como, economía, valores, demografía, evolución tecnológica y tendencias mundiales; el entorno intermedio en donde se analizan las agencias de control, medios y grupos de presión, organizaciones internacionales, leyes y reglamentos y corrientes políticas y sociales; y finalmente el entorno inmediato, donde se estudian los proveedores, clientes, sindicatos, mano de obra y competidores. La segunda etapa es el Análisis interno el cual se efectúa bajo la metodología propuesta por Kast y Rosenzweig y que tiene en cuenta el Subsistema Razón de ser que estudia el entendimiento que se tiene de la misión, visión y valores de la organización; Subsistema Estructural que revisa la especialización y coordinación del trabajo, así mismo la forma de cómo están organizados al interior de la empresa; Subsistema Tecnológico que ver con el trabajo, como se llevan a cabo los procesos de producción tanto de bienes como de servicio; Subsistema Psicosocial que analiza las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, así mismo la relación de dichos miembros con la empresa y su ambiente laboral; y Subsistema de Gestión que estudia cómo se administran los recursos, cómo se logran las metas u objetivos de la organización.

##### **4.1. ANÁLISIS EXTERNO**

Con el propósito de estudiar la manera en que los factores externos y sus variables impactan los resultados de la organización, se realiza el análisis de acuerdo con los siguientes niveles: tendencias globales, entorno intermedio y entorno inmediato.

## TENDENCIAS GLOBALES

**Desarrollo sostenible y nuevos materiales:** De acuerdo con la revista digital Fierros, especialista en temas del sector ferretero, “las políticas de desarrollo sostenible son un tema muy importante no solamente porque sea una tendencia que vende, sino que realmente el ferretero debe ser consciente de cómo se compromete con el cuidado del medio ambiente” (Fierros, 2022).

Indica Fierros (2022) que “la sostenibilidad más allá de una tendencia ha pasado a ser una necesidad global, por lo que, para incorporarla como un valor agregado en una organización, más allá de pensar en el beneficio económico, se debe tener la intención genuina de beneficiar el medio ambiente y tomar esa acción”. Para Luis Alberto Prado, director general de Ferreteros Online, empresa chilena consultora de la industria ferretera en Latinoamérica, “las ferreterías que implementan estrategias de sostenibilidad encuentran variados beneficios como los siguientes: reconocimiento de los clientes, reducción de costos, mayor oportunidad de negocio, pero para ello es importante entender que la industria ferretera tiene una serie de participantes con distintas características, y tamaños y cada uno tiene que contribuir a la sostenibilidad en la medida que sus recursos se lo permitan, destacándose acciones más allá de los portafolios de productos sostenibles, como las siguientes: Reemplazar plásticos de un solo uso, transformación digital, convertirse en prosumidores, transporte ecológico, disposición de los empaques, adecuado uso de los desperdicios, economía circular” (Fierros, 2022). Aunque es un reto para PVC MONTERIA SAS implementar estrategias de desarrollo sostenible, hacerlo en la medida de sus posibilidades podría generar un nivel de valor agregado significativo, marcando la diferenciación frente a sus competidores.

Respecto a los productos, existen materiales innovadores que a través de sus propiedades físicas buscan aportar eficiencia energética y reducción de costos a las

construcciones, un ejemplo de estos son los aditivos y agregados a los concretos que hacen que adquieran propiedades autorreparables o fosforescentes para absorber energía, almacenar e iluminar. También existen materiales que buscan aportar al cuidado del medio ambiente como las pinturas y ladrillos que absorben el CO<sub>2</sub> y los insumos reciclados o de origen orgánico (Bancolombia, 2021). Esta es una oportunidad para PVC MONTERIA SAS, quien puede ofrecer estos productos diferenciadores con alto valor a sus clientes.

**Big Data:** El uso de big data facilita comprender mejor cómo los consumidores interactúan con sus productos después de la venta y si, dónde, cómo y por qué se involucran con el "mercado secundario" para reparaciones, repuestos, mantenimiento o modificaciones.

Philips y otros fabricantes de productos electrónicos para el consumidor se están involucrando con este concepto. Al aprovechar los datos de estos mercados secundarios, empresas como estas están descubriendo formas de trabajar mejor con los consumidores y las empresas para extender la vida útil de sus dispositivos electrónicos (Bancolombia, 2021). PVC MONTERIA SAS cuenta con una oportunidad al implementar esta tecnología, con la cual puede lograr una mayor eficiencia, menores costos y una relación más duradera y productiva con sus clientes.

### **Tendencias Mundiales**

**Costo de los materiales de construcción:** El contexto internacional y nacional está presentando una inestabilidad marcada por diversos factores económicos y sociales. Así lo dio a conocer Andrés Ramírez, gerente de comunicaciones y Asuntos Públicos de Tul, la super App de materiales de construcción líder en Latinoamérica, en un artículo publicado por el diario La República (2021). Ramírez sostiene que “la escasez de contenedores y su interrupción en las cadenas de suministro, la crisis energética en China y la de suministro de gas que llega cada invierno y, sobre todo, el repunte de la demanda del comercio de materiales de

construcción por parte de Estados Unidos, gracias al histórico plan de infraestructura de Biden, son algunos de los factores que protagonizan la agenda. Todo esto sumado a un incremento en los costos de los materiales de construcción, insumo principal dentro de los inventarios ferreteros” (La República, 2021, párr. 4).

De acuerdo con el índice de construcción de vivienda publicado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE (2021), los materiales de construcción que más han incrementado su precio, y que han impactado el sector ferretero, son: alambres con alza del 28%, hierros y acero con 23%, mallas con 23% y muy cerca la tubería sanitaria con 19% y la tubería hidráulica con 14%.

Los altos costos de los materiales representan una amenaza para PVC MONTERIA SAS dado que limita la capacidad de la empresa para mantener un inventario de los productos que requiere para su operación, así mismo limita el número de productos disponibles en el mercado.

### **Demografía**

Según el DANE (2022), Colombia presentó un déficit habitacional (Indicador que mide la ausencia o la falta de una vivienda, así como las carencias tanto estructurales como no estructurales en las que habita un hogar) de 31% en 2021, mientras que el departamento de Córdoba obtuvo un resultado del 60,2% para ese año. Al revisar los diferentes aspectos que se evalúan para calcular este indicador, sobre paredes, el DANE evidenció que, del total de hogares en 2021, el 85,9% cuenta con una estructura de bloque, ladrillo, piedra o madera pulida, lo que corresponde a 14.656 hogares. Por otro lado, el reporte indica que el 2,7% de las viviendas tiene por paredes Tapia pisada o Adobe, 2,3% de los hogares tienen bahareque revocado, 1,6% bahareque sin revocar, 5,7% usan madera burda, tabla o tablón, el 0,8% usa material prefabricado, el 0,1% guadua, el 0,3% caña, esterilla u otro vegetal. Otras cifras para

destacar son que el 0,6% de los hogares usa zinc, tela, lona, cartón, latas, desechos o plástico para la estructura de sus paredes en el hogar, lo que corresponde 104.000 hogares y el DANE además identificó a 6.000 viviendas que residen en una vivienda sin paredes. Sobre el material del piso, y según datos del DANE, la mayoría de los colombianos (62,8%) residen en una vivienda con una base de baldosa, vinilo, tableta, ladrillo o laminado, en segundo lugar, el 25,7% de los colombianos no tiene recubrimiento en el piso de cemento o gravilla, y en tercer lugar están los hogares de tierra, arena o barro (6,2%). Además, las cifras evidencian que solo el 0,3% de los colombianos tienen por piso alfombras, el 1,0% usan madera pulida y lacada, el 0,4% usa mármol en su hogar y el 3,6% usa madera burda, tablas o tablones. Sobre los baños, el reporte del DANE reveló a su vez que, si bien el 74,3% de los colombianos tienen servicio de inodoro conectado a alcantarillado, en zonas rurales, esta cifra apenas llega a ser 13,6%. De esta manera, miles de hogares colombianos han tenido que buscar alternativas para usar el baño: por ejemplo, el 18% usa el inodoro conectado a un pozo séptico, el 0,8% usan un inodoro sin conexión alguna, el 0,6% usa una letrina y el 2,5% tienen inodoro con carga directa a fuentes de agua (bajamar). El informe del DANE además resalta que más del 3,8% de los hogares no tienen servicio sanitario alguno en su hogar, lo que corresponde a 643.000 colombianos a lo largo del país (Portafolio, 2022).

Estas estadísticas muestran una oportunidad para PVC MONTERIA SAS si se mira la demanda insatisfecha relacionada con los productos que vende la ferretería, relacionados con las mejoras de infraestructura de las viviendas; sin embargo, podría constituirse en una amenaza si el poder adquisitivo de los colombianos no es suficiente para mejorar las cifras del indicador de déficit habitacional.



### **Valores**

A pesar de que nuestro país está conformado por una sociedad católica, democrática y liberal, el país tiene unos principios y una forma de actuar que premian lo fácil sin importar cómo se consiguió. De acuerdo con la revista semana (2022), en el “Estudio Colombiano de Valores” y sus posteriores actualizaciones se puede apreciar que en un listado de valores tradicionales del llamado mundo libre (católico, democrático y capitalista), nuestra estructura de valores deseados es focalizada en los valores sociales y no en productivos. Esto nos hace reflexionar sobre los valores que deseamos y los que necesitamos: los colombianos queremos ser más responsables, más tolerantes, más generosos y creyentes, mientras le damos menos importancia a ser independientes, ahorradores, perseverantes y determinados, y lo más llamativo es que incluimos el trabajo como el último valor deseado. Queremos que las cosas nos lleguen por las relaciones sociales y buscamos evadir la responsabilidad y hacer las cosas nosotros mismos. Instituciones como Dios, Patria y Hogar son fundamentales para el colombiano, ya que delegamos en ellas nuestras responsabilidades, como el empleo. El colombiano desea ganar fácilmente, ser el primero, lo que lo hace fuertemente individualista y que vea las normas como un camino lleno de obstáculos que debe evadir para lograr su meta de ser el primero.

Este tipo de valores sociales se constituyen en una amenaza para PVC MONTERIA SAS, dado que, es probable que para algunos participantes del sector prime, de acuerdo con el estudio antes mencionado, el comportamiento individualista, de modo que en su carrera por ser el primero, se puedan tomar decisiones poco éticas, que dificultarían mantener la confianza en los diferentes actores del mercado, poniendo en riesgo la posibilidad de conseguir relaciones mutuamente beneficiosas.

### **Economía**

Tras el fuerte repunte registrado en 2021, la economía mundial está entrando en una pronunciada desaceleración en medio de las nuevas amenazas derivadas de las variantes de la COVID-19 y el aumento de la inflación, la deuda y la desigualdad de ingresos, lo que podría poner en peligro la recuperación de las economías emergentes y en desarrollo (Banco Mundial, 2022). Se espera que el crecimiento mundial se desacelere notablemente, del 5,5 % en 2021 al 4,1 % en 2022 y al 3,2 % en 2023, a medida que la demanda reprimida se disipe y vaya disminuyendo el nivel de apoyo fiscal y monetario en todo el mundo.

La marcada desaceleración de las principales economías (tales como los Estados Unidos y China) pesará sobre la demanda externa en las economías emergentes y en desarrollo. En un momento en que los gobiernos de muchos países en desarrollo carecen de espacio macroeconómico para apoyar la actividad si fuera necesario, los nuevos brotes de COVID-19, la persistencia de las presiones inflacionarias y de los cuellos de botella en las cadenas de suministro, así como la elevada vulnerabilidad financiera en numerosas partes del mundo, podrían aumentar el riesgo de un alto impacto en las economías de países como Colombia. Mientras tanto, el aumento de la inflación, que afecta particularmente a los trabajadores de bajos ingresos, limita la política monetaria. A nivel mundial y en las economías avanzadas, la inflación ha alcanzado las tasas más altas desde 2008. En los mercados emergentes y en desarrollo, ha llegado a la tasa más alta desde 2011. En consecuencia, para contener las presiones inflacionarias, muchas economías emergentes y en desarrollo han comenzado a retirar las medidas de apoyo mucho antes de que se complete la recuperación de la pandemia (Banco Mundial, 2022). Este es el caso de Colombia, donde una vez superado lo peor de la pandemia, el bloqueo de vías de mayo y junio de 2021, la contracción de la oferta agropecuaria y la disrupción en las cadenas de suministros globales, junto con una recuperación del consumo y la disolución de algunos alivios de precios otorgados por el

Gobierno, desencadenaron incrementos de precios generalizados y de magnitud significativa, con lo cual para diciembre de 2021 cerca del 68% de los rubros de la canasta familiar superaban ya la meta de inflación del 3%. Con información a junio de 2022, y ya operando el efecto alcista sobre los precios al consumidor derivados de la invasión de Rusia a Ucrania, la proporción de rubros que se situaba por encima del objetivo inflacionario alcanza el 9.67%, un nivel no registrado desde el episodio de alta inflación de 2015-2016 tal como se muestra en la figura 6 (Banco de la república de Colombia, 2022).

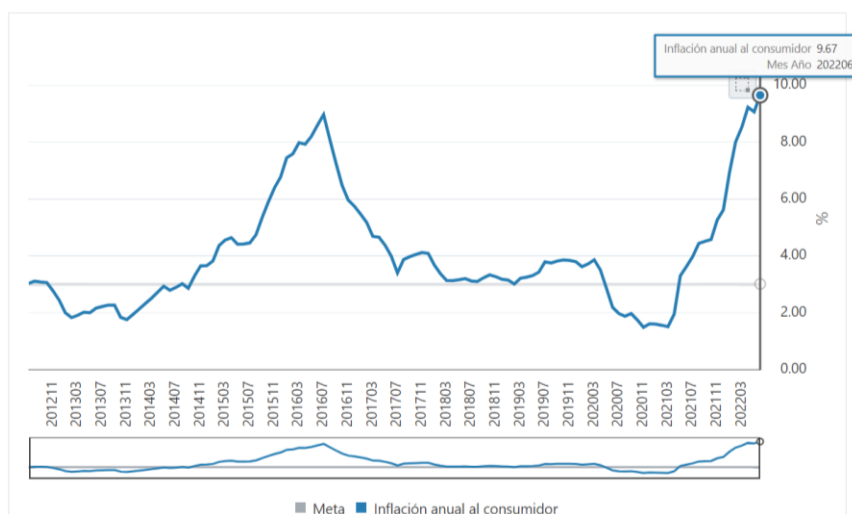


Figura 6: Inflación de Colombia en los últimos 10 años - Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE. (2022).

Se prevé que el crecimiento regional en América Latina disminuirá hasta ubicarse en el 2,6 % en 2022 para luego aumentar levemente al 2,7 % en 2023. El proceso de recuperación hacia los niveles del producto interno bruto (PIB) anteriores a la pandemia será desigual en la región y prolongado en algunos países. Las proyecciones elaboradas hasta fin de 2023 implican que, si se ponderan las cifras en función del PIB, la región de América Latina y el Caribe perderá terreno en el ingreso per cápita no sólo en relación con las economías avanzadas, sino también con las de Asia oriental y el Pacífico y las de Europa y Asia central

(Banco Mundial, 2022). La tabla 6 muestra las previsiones para los países de América Latina y el Caribe respecto a la variación del PIB de acuerdo con el banco mundial.

Las expectativas del próximo año están hacia una economía con un crecimiento más moderado, luego de que el efecto rebote que dejó la pandemia en las estadísticas de 2021 se disipe. Entre varios actores del mercado el más optimista es la OCDE, que prevé un crecimiento de 5,5% durante el 2022, el FMI espera que la economía se expanda 3,8%, mientras que para el Banco Mundial la previsión está en 4,2%. Localmente, el Banco de la República espera un 4,7%, Corficolombiana un 5% y Fedesarrollo 4,5% (Portafolio, 2022).

La crisis logística global por la falta de contenedores y el aumento en la demanda de productos e insumos seguirá en 2022, además del aumento en los costos logísticos para el transporte. Sin embargo, hay que tener en cuenta que también representa un riesgo al generar un mayor déficit comercial. Todas estas situaciones generan una amenaza para PVC MONTERIA SAS teniendo en cuenta que de acuerdo con estos indicadores se espera un crecimiento conservador de la economía.

### **Tendencia Política**

Con la llegada a la presidencia de la República de Colombia del candidato de izquierda Gustavo Petro, llaman la atención una serie de propuestas planteadas para su programa de gobierno, dentro de las cuales resaltaremos para este estudio aquellas que pueden afectar el desarrollo de PVC MONTERIA SAS.

Tecnología: El líder de izquierda manifestó en su proyecto político que busca consolidar un plan de expansión de fibra óptica que le permita llevar internet gratis a las zonas rurales del país para impulsar las redes comunitarias. El candidato también promoverá la formación en áreas de tecnología y laboratorios digitales en regiones del país para la generación de conocimiento. Esto es una oportunidad para pensar en masificar el uso de medios digitales

para la promoción, ventas y servicio al cliente ofrecido por la empresa, llegando a poblaciones rurales que actualmente no cuentan con accesibilidad a internet.

Brecha de género: Entre sus propuestas más importantes está la creación del Ministerio de la Igualdad que tiene como objetivo eliminar las desigualdades económicas, políticas y sociales entre hombres y mujeres. Junto a ello, Petro planteó que las mujeres podrían acceder con prioridad a la propiedad de la tierra, educación superior pública y gratuita y al crédito. Aquí se abre la oportunidad de acceder a créditos teniendo en cuenta que quien lidera la empresa es una mujer (Portafolio, 2022).

Tabla 6. Previsiones para la variación del PIB de los países de América Latina y el Caribe

	2019	2020	2021e	2022p	2023p
PIB a precios de mercado (USD promedio 2010-19)					
<b>Argentina</b>	-2,0	-9,9	10,0	2,6	2,1
<b>Bahamas</b>	0,7	-14,5	2,0	8,0	4,0
<b>Barbados</b>	-1,3	-18,0	3,3	8,5	4,8
<b>Belice</b>	1,8	-16,8	9,0	4,0	1,8
<b>Bolivia</b>	2,2	-8,8	5,5	3,5	2,7
<b>Brasil</b>	1,2	-3,9	4,9	1,4	2,7
<b>Chile</b>	0,9	-5,8	11,8	2,2	1,8
<b>Colombia</b>	3,3	-6,8	9,9	4,1	3,5
<b>Costa Rica</b>	2,3	-4,1	5,0	3,5	3,2
<b>Dominica</b>	3,5	-11,0	3,4	8,1	5,9
<b>República Dominicana</b>	5,1	-6,8	10,8	5,0	5,0
<b>Ecuador</b>	0,0	-7,8	3,9	3,1	2,5
<b>El Salvador</b>	2,6	-7,9	8,0	4,0	2,5
<b>Granada</b>	0,7	-13,7	3,0	4,4	3,8
<b>Guatemala</b>	3,9	-1,5	7,6	3,9	3,5
<b>Guyana</b>	5,4	43,5	21,2	49,7	25,0
<b>Haiti<sup>a</sup></b>	-1,7	-3,3	-0,8	0,0	1,5
<b>Honduras</b>	2,7	-9,0	4,7	4,4	3,8
<b>Jamaica</b>	0,9	-10,0	4,3	3,0	2,0
<b>México</b>	-0,2	-8,2	5,7	3,0	2,2
<b>Nicaragua</b>	-3,7	-2,0	5,5	3,0	2,5
<b>Panamá</b>	3,0	-17,9	9,9	7,8	5,0
<b>Paraguay</b>	-0,4	-0,8	4,3	4,0	3,9
<b>Perú</b>	2,2	-11,1	13,2	3,2	3,0
<b>Santa Lucía</b>	-0,1	-20,4	5,2	9,6	7,1
<b>San Vicente y las Granadinas</b>	0,5	-3,0	-6,1	8,3	6,1
<b>Surinam</b>	1,1	-15,9	-3,5	1,8	2,1

Fuente: Banco Mundial. Enero de 2022. Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe.

## **ENTORNO INTERMEDIO**

### **Organizaciones Internacionales**

Asociarse trae consigo ventajas para los asociados como reducción de costos, aumento en capacidad de producción, creación de canales propios de mercadeo y comercialización, establecimiento de marcas que identifiquen a las empresas asociadas, fortalecimiento de la capacidad de negociación, entre otras. Para el caso del sector ferretero, la Revista Fierros (2012) ha identificado varios países que lideran la creación y sostenimiento de asociaciones o agremiaciones relacionadas con el sector ferretero:

- \* República Dominicana: Asodefe (Asociación de ferreteros, Inc).
- \* Uruguay: AFBADU (Asociación de ferreteros, Barzaristas y Afines del Uruguay).
- \* Venezuela: CFN (Cámara Ferretera Nacional).
- \* México: TF (Asociación de ferreteros y tlapaleros de Nuevo León A.C).
- \* Argentina: CAFARA (Cámara de ferreterías y afines de la República Argentina)
- \* Chile: Chilemat S.A. (Cadena de ferreterías) Ferrexperito Construmart MTS (Red Materiales y Soluciones).

Estas asociaciones fungen como referentes para el sector ferretero del país por los logros que han tenido y se convierten en una oportunidad para aprender y emular las buenas prácticas y beneficios que traen consigo las asociaciones.

### **Corrientes Políticas y Sociales**

Factores como la incertidumbre política y el devenir de la economía en el futuro cercano, influyen directamente en el desarrollo de la infraestructura. La seguridad política y la estabilidad jurídica, en términos de gobernabilidad, son factores muy relevantes a la hora de atraer inversión extranjera. Esos puntos son relevantes porque generan un ambiente de certidumbre y tranquilidad al inversionista extranjero. Para ellos resulta más interesante y

atractivo invertir sus recursos bajo esas circunstancias, explica Paola Alzate, vicepresidente de la industria de Infraestructura de AON Colombia. Agregando que, para países como Colombia donde la inversión extranjera es importante dados los desafíos presentados por las condiciones del terreno, desde el punto de vista de la ingeniería, conforme al nivel infraestructura requeridos, es muy relevante lograr un entorno de inversión más confiable que promueva la atracción de firmas con el conocimiento y experiencia requeridos (The One Brief, s.f.).

Siguiendo un modelo de contratación que se maneja en varios países del mundo, el gobierno de Colombia ha dado vía libre a las llamadas Asociaciones Público-Privadas (APP), tipo de contratación en la que el privado pone los recursos económicos.

De acuerdo con la Encuesta Global de Gestión de Riesgos 2019 de AON, la liquidez y necesidad de flujo de caja representan el segundo riesgo para el sector de la Infraestructura a nivel mundial, lo cual, contrastado con la realidad de la región, este resulta ser un factor determinante por trabajar, para asegurar un crecimiento sostenido en las obras de infraestructura (The One Brief, s.f.).

Según explica el documento 'Mitigando los Riesgos Políticos en Latinoamérica' de AON, algunos contratistas locales han tenido que retirarse gradualmente del mercado en medio de los problemas de financiamiento y liquidez impulsados por los escándalos de corrupción a gran escala en la región.

De la misma forma, otros contratistas afectados por los mismos escándalos se han visto obligados a vender sus participaciones en activos para liberar capital y aumentar la liquidez.

Se espera que los mercados nacientes en la región trabajen para implementar marcos regulatorios y protocolos en torno a las asociaciones público-privadas (APP) para aumentar la inversión en construcción e infraestructura. Los contratistas, sin embargo, continuarán encontrando mayores incertidumbres geopolíticas y preocupaciones que impactan el mercado de la construcción.

La inestabilidad política, económica, financiera y social puede resultar en pérdidas financieras significativas para contratistas y proyectos.

Bajo esta perspectiva las corrientes políticas podrían constituirse en una amenaza para el crecimiento de PVC MONTERIA SAS ya que potenciar sus ventas puede estar sujeto a que logren captar contratistas privados que hayan sido favorecidos por el gobierno para llevar a cabo proyectos de infraestructura.

### **Leyes y Reglamentos**

En Colombia, toda persona natural o jurídica que ejerza actividad comercial está en la obligación de registrarse ante la Cámara de Comercio y cumplir las obligaciones que la Ley 1727 de 2014 dispone para su correcto funcionamiento. Además de lo anterior, la actividad comercial está normalizada principalmente por el Decreto 1074 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo.

Para el caso de los principales productos que vende PVC MONTERIA SAS, como son las tuberías sanitarias, en el país se cuenta con la norma técnica colombiana NTC 1087, la cual indica las características, tamaños y propiedades para las tuberías que se fabrican con el propósito de transportar fluidos a baja presión, como las aguas lluvias, drenajes y ventilación. Así mismo, se aprobó en el año 2017 la Resolución 0330 del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia, por la cual se adopta el Reglamento Técnico para el Sector Agua Potable y Saneamiento Básico – RAS.

Contar con toda esta normatividad es una oportunidad para que PVC MONTERIA SAS establezca relaciones comerciales seguras amparadas en la regulación del sector.



### **Medios y Grupos de Presión**

Organizaciones ambientales: Existen varias organizaciones ambientales que se preocupan por el cuidado del medio ambiente y que están haciendo grandes esfuerzos por crear mayor conciencia sobre el problema de contaminación ambiental que genera el uso de plásticos. Entre ellas la Organización de las Naciones Unidas y la WWF. Se debe prestar atención a los resultados de las investigaciones y estudios que realizan estas entidades porque son la base para la toma de decisiones y políticas gubernamentales.

A nivel nacional, la mayoría de las asociaciones que existen están conformadas por los ferreteros de gama alta, quienes comercian con productos de ferretería pesada. Existen cinco agremiaciones que destacan en Colombia, la Asociación de Ferreteros del Cauca (Asoferca), la Asociación de Ferreteros del Valle (Asoferva), la Asociación de Ferreteros de Manizales (Asoferma) que agrupa al Viejo Caldas, la asociación antioqueña (Ferreantioquia), la bogotana (Asoferbo) y la Asociación de Ferreteros de la Costa (Asoferco).

Para PVC MONTERIA SAS existe una oportunidad al hacer parte de estas asociaciones porque podría conseguir información oportuna de los cambios y novedades del sector, le facilitaría las relaciones con los proveedores y obtener acceso a formación que de otro modo sería más costosa para la empresa. Estar fuera de ellas podría significar falta de apoyo para ejercer su misión o cierre de oportunidades comerciales y de capacitación.

### **Agencias de Control**

Para el caso de estudio, se destacan en Colombia los siguientes organismos:

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: Este promueve el desarrollo económico y el crecimiento empresarial, impulsa el comercio exterior y la inversión extranjera y fomenta el turismo, fortaleciendo el emprendimiento, la formalización, la competitividad, la sostenibilidad y el posicionamiento de las empresas en el mercado local e internacional, para mejorar la calidad

de vida de los ciudadanos y empresarios, a través de la formulación, adopción, liderazgo y coordinación de políticas y programas (Mincit, 2021).

Superintendencia de Industria y Comercio: Es la autoridad nacional de protección de la competencia, los datos personales y la metrología legal, protege los derechos de los consumidores y administra el Sistema Nacional de Propiedad Industrial, a través del ejercicio de sus funciones administrativas y jurisdiccionales (SIC, 2022).

Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN): es una unidad administrativa especial (UAE) del estado colombiano; técnica y especializada de carácter nacional que goza de personería jurídica propia, autonomía presupuestal y administrativa, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. El objetivo principal de la UAE DIAN es ayudar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad en las aduanas extranjeras y colombianas. En materia tributaria, la UAE DIAN administra el impuesto sobre la renta y complementarios, el impuesto sobre las ventas, el impuesto de timbre nacional y de los demás impuestos internos del orden nacional cuya competencia no esté asignada a otras entidades del Estado, así como la recaudación y el cobro de los derechos de aduana y demás impuestos al comercio exterior y de las sanciones cambiarias (DIAN, s.f.).

En cuanto al aspecto ambiental se cuenta con el Ministerio del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible y las entidades adscritas al mismo, quienes tienen la función de gestionar el cuidado del medio ambiente. En el departamento de Córdoba se encuentra además la Corporación de los Valles del Sinú y San Jorge (CVS), la cual se encarga de la conservación, protección y administración de los recursos naturales y el ambiente, para el desarrollo sostenible del departamento.

El desconocimiento de los alcances de estas entidades o el incumplimiento de las obligaciones frente a cada una de ellas es una amenaza para PVC MONTERIA SAS, puesto que podrían generar sanciones importantes, que conlleven incluso al cierre del negocio.

## **ENTORNO INMEDIATO**

### **Mercado de Mano de Obra**

Al revisar los portales de empleo Elemplo.com y Computrabajo.com el 02 de junio de 2022, observamos que a nivel nacional se ofertan alrededor de unas 675 vacantes asociadas al criterio de búsqueda ferretería en un rango de fechas de un mes. De estas 2 vacantes eran para la ciudad de Montería u otro municipio del Departamento de Córdoba para el cargo de asesor comercial y ofertando un salario mínimo.

De acuerdo con información suministrada por la Cámara de Comercio de Montería (2021), de las 684 empresas del sector ferretero inscritas, solo el 2% (14) reportan una nómina mayor a 10 trabajadores y de estas solo 2 tienen un número mayor a 50 empleados. Por su parte el 75% (511) de las empresas declaran tener entre 1 y 10 trabajadores y el 23% (159) no reportan trabajadores. A nivel nacional los cargos requeridos para el sector también son principalmente como asesor comercial, con dos años de experiencia y con un pago de salario mínimo. Principalmente las vacantes del sector están dirigidas a hombres, por el trabajo pesado que se puede necesitar para carga y descarga de materiales.

Se evidencia en esto una oportunidad para la empresa respecto a la contratación de la mano de obra, ya que por lo descrito anteriormente la empresa tiene alto poder de negociación frente a los trabajadores.

### **Competidores**

En el departamento de Córdoba están registrados ante la Cámara de Comercio de Montería 684 empresas del sector ferretero, de éstas el 97.1% (604) están clasificadas como microempresas, 2.8% (19) como pequeñas empresas, dentro de las cuales se encuentra PVC MONTERÍA SAS, y solo una (1) empresa que corresponde al 0.2% se clasifica como mediana empresa. Más allá de la clasificación por su tamaño, se observa que para el año 2021, según información de la Cámara de Comercio de Montería (2022), 61 empresas obtuvieron ingresos operacionales entre los 100 y los 900 millones de pesos, 26 obtuvieron ingresos entre los 1.000 y 9.000 millones y 3 ingresos superiores a los 10.000 millones.

Para estudiar la competencia en el sector, se realiza una segmentación de las empresas utilizando como punto de referencia el tamaño y la utilidad operacional del último año de las empresas, con el propósito de hacernos una idea respecto a qué tan eficientes están siendo en su operación relacionada directamente con su razón de ser. Como se mencionó anteriormente el grupo de pequeñas empresas, dentro de cuya clasificación se encuentra PVC MONTERÍA SAS, está conformado por 19 empresas, de las cuales, como se muestra en la Tabla 7, el 21% declararon tener utilidades operacionales de cero pesos (\$0.00) en el último año, el 42% obtuvieron una rentabilidad inferior a los cien millones de pesos (\$100.000.000) y el 37%, incluida la organización estudiada, obtuvieron utilidades operacionales por encima de los cien millones de pesos (\$100.000.000). Respecto a la utilidad operacional llama la atención que 4 microempresas lograron valores por encima de los cien millones de pesos (\$100.000.000) en el año 2021, superando por mucho a la media de las pequeñas empresas en sus resultados operacionales. Un competidor que está clasificado como mediana empresa y que obtuvo utilidades operacionales por encima de los tres mil millones de pesos (\$3.000.000.000), lo que por sus resultados y su tamaño es el punto de referencia de las demás empresas del sector. Finalmente, en la ciudad de Montería tiene presencia el mercado

ferretero y de la construcción SODIMAC CORONA (HOMECENTER) que opera en formato retail, industria donde ha alcanzado una posición de liderazgo en el mercado del mejoramiento del hogar. Ofrece al cliente sus productos a través de múltiples puntos de contacto y canales de venta que aseguran un modelo de negocio omnicanal (Tiendas, Internet y Teléfono). Su actividad se focaliza en desarrollar y proveer soluciones a los proyectos de remodelación y construcción de sus clientes, además de satisfacer las necesidades de mejoramiento y decoración de sus hogares.

En cuanto a su localización, el 74% de estas pequeñas empresas se ubican en montería, mientras que el 21% en los municipios de Tierralta y Montelíbano y el 5% en el municipio de San Antero. Por su parte el 75% de las cuatro microempresas que obtuvieron excelentes resultados operacionales se ubican en Montería al igual que el competidor clasificado como mediana empresa.

Tabla 7. Empresas Ferreteras de Córdoba Clasificadas como Pequeñas Empresas

<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Utilidad Operacional Año 2021.</b>	<b>MUNICIPIO</b>
AGROPECUARIA LA ECONOMIA DE TIERRALTA SAS	Pequeña	0	23807 - TIERRALTA
ALFONSO GARCES ZULUAGA	Pequeña	0	23001 - MONTERIA
CARLOS ALBERTO PEREZ ARANGO	Pequeña	0	23001 - MONTERIA
COMERCIAL TIR S.A.S.	Pequeña	0	23001 - MONTERIA
FERRETERIA DOBLE A S.A.S	Pequeña	25.379.767	23807 - TIERRALTA
FERROMATERIALES GARCES S.A.S	Pequeña	45.548.000	23001 - MONTERIA
Y&J FERRETERIA S.A.S	Pequeña	46.621.880	23672 - SAN ANTERO
TUBOS Y METALES RYR SAS	Pequeña	71.737.082	23001 - MONTERIA
INVERSIONES OSPINO HERRERA & CIA.	Pequeña	76.642.000	23001 - MONTERIA
EL ENTONADOR FERRETERO SAS	Pequeña	76.870.880	23001 - MONTERIA
HOYOS GOMEZ GABRIELA ROSA	Pequeña	79.704.000	23001 - MONTERIA
KONKRETES S.A.S.	Pequeña	99.778.000	23466 - MONTELIBANO
ELECTROGOMEZ A.G. S.A.S.	Pequeña	127.350.192	23001 - MONTERIA
ALGRES MONTERIA S.A.S.	Pequeña	147.106.806	23001 - MONTERIA
PEREZ ARANGO ALEJANDRO	Pequeña	151.726.000	23001 - MONTERIA
PVC MONTERIA S.A.S.	Pequeña	169.920.807	23001 - MONTERIA

DISTRIBUIDORA DE MATERIALES LA ECONOMIA E.U.	Pequeña	275.743.539	23466 - MONTELIBANO
ENERCOLUZ DEL NORTE S.A.S	Pequeña	375.226.144	23001 - MONTERIA
DEPOSITO LAS CASAS LTDA.	Pequeña	931.724.276	23001 - MONTERIA
OTRAS CON UTILIDAD OPERACIONAL SOBRE 100 MILLONES			
PEREZ VIDAL OSCAR DAVID	Micro	152.612.832	23162 - CERETE
MARMOCA S.A.S.	Micro	279.340.747	23001 - MONTERIA
INVERSORA LA ROCA S.A.S.	Micro	259.261.600	23001 - MONTERIA
PARDO CORENA LIMITADA	Micro	656.510.800	23001 - MONTERIA
DISTRIAS S.A.S	Mediana	3.134.290.026	23001 - MONTERIA

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la cámara de comercio de montería.

Respecto a los productos principales que vende PVC MONTERIA SAS se identifica que principalmente venden tuberías sanitarias para agua potable o para aguas residuales de PVC y sus accesorios, los cuales deben cumplir con unos estándares de calidad que están regulados a través de normas técnicas colombianas. Lo anterior hace que los productos sean poco diferenciados entre ellos. Varios competidores ofrecen los mismos productos y hacen parte de los distribuidores oficiales de las principales marcas que dominan el mercado.

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas de vigilancia de los competidores realizadas al equipo directivo y de mercadeo de PVC MONTERIA SAS,

A la pregunta “La empresa se destaca principalmente porque ofrece”, se identificó que el 50% de los competidores tienen como estrategia ofrecer precios bajos, el 25% de ellos tiene excelentes condiciones de crédito y el 25% restantes ofrece todo lo relacionado con la construcción; la empresa DISTRIAS como punto de referencia del sector ferretero en la ciudad de Montería, se destaca por ofrecer excelentes condiciones de crédito a sus clientes y ofrecer todo tipo de materiales y artículos requeridos para la construcción. Ver figura 7.

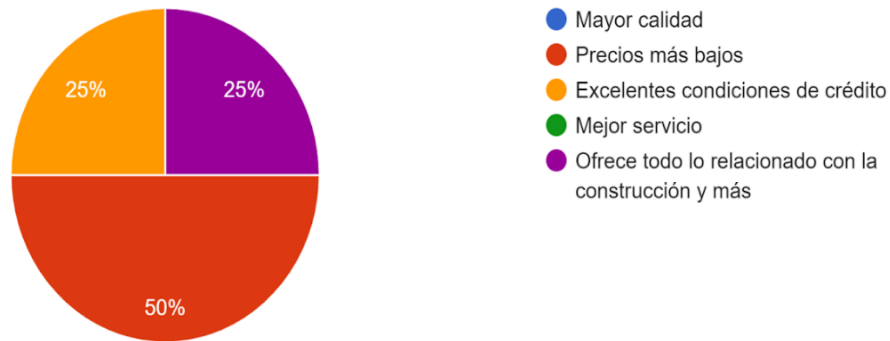


Figura 7. Cualidades por las que se destacan las empresas del sector - Fuente: Encuesta de Vigilancia de los competidores - Elaboración propia

Respecto a los clientes que más interesan a los competidores, se encontró que el 75% de los competidores están interesados en todos los clientes de PVC MONTERIA SAS, mientras que el 25% de los competidores están interesados en captar a sus mejores clientes. Ver figura 8.

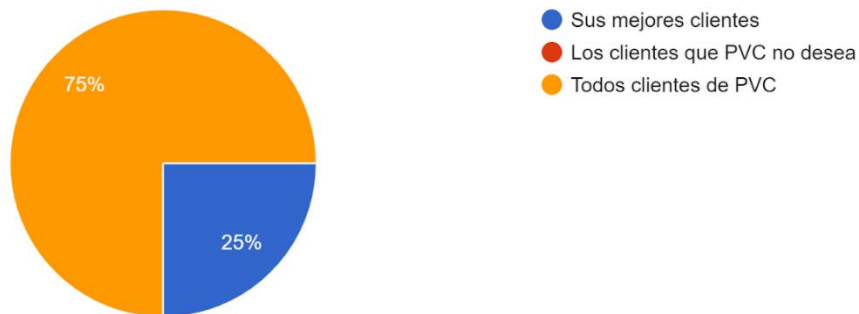


Figura 8. Clientes que son de interés de la competencia de PVC - Fuente: Encuesta de Vigilancia de los competidores - Elaboración propia

Al indagar sobre qué tan excelente se necesita ser en comparación con los competidores para ganar clientes, se identificó que requiere mayor flexibilidad por parte de la empresa al momento de otorgar créditos y ofrecer mayor diversidad de productos.

De la información obtenida de la encuesta realizada a los proveedores (cuyos resultados se detallan en el siguiente apartado) se obtuvo como dato interesante que tanto DISTRIAS con PVC MONTERIA SAS aparecen como clientes importante del 100% de los que son fabricantes, mientras que DISTRIAS no aparece en las respuestas de los proveedores que son distribuidores de productos ferreteros; en contraste con las empresas del Tamaño de PVC MONTERIA SAS o más pequeñas, que aparecen dentro de los principales clientes de los proveedores que son distribuidores de productos ferreteros y no figuran dentro de los principales clientes de las empresas que son fabricantes.

### **Proveedores**

Para entender el comportamiento de los proveedores y su impacto sobre el funcionamiento de PVC MONTERIA SAS, se realizó una encuesta a los principales proveedores obteniendo los siguientes resultados:

La actividad principal del 67% de los proveedores de PVC MONTERIA SAS son distribuidores de productos ferreteros, el 33% restante son fabricantes y comercializadores de sus propios productos, dentro de los que se destacan PCP que fabrica accesorios PVC y Accesorios y Válvulas Apolo S.A.S que fabrica accesorios, válvula e hidrantes en hierro dúctil. Se destaca que estos 2 proveedores fabricantes actualmente tienen en Montería solo dos clientes que comercializan sus productos, uno de ellos DISTRIAS que es la empresa referente del sector y la otra es PVC MONTERIA SAS. Existe entonces una oportunidad para crear relaciones con fabricantes de otros productos para los cuales actualmente existe intermediación, en caso contrario, no consolidar este tipo de relaciones puede ser una amenaza frente a otros competidores que podrían ofrecer productos diferenciados o a mejores precios.



Para el 83% de los proveedores encuestados PCV MONTERIA SAS figura entre sus 3 principales clientes de la ciudad. Para el 17% restante no figura PVC Montería SAS dentro de sus principales clientes. En el caso de los productos de la empresa fabricante Celta, se constató a través de su sitio web que para Montería existen 8 aliados mayoristas dentro de los cuales no se incluye a PVC MONTERIA SAS (CELTA, 2022).

De los proveedores encuestados se resalta que, para el caso de la empresa PCP, cuenta con productos que poseen especificaciones únicas, tales como cheque antirretorno de 1/2 (único en el mercado que sirve tanto vertical como horizontal), llave jardín con cierre a la derecha y a la izquierda. El resto de los proveedores indica tener productos para los cuales existen en el mercado productos sustitutos que satisfacen una misma necesidad y pueden reemplazar los propios.

El 100% de los proveedores consultados refieren no tener contratos de exclusividad con ningún cliente, lo que disminuye el poder de negociación de los competidores, manteniendo la sana competencia en igualdad de condiciones.

La totalidad de los proveedores encuestados afirma que ofrecen beneficios como capacitaciones, asesorías y descuentos a sus clientes, para lo cual generalmente solo basta con que el cliente realice la solicitud.

Entre las cualidades que más valoran los proveedores de su relación comercial con PVC MONTERIA SAS se encuentran la fidelidad, puntualidad en los pagos y buena comunicación.

La mayor sugerencia que tienen los proveedores para PVC MONTERIA SAS está relacionada con aumentar la cantidad de ventas.

El total de los proveedores encuestados confirma que para que sus clientes realicen las solicitudes de compras tienen habilitados el correo electrónico, las llamadas telefónicas y

WhatsApp. Generalmente estos pedidos se realizan utilizando formatos previamente establecidos por el proveedor.

Respecto a los medios de pago, el 100% de los proveedores afirma recibir pagos a través de consignación bancaria y de transferencias bancarias. El 50% indica recibir además cheques. El 33% indica aceptar pagos a través de datafonos y el 17% recibe pagos a través de PSE.

El 66% de los proveedores manejan tiempos de entrega entre 3 y 5 días, el 34% restante maneja tiempos mayores.

### **Clientes**

Para acercarnos a la percepción e intereses de los clientes respecto al sector ferretero, especialmente sobre PVC MONTERIA SAS, se realizó una encuesta a los principales clientes obteniendo los siguientes resultados:

El 83% de los clientes de la empresa tienen como actividad principal la construcción, principalmente la relacionada a vivienda o unidades residenciales.

Solo para el 17% de los clientes PVC MONTERÍA SAS figura dentro de sus tres principales proveedores de productos ferreteros. Llama la atención que para la mayoría de los clientes sus proveedores son nacionales, ubicados fuera del departamento de Córdoba, a pesar de que compran productos de ferretería o servicios asociados que no son únicos en el mercado.

El 50% de los clientes realiza sus pedidos a través de correo electrónico, otro 50% generalmente utiliza WhatsApp.

El 50% de los clientes prefiere realizar pagos a través de PSE para cancelar el valor de sus compras.

De acuerdo con la percepción de los clientes de PVC MONTERIA SAS el 33% coinciden que SODIMAC CORONA tiene productos de mayor calidad, otro 33% indica que DISTRIAS, solo el 16.5% señala que los productos de PVC MONTERIA SAS son de mayor calidad.

Por su parte el 33% de los clientes considera que PVC MONTERIA SAS vende a precios más bajos, otro 33% considera que DISTRIAS y el 33% restante indica que SODIMAC CORONA.

Respecto a las condiciones de crédito, el 50% coinciden que SODIMAC CORONA ofrece excelentes condiciones de crédito, mientras que solo el 16.7% considera que PVC MONTERIA SAS.

El 50% de los clientes encuestados considera que PVC MONTERIA SAS presta un mejor servicio, el 33% que DISTRIAS y el 17% que SODIMAC CORONA.

El 33% de los clientes está de acuerdo que PVC MONTERIA SAS maneja mejores tiempos de entrega, 33% consideran que DISTRIAS y otro 33% que SODIMAC CORONA.

El 50% considera que SODIMAC CORONA ofrece garantía diferenciada, el 33% considera que PVC MONTERIA SAS y el 17% que DISTRIAS.

Todos los clientes consultados coinciden en que su principal contacto en la empresa es Blanca, quien es la asistente administrativa y financiera de la empresa y mano derecha de la gerente.

Para el 83% de los clientes su principal proveedor de tubería residual sanitaria de 4 pulgadas, de tubería de agua potable de 1/2 pulgada, de accesorios como codos y uniones de tubería es PVC MONTERIA SAS.

Para el 66% de los clientes, los productos adquiridos en PVC Montería SAS no representan un alto costo para su empresa, mientras que para el 33% sí.

El 100% de los clientes indica que generalmente se cumplen los plazos de entrega de los productos comprados a PVC Montería.

Para el 83% de los clientes encuestados el porcentaje que representan las compras a PVC Montería SAS de sus compras totales de ferretería no supera el 10%. Se destaca el caso del cliente SEVIGEL quien indica que el 90% de sus compras de ferretería son a PVC MONTERIA SAS.

El 100% de los clientes coinciden en que el principal medio por el cual se enteran de nuevos productos, promociones, y servicios que ofrece PVC MONTERIA SAS es a través de llamadas telefónicas.

El 83% de los clientes no ha tenido necesidad de hacer uso de las garantías de los productos comprados a PVC MONTERIA SAS, el 17% si ha hecho uso e indican que han tenido una experiencia positiva al hacer uso de esta.

El 83% de los encuestados consideran que su relación comercial con PVC MONTERIA SAS es apropiada, el 17% considera que se puede mejorar la atención a la hora de solicitar cotizaciones.

Al 66% de los clientes les gustaría que PVC MONTERIA SAS ampliara su portafolio de productos, incluyendo todos los artículos de ferretería. El 17% recomienda vender todo lo relacionado con la red externa de acueducto y el otro 17% desearía que vendieran cableado para redes eléctricas.

El 100% de los clientes encuestados recomendarían PVC MONTERIA SAS a otros clientes.

### Capital

Capital de trabajo: Realizando un análisis de los estados financieros de la empresa, observamos que en su capital de trabajo para el año 2021 presenta una disminución del 2.94% frente al año 2020, sin embargo, al comparar los resultados con los años 2018 y 2019 (Ver figura 9) se resalta que a pesar de la crisis económica generada por la pandemia por covid19, la empresa mantuvo estable su capital de trabajo en 570 millones aproximadamente. Se concluye que la empresa cuenta con dinero suficiente para hacer funcionar el negocio en el día a día, lo que implica el dinero necesario para compra de mercancías, pago de salarios, de servicios públicos, arrendamientos, entre otros.

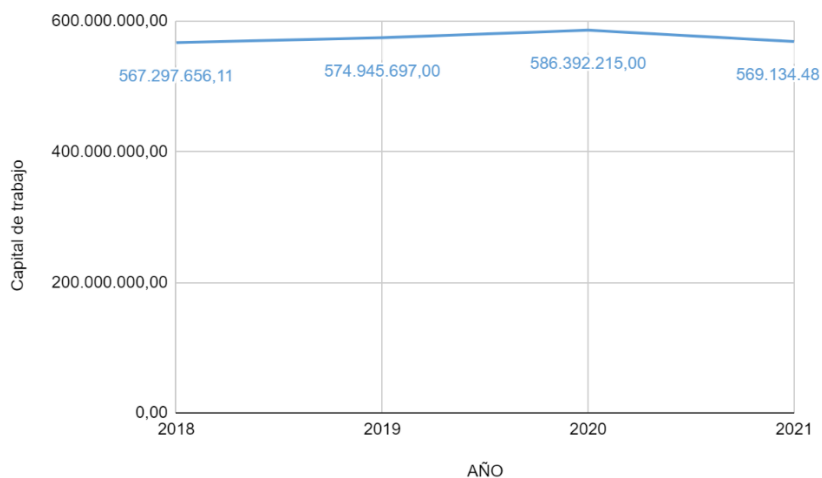


Figura 9. Comparativo de capital de trabajo – PVC MONTERIA SAS - Fuente:

Elaboración propia a partir de estados financieros de PVC MONTERIA SAS.

Nivel de endeudamiento: Revisando los valores de este indicador financiero, para los años 2018-2021(ver figura 10), se observa que existe una alta probabilidad de tener una situación de iliquidez que ante cualquier evento podría desencadenar incumplimientos. Esta es una debilidad para la empresa ya que de requerir un crédito podría verse en apuros para el pago de este.

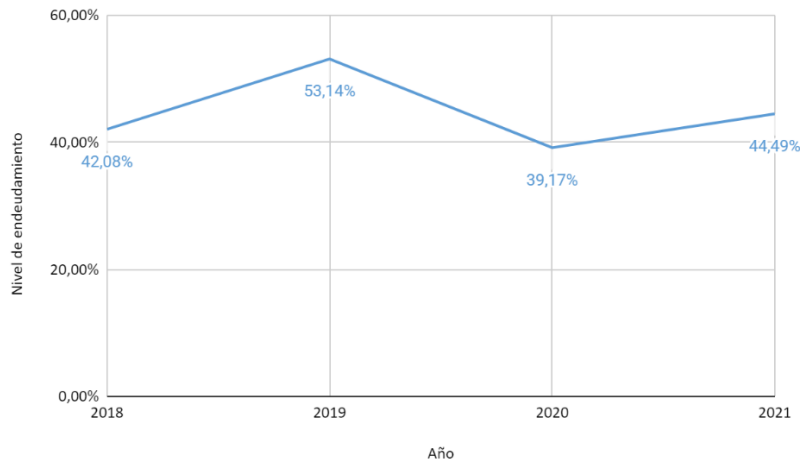


Figura 10. Comparativo del nivel de endeudamiento – PVC MONTERIA SAS - Fuente: Elaboración propia a partir de estados financieros de PVC MONTERIA SAS.

### **Sindicatos**

Los sindicatos en el sector ferretero no son frecuentes; en ciudades grandes e intermedias algunas ferreterías de gran tamaño cuentan con sindicato, pero no es una práctica común o generalizada en el sector, para el caso de la ciudad de Montería no se cuenta con sindicatos en el sector ferretero, por lo que no se profundiza en este estudio sobre el tema.

### **Matriz de Factores Externos**

Con los resultados obtenidos del análisis de las diferentes variables del entorno, en la tabla 8 se hace uso de la matriz EFE (de acuerdo con lo descrito en el apartado del diseño metodológico) para organizar y priorizar las oportunidades y amenazas identificadas y determinar, con el apoyo de la alta dirección de la empresa, con qué eficacia responde la organización ante ellas, de acuerdo con la importancia percibida. A continuación, se describen las principales oportunidades y amenazas identificadas y que son objeto de priorización.

Tabla 8. Matriz de Factores Externos

MEFE		Gerente		Consultor 1		Consultor 2		Consultor 3		Total General
Factores externos	Peso	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	
<b>Oportunidades</b>										
Factor 1: Prácticas de desarrollo sostenible.	0,11	4	0,44	5	0,55	4	0,44	5	0,55	0,50
Factor 2: Uso de big data para comprender mejor los consumidores.	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	0,04
Factor 3: Fortalecimiento de políticas gubernamentales encaminadas a disminuir el déficit habitacional.	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	2	0,06	0,08
Factor 4: Masificación del uso de internet, en zonas rurales y de difícil acceso.	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06	0,05
Factor 5: Participación de las asociaciones de ferreteros.	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	0,09
Factor 6: Bajo poder de negociación de la mano de obra.	0,06	4	0,24	3	0,18	5	0,3	5	0,3	0,26
Factor 7: Proveedores no tiene contratos de exclusividad con ningún cliente.	0,12	2	0,24	3	0,36	1	0,12	2	0,24	0,24
Factor 8: Beneficios que ofrecen los proveedores.	0,15	2	0,3	3	0,45	5	0,75	4	0,6	0,53
<b>Amenazas</b>										
Factor 9: Aumento en el Costo de los materiales de construcción.	0,12	2	0,24	1	0,12	1	0,12	3	0,36	0,21
Factor 10: Inestabilidad política, económica, financiera y social.	0,15	1	0,15	4	0,6	1	0,15	2	0,3	0,30

MEFE		Gerente		Consultor 1		Consultor 2		Consultor 3		Total General
Factores externos	Peso	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	
Factor 11: Mayor variedad de productos y mejores condiciones de crédito para los clientes por parte de los grandes competidores.	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	2	0,2	0,25
Factor 12: Relaciones comerciales principalmente con proveedores distribuidores y no con proveedores fabricantes.	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	0,09
Total	1		1,84		2,65		2,15		2,57	2,30

Fuente: Elaboración propia - Adaptada de (Wheelen et al., 2013).

Elaborada la MEFE, en la tabla 9 se aplica la matriz de Perfil Competitivo (MPC), relacionando los factores de éxito claves en la industria y calificándolos esta vez tanto para PVC MONTERIA SAS, como para los competidores más destacados del mercado.

Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo

MPC		PVC MONTERIA SAS		SODIMAC CORONA		DISTRIS	
Factores críticos para el éxito	Peso	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado
Factor 1: Inestabilidad política, económica, financiera y social	0,15	2	0,3	4	0,6	2	0,3
Factor 2 Beneficios que ofrecen los proveedores.	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6
Factor 3: Aumento en el Costo de los materiales de construcción.	0,12	2	0,24	5	0,6	3	0,36
Factor 4: Proveedores sin contratos de exclusividad con ningún cliente.	0,12	2	0,24	5	0,6	3	0,36
Factor 5: Prácticas de desarrollo sostenible.	0,11	1	0,11	5	0,55	4	0,44
Factor 6: Mayor variedad de productos y mejores condiciones de crédito para los clientes por parte de los grandes competidores.	0,1	3	0,3	5	0,5	3	0,3
Factor 7: Bajo poder de negociación de la mano de obra.	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Factor 8: Participación de las asociaciones de ferreteros.	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Factor 9: Relaciones comerciales principalmente con proveedores	0,05	2	0,1	5	0,25	3	0,15



MPC		PVC MONTERIA SAS		SODIMAC CORONA		DISTRIS	
Factores críticos para el éxito	Peso	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado
distribuidores y no con proveedores fabricantes.							
Factor 10: Uso de big data para comprender mejor a los clientes.	0,03	1	0,03	5	0,15	3	0,09
Factor 11: Fortalecimiento de políticas gubernamentales encaminadas a disminuir el déficit habitacional.	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09
Factor 12: Masificación del uso de internet, en zonas rurales y de difícil acceso.	0,03	2	0,06	5	0,15	3	0,09
Total	1		2,49		4,6		3,04

Fuente: Elaboración propia - Adaptado de (Wheelen et al., 2013).

## 4.2. ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno se aplicó, de acuerdo con el diseño metodológico de la intervención, el modelo de sistema y subsistema (Kast y Rosenzweig, 1996), mediante el cual se describe a la organización como un sistema abierto, es decir en relación dinámica con su entorno. Con base a la información obtenida en las entrevistas (ver anexos 4 y 5) y a la información documental suministrada por la empresa, se presentan a continuación los hallazgos de las indagaciones y a las interpretaciones por parte del equipo consultor para cada variable del subsistema analizado.

### Subsistema Razón de Ser

En este subsistema se analiza la razón de ser de la organización, es decir, para lo cual fue creada, se estudia la interpretación realizada por directivos y trabajadores operativos de la misión, visión y objetivos de PVC MONTERIA SAS, así mismo, se establecen hallazgos y análisis relacionados con la filosofía corporativa de la organización, la cual se presentó en el enunciado del Marco Institucional de este documento.

Al indagar sobre la misión de la empresa, el 100% del personal directivo demuestra que tiene claridad sobre la actividad principal o razón de ser de la empresa y consideran que la misma está claramente definida en la declaración de misión; esto contrasta con el conocimiento del equipo operativo, donde se evidenció que el 80% de los entrevistados tiene idea respecto a la actividad principal de la empresa, el 20% restante tiene total claridad sobre la actividad principal de la empresa, aunque el 100% de los trabajadores dicen desconocer la misión.

Respecto a la visión de la empresa, el personal directivo tiene claridad respecto a lo que espera conseguir la organización, coincide en que aún no se ha conseguido la visión actual (la cual venció en el año 2020), aun así, como empresa quieren llegar a ser líderes en el mercado regional y ampliar su oferta en la Costa Atlántica con productos en PVC y otros materiales. No hay claridad respecto a qué deben hacer para lograrlo, cada una de las personas entrevistadas tiene sus propias ideas respecto a cómo lograrlo, pero no existe una carta de navegación, un plan de trabajo definido. El personal operativo por su parte visiona un crecimiento de la empresa, considera que la organización ha ido mejorando y que en el futuro habrá muchos puntos de venta en diferentes ciudades. Coinciden en que debe definirse un plan de trabajo para lograrlo porque en este momento no existe una directriz clara para ello.

A nivel de los objetivos empresariales, la dirección indica que, como estrategia, la empresa busca distribuir otras marcas, las cuales tiene identificadas, pero aún no se están realizando estudios de otras líneas de productos. Se está trabajando para mejorar el apalancamiento financiero, sin embargo, no se han establecido objetivos específicos, por lo cual no existen indicadores que miden el éxito de las estrategias. Los recursos asignados están más enfocados a la operación diaria que la consecución de resultados a mediano o largo plazo. El personal operativo por consiguiente desconoce los objetivos de la empresa; coinciden en que los recursos que necesitan para sus actividades son provistos por la gerencia. El 60% de

los trabajadores no tiene claridad sobre quién es responsable de definir y ejecutar las estrategias en la empresa.

Frente a los valores institucionales (respeto, honestidad y cumplimiento) se evidencia que la dirección los conoce, los fomenta y que son importantes a nivel individual como colectivo; por su parte los trabajadores operativos incluyen dentro de su marco de valores personales estos valores institucionales, aunque el 60% de los encuestados indicó no saber cuáles son los valores de la empresa.

### **Subsistema tecnológico**

No se evidencian procesos claramente definidos por la empresa, no cuentan con procedimientos, ni manual de funciones y responsabilidades documentados. Actualmente existe un conocimiento empírico, basado en la experiencia sobre las actividades que se deben hacer, así mismo se dan directrices de manera verbal que no quedan documentadas pero que son apropiadas por los trabajadores y se ejecutan acorde a lo definido por la Dirección.

Respecto a la tecnología utilizada, la empresa cuenta con circuito cerrado de cámaras, el cual es monitoreado por una empresa de seguridad contratada, posee computadores para realizar las tareas administrativas, un software para la gestión contable y las ventas (aunque este sistema de información resulta deficiente para la gestión de la información, ya que tiene limitaciones respecto a la generación de informes y reportes que sirvan de base para la toma de decisiones). En general, los trabajadores coinciden en que hay debilidades respecto a los recursos tecnológicos, consideran que se debería aumentar el número de trabajadores y mejorar las condiciones de confort del lugar donde se realiza la atención de los clientes.

A nivel ambiental la empresa no realiza mayores acciones relacionadas con el cuidado y conservación del medio ambiente, se destaca que reutilizan las hojas impresas y las cajas. Aunque indicaron que no manejan productos químicos, se evidenció que uno de los productos

que más cuidan por su alto costo y susceptibilidad para extraviarse es la soldadura, la cual, es un producto químico que no se maneja con las medidas de seguridad e higiene adecuadas.

**Gestión de ventas y Mercadeo:** El Proceso de comercialización de PVC, se focaliza en los pedidos del cliente. No existe el área de mercadeo en la empresa y no poseen información de perfiles de competidores, y/o estrategias de la competencia.

No tienen definido un plan para aumentar el número de clientes, solo cuentan con una vendedora externa, quien maneja su propia lista de clientes y a quien no se le dan directrices desde la gerencia o el equipo directivo; la vendedora comercial es libre de establecer el mercado al cual se enfocará. No se analizan patrones ni comportamientos de consumo, así mismo la información es muy escasa.

En el proceso de ventas hay poca introducción de nuevos productos (aunque varios clientes preguntan por productos nuevos tales como: cielo raso y pisos en PVC). Conservan buenas relaciones con la competencia, su portafolio de productos es muy similar, no ofrecen productos diferenciadores de la competencia. Cada producto tiene su propia ficha técnica, la cual explica la garantía y forma de utilizar los materiales.

Los productos facturados se entregan de forma rápida, lo facturado en la mañana se entrega en la tarde y lo facturado en la tarde se entrega al día siguiente, PVC MONTERIA SAS se considera una de las empresas con mayor diligencia en su transporte (valor agregado que aprecian muchos los clientes por el volumen del material vendido, generalmente tuberías de gran tamaño), aun así, consideran que les hace falta otro vehículo. Como valor agregado a la compra no cobra a sus clientes el envío de la mercancía cuando la compra es representativa económicamente o bien cuando se trata de un cliente frecuente.

Como estrategia comercial, PVC MONTERIA SAS otorga a los clientes más representativos crédito, ya que estos trabajan con préstamos bancarios y la liquidez no es constante; para los clientes no es el precio de venta tan relevante, como lo es el crédito abierto,

con plazo a 30 días. Es una manera de fidelizar usuarios y posicionarse con respecto a otras empresas que venden lo mismo. De acuerdo con los comentarios captados por la vendedora externa, el atributo que más valoran los clientes es el crédito, por encima de descuentos u otros aspectos comerciales.

**Gestión de compras e inventarios:** No tienen definido un sistema de gestión de inventario, al preguntar por el mismo, los trabajadores expresan que lo primero que llega es lo primero que sale, sin embargo, por el comportamiento observado, se aproximan a un modelo LIFO (Last In - First Out) donde el último lote que entra en el almacén es el primero en salir. Están manejando un inventario de acuerdo con su percepción visual, por lo tanto, tienen mercancía sin rotación, generando obsolescencia en el inventario de mercancías con impacto económico al tener un capital sin movimiento. Al único producto que se le hace inventario semanalmente es a las soldaduras, principalmente por su costo.

Cuando se hace control de inventario es una sola persona quien lo hace y lo verifica. Restándole confiabilidad al mismo. La empresa realiza controles principalmente a la recepción de las entregas de los proveedores, para garantizar que no lleguen con faltantes de fábrica, lo cual afecta la conciliación de los inventarios con relación al sistema. Cada 15 días realizan inventarios específicos y cada seis meses realizan inventarios generales. Se pudo evidenciar que varios trabajadores diferentes al bodeguero entregan mercancía de la bodega, no hay una responsabilidad en un cargo, sino que los faltantes son asumidos por todo el equipo de trabajo. Cuando la persona encargada se va de vacaciones no se hace entrega del inventario formal, de igual forma sucede con el trabajador que recibe.

En el almacén no existe un layout o distribución en bodega de los productos, generando pérdidas de tiempos al momento de organizar y ubicar la mercancía dentro de la bodega, así mismo esta situación genera problemas de rotación de la mercancía.

Los pedidos a los proveedores se realizan basados en la experiencia de la persona encargada de realizar las compras (asistente administrativa), generalmente estos pedidos se realizan con un plazo de pago a 30 días, en algunos casos los proveedores ofrecen descuentos financieros por el pronto pago, eventos que son aprovechados por la Gerencia de PVC de acuerdo con el flujo de efectivo de la empresa. No cuentan con proveedores adicionales o sustitutos en caso de que los habituales tengan problemas de suministro.

Para el despacho de la mercancía hacia los clientes, ésta se hace de acuerdo con las ventas generadas y van en función a la percepción del volumen comprado por el cliente, el despacho se hace de forma cronológica, es decir, la primera venta es la primera en llevarse y así sucesivamente. Se tiene como práctica acumular varias ventas para organizar la ruta de entrega y poder optimizar tiempos y recursos tales como peajes y combustibles. A la entrega de la mercancía, los clientes firman una guía de despacho en constancia de que recibieron la mercancía.

Gestión financiera y contable: La empresa lleva una información contable organizada, los estados financieros concuerdan con las compras y ventas registradas para el año 2021. No se cuenta con indicadores financieros de ningún tipo.

Gestión Administrativa y del talento humano: Las compras están a cargo de una sola persona. Con base al precio de compra se establece el precio de venta, que generalmente es un margen de utilidad previamente establecido que es alrededor del 10% para cada producto.

La empresa maneja un programa contable y administrativo llamado SIESA, en este programa se tiene integrado: contabilidad, facturación, inventarios y ventas; sin embargo, el sistema de información se queda corto frente a las necesidades de la empresa, principalmente en lo referente a la generación de informes. Esta implementación de los elementos constituye lo que podemos llamar la infraestructura informática de la empresa; el mantenimiento del software no se ejecuta de manera periódica. La Contadora tiene bajo su responsabilidad las

claves maestras y es quien determina la clase de permisos que tiene el personal con acceso al sistema. Los equipos de cómputo y demás herramientas informáticas prestan su uso para las actividades básicas. La red informática esta interconectada con los ordenadores a través del servidor central, que está a disposición de los usuarios (empleados) incluso también remotamente a través de una dirección IP, los servicios de uso general, no cuentan con dominio propio para el correo, utilizan dominio comercial, lo que hace vulnerable la información que se maneja por este medio, en tres ocasiones la información contable y financiera ha sido secuestrada, por lo que han tenido que recurrir a las copias de seguridad de la información que se hace de forma diaria en un disco duro externo, el cual se custodia dentro de las instalaciones de la misma empresa, lo que genera un riesgo adicional en caso de incendio, inundación o robo a las instalaciones físicas de PVC.

No existe un área de Recursos Humanos, se tiene como encargada de actividades puntuales de este proceso a la Contadora de la empresa, la cual se dedica a actividades tales como: reclutamiento y contratación del personal, afiliación a la seguridad social y ARL. No existe un programa de bienestar social, capacitación, ni desarrollo del personal. Todos los empleados usan los uniformes asignados para sus actividades; el área de bodega no utiliza los elementos de protección personal requeridos tales como: gafas, guantes, botas punta hierro y casco. No hay capacitaciones permanentes de la ARL hace más de un año. Se han presentado accidentes por manipulación de elementos contundentes, donde se ha identificado la no utilización de guantes. PVC les proporciona mediante un plan empresarial a todos los empleados teléfonos celulares, para mantener una constante comunicación. (ASPECTO SOLIDO).

### **Subsistema Estructural**

La empresa cuenta con un organigrama que incluye desde la gerencia hasta el conductor, sin embargo, este no corresponde a la organización real a pesar de estar publicado y divulgado. Existe un reglamento interno de trabajo, donde se estipulan, las condiciones de admisión de los trabajadores, los horarios de trabajo, las horas extras nocturnas, días de descanso legalmente obligatorios, los salarios mínimos establecidos, el orden jerárquico, las obligaciones especiales de la empresa con los trabajadores, el procedimiento de imputación de cargos y procesos disciplinarios, mecanismos de prevención del abuso laboral y procedimiento interno de solución de conflictos, entre otras.

Los contratos laborales son por escrito y de forma indefinida, los cargos operativos que en realidad existen son auxiliares y asistente administrativa.

No cuentan con un manual de funciones que le permita documentar las responsabilidades y funciones por niveles de cargo por áreas o procesos. En la práctica, todas las órdenes las imparte la gerencia, todos hacen caso de lo que desde ahí se direcciona y aunque todos fueron contratados para un cargo específico, hacen muchas más actividades que las pertinentes a su contrato. Cuando la Gerente no está, los trabajadores reciben instrucciones de una compañera que está al mismo nivel de los otros trabajadores; según los cuales todos ellos dependen de la gerencia.

### **Subsistema Psicosocial**

Las relaciones entre los compañeros de trabajo están basadas en el respeto y buen trato, existe un ambiente de colaboración en la empresa entre los trabajadores ya sean de una misma área o de diferentes áreas.



Cuando ha habido conflicto entre los trabajadores estos se han resuelto mediante el diálogo, cuando se han realizado llamados de atención por faltas consideradas graves se han suspendido por 3 días a los trabajadores.

Dentro de los estímulos o incentivos que da la empresa cuando se obtienen resultados superiores a los esperados se tienen bonos, fiesta de fin de año y tortas para los cumpleaños.

### **Subsistema Gerencial**

Los principales clientes de la empresa son constructoras privadas y contratistas del estado, dedicadas principalmente a la construcción de unidades residenciales. La empresa desea seguir creciendo respecto a la cantidad de este tipo de clientes y ampliar su mercado objetivo a otros perfiles como empresas de servicios públicos, principalmente de acueducto y alcantarillado y empresas pequeñas del sector ferretero.

Dentro de las necesidades de los clientes, se ha identificado la de obtener plazos de créditos para realizar sus compras y contar con vehículos para el traslado de los productos. Así mismo, se ha identificado que muchos clientes solicitan productos que actualmente no vende la empresa. Realizan estudios empíricos o informales para otorgar créditos a los clientes, en cuanto a la ampliación del portafolio se tiene proyectado trabajar en este aspecto, pero actualmente no se han realizado acciones al respecto. Un punto por trabajar es la ampliación del número de proveedores, así como que el servicio postventa incluya capacitación a los clientes sobre temas específicos, de interés para ellos.

La empresa no cuenta con planes definidos en el corto, mediano y largo plazo, adicionalmente, con la incertidumbre generada por el cambio de gobierno central, se está a la expectativa de las decisiones del nuevo presidente de la república para tomar decisiones internas en la empresa. Actualmente se realizan reuniones de trabajo cuando se deben tomar decisiones.

No se hacen mayores seguimientos o evaluaciones de los resultados a la empresa, la Gerente revisa para sí misma la información contable y toma decisiones a partir de ello, pero no hay retroalimentación con el equipo de trabajo.

**Matriz de evaluación de factores internos (MEFI):**

Se hace uso de la matriz MEFI (ver tabla 10) para organizar y priorizar las fortalezas y debilidades y determinar qué tan bien responde la administración o la gerencia ante ellas, en vista de la importancia que representa.

Tabla 10. Matriz de Factores Internos - MEFI

MEFI		Gerente		Consultor 1		Consultor 2		Consultor 3		Total General
Factores externos	Peso	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	
<b>Fortalezas</b>										
Factor 1: Misión concordante con su razón de ser.	0,01	4	0,04	3	0,03	3	0,03	3	0,03	0,03
Factor 2: Claridad entre los trabajadores respecto a la razón de ser de la empresa	0,01	4	0,04	4	0,04	5	0,05	4	0,04	0,04
Factor 3: Visión compartida de la empresa	0,03	2	0,06	4	0,12	3	0,09	4	0,12	0,10
Factor 4: Presencia de los valores institucionales	0,01	5	0,05	5	0,05	5	0,05	5	0,05	0,05
Factor 5: Excelentes relaciones comerciales con proveedores y clientes actuales	0,07	4	0,28	5	0,35	4	0,28	4	0,28	0,30
Factor 6: Oportunidad en la entrega de los productos a los clientes	0,09	4	0,36	5	0,45	4	0,36	5	0,45	0,41
Factor 7: Utilización del correo electrónico y WhatsApp para comunicación con proveedores y clientes	0,07	5	0,35	5	0,35	5	0,35	5	0,35	0,35

MEFI		Gerente		Consultor 1		Consultor 2		Consultor 3		Total General
Factores externos	Peso	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	
<b>Debilidades</b>										
Factor 8: Software para la gestión contable y financiera ineficiente	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	0,05
Factor 9: Otorgamiento de crédito a clientes representativos	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16	0,20
Factor 10: Inexistencia de un plan estratégico y de objetivos estratégicos	0,1	1	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	0,25
Factor 11: Inexistencia de procesos definidos y documentados	0,08	1	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	0,18
Factor 12: Inexistencia de manual de funciones y responsabilidades	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	0,04
Factor 13: Falta de implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	0,08	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18	0,20
Factor 14: Poca información organizada sobre los clientes	0,03	2	0,06	3	0,09	2	0,06	3	0,09	0,08
Factor 15: Inexistencia de un plan de mercadeo	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	0,04
Factor 16: Carencia de un modelo de gestión de inventarios	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	0,05
Factor 17: Ausencia de controles y falta de medición de indicadores	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	0,10
Factor 18: Carencia layout	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,09	1	0,03	0,05
Factor 19: Inexistencia de un sistema de costos	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18	2	0,18	0,20
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,25</b>		<b>3,15</b>		<b>2,65</b>		<b>2,76</b>	<b>2,70</b>

### **4.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la MEFE, se identifican las tres oportunidades más sobresalientes, las cuales son: Los proveedores ofrecen beneficios como capacitaciones, asesorías y descuentos a sus clientes, prácticas de desarrollo sostenible y los proveedores no tienen contratos de exclusividad con ningún cliente. Estas oportunidades son importantes para PVC MONTERIA SAS en la medida que ayudan a la empresa en la gestión del conocimiento de su equipo de trabajo, sin tener que invertir grandes cantidades de dinero, esto influye positivamente en una debilidad que tiene la empresa, que es la falta de capacitación de su equipo de trabajo, en la medida que el personal de PVC MONTERIA SAS esté más capacitado, conozca a detalle el uso y especificaciones técnicas de los productos que comercia, podrá convertirse en aliado estratégico de sus proveedores, así como de sus clientes. Por su parte, el hecho de que los proveedores no sean exclusivos para ningún cliente abre las puertas para realizar negociaciones mutuamente beneficiosas, con excelentes precios de compra, aumentando así el margen de utilidad de la venta de los productos, abren la puerta a negociaciones con mayor número de proveedores, lo que a su vez conlleva a poder ofrecer un portafolio más amplio que el actual. Finalmente, la generación de consciencia sobre la importancia del desarrollo sostenible y la implementación de prácticas que demuestren un compromiso real de la empresa con este concepto, pueden generarle beneficios como la reducen costos relacionados con el consumo de papel; así mismo representa un ahorro estar pendiente de generar y tener elementos que consuman menos energía, como luces led, o que disminuyan el gasto de agua. Comprometerse con la sostenibilidad también traería para la empresa la oportunidad de ampliar el negocio, en la medida que se comercializan productos nuevos que aportan a la sostenibilidad, se podrían atender nuevos clientes y mercados.

Así mismo, se identifican las tres amenazas principales: Inestabilidad política, económica, financiera y social, aumento en el costo de los materiales de construcción, y mayor

variedad de productos y mejores condiciones de crédito para los clientes por parte de los grandes competidores. Estas amenazas generan principalmente incertidumbre para PVC MONTERIA SAS, así como a demás competidores; es primera vez que en Colombia se cuenta con un gobierno de izquierda, por lo que hay expectativa respecto a las decisiones que se tomen y la forma como esas decisiones pueden afectar la economía nacional, con el agravante de la crisis que ha dejado la pandemia por covid19, lo que ocasiona un mayor nerviosismo en el sistema económico, político y social. Además de la pandemia, factores ambientales, decisiones de los gobiernos extranjeros, así como la guerra de Ucrania y Rusia, son factores que de alguna manera han ocasionado un alza en el costo de los productos de construcción, los cuales son la razón de ser del sector ferretero, las empresas se deben preparar para la escasez, para los efectos de una mayor inflación, para los sobrecostos y para el endeudamiento. El reto es mayor para las empresas pequeñas que como PVC MONTERIA SAS buscan crecer en un sector que, de acuerdo con el resultado de las encuestas realizadas, valora por sobre todas las cosas las compras a crédito, la financiación y la calidad. No es fácil para la empresa entrar a competir con grandes cadenas o empresas de gran tamaño que tienen la posibilidad de ofrecer modelos de financiación y créditos atractivos para los compradores.

Del resultado de la matriz de perfil competitivo se observa que los grandes competidores están mejor preparados para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas presentes en el sector; sin embargo, el panorama puede ser mejor si PVC MONTERIA SAS define las estrategias adecuadas para sacar provecho a los puntos que pueden potenciar las capacidades del equipo de trabajo de la empresa.

Luego de calificar y ponderar los factores de la Matriz MEFI, los resultados señalan como principales fortalezas de la empresa las siguientes:

Oportunidad en la entrega de los productos a los clientes: La cual se da gracias a la capacidad que tiene la empresa de optimizar el uso de su vehículo de transporte, trazando rutas que minimizan el tiempo y costo de entrega. Se pudo evidenciar que, a diferencia de otras actividades, ésta es bajo la responsabilidad de una sola persona, la cual cuenta con experiencia en este tema. La oportunidad en la entrega es un atributo de calidad que resalta como elemento de valor diferencial frente al cliente, dado que en el sector no es frecuente que se cumplan los tiempos de entrega pactados. Es una cualidad que debe aprovecharse para trazar las estrategias de mercadeo de la empresa.

Excelentes relaciones comerciales con proveedores y clientes actuales: Gracias al cumplimiento de los plazos pactados en los pagos a crédito y al pago de contado para aprovechar los descuentos de los proveedores, se tienen excelentes relaciones comerciales con ellos, lo que a su vez se ha traducido en una oportunidad para asegurar el stock de productos y ofrecer precios bajos a los clientes, los cuales además valoran mucho la puntualidad con la que son entregados los pedidos por parte de PVC MONTERIA SAS. Estas relaciones comerciales de mutuo beneficio dan la oportunidad de crear alianzas estratégicas que además de optimar los costos de la empresa, generan oportunidades de capacitación y asesorías gratis o a bajo costo para PVC MONTERIA SAS.

Utilización del correo electrónico y WhatsApp para consolidar relaciones y comunicación con proveedores y clientes: Por la facilidad del uso de estas herramientas de comunicación, PVC MONTERIA SAS hace uso de éstas para comunicarse frecuentemente con los clientes y proveedores. Aún es posible sacar mucha ventaja a estas dos herramientas, ya que, si bien son las de mayor uso en la empresa, no se están aprovechando todas las opciones que traen para su uso. Podría llegar a pensarse en procesos semiautomatizados a partir de estas herramientas. Así mismo, a través de estas herramientas se puede optimizar el costo de la gestión comercial y del servicio postventas de la empresa.

Por su parte las debilidades que más resaltan son:

Inexistencia de un plan estratégico y de objetivos estratégicos que ayuden a alcanzar la visión: Aunque tienen una misión y valores que corresponden con el momento actual de la empresa, no se ha definido un plan de acción para lograr alcanzar la visión. La gerencia es consciente de que debería tener un plan estratégico, táctico y operativo alineado a la plataforma estratégica, sin embargo, la falta de conocimiento y de tiempo la han limitado respecto a poner en marcha una planeación estratégica adecuada.

Inexistencia de un sistema de costos debidamente organizado: Actualmente se fija el precio de venta de manera empírica basados en la experiencia. Aunque existen profesionales con formación de contadores en la empresa, a ninguno de ellos se les ha asignado la función de diseñar e implementar el sistema de costos de la empresa. Adicionalmente a ello, no está definido en el manual de funciones de la empresa un cargo al que se le haya asignado esta responsabilidad. No contar con un costeo adecuado de los productos que vende la empresa pueden acarrear pérdidas significativas para ella, porque se pueden fijar precios de venta por debajo del costo del producto.

Otorgamiento de crédito solo a clientes representativos: Actualmente la empresa solo ofrece crédito a los clientes más antiguos y representativos de sus compras. Esto ocurre como consecuencia de haber tenido experiencias negativas con la recuperación de cartera de algunos clientes en años anteriores. Teniendo en cuenta que actualmente el mercado de la construcción acostumbra a realizar las compras a crédito, no contar con criterios claros para evaluar qué clientes tienen perfiles aptos para obtener créditos, lleva a que se pierdan negociaciones con clientes, limitando la posibilidad de crecimiento de las ventas.

**Análisis FODA:**

Con la información de las matrices EFE y EFI se hace uso de la matriz FODA (ver tabla 11) para estudiar la situación de la empresa, revisando la situación externa (Amenazas y Oportunidades) y su situación interna (Fortalezas y Debilidades).

Tabla 11. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Oportunidad en la entrega de los productos a los clientes	D1: Inexistencia de un plan estratégico y de objetivos estratégicos que ayuden a alcanzar la visión
F2: Excelentes relaciones comerciales con proveedores y clientes actuales	D2: Inexistencia de un sistema de costos debidamente organizado
F3: Utilización del correo electrónico y WhatsApp para consolidar relaciones y comunicación con proveedores y clientes	D3: Otorgamiento de crédito solo a clientes representativos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Los proveedores ofrecen beneficios como capacitaciones, asesorías y descuentos a sus clientes	A1: Inestabilidad política, económica, financiera y social
O2: Los proveedores no tienen contratos de exclusividad con ningún cliente	A2: Aumento en el costo de los materiales de construcción
O3: Prácticas de desarrollo sostenible	A3: Mayor variedad de productos y mejores condiciones de crédito para los clientes por parte de los grandes competidores

Fuente: Elaboración propia

Con base a la anterior información el equipo consultor procede a correlacionar las fortalezas y debilidades para la determinación del problema de acuerdo con los objetivos de esta consultoría.

**Árbol causal o árbol de problemas:**

De acuerdo con la información del análisis FODA se procede a la construcción del árbol causa-efecto teniendo como referente las fortalezas (ver figura 11) y debilidades (ver figura 12) de PVC MONTERIA SAS., que constituyen el tronco del árbol; las causas serán las raíces de este y los efectos las ramas de dicho árbol. Para el análisis de causa se utiliza la metodología



de los 5 ¿Por qué?, cuyo objetivo es identificar en las causas comunes al origen de la problemática que afecta a la organización.

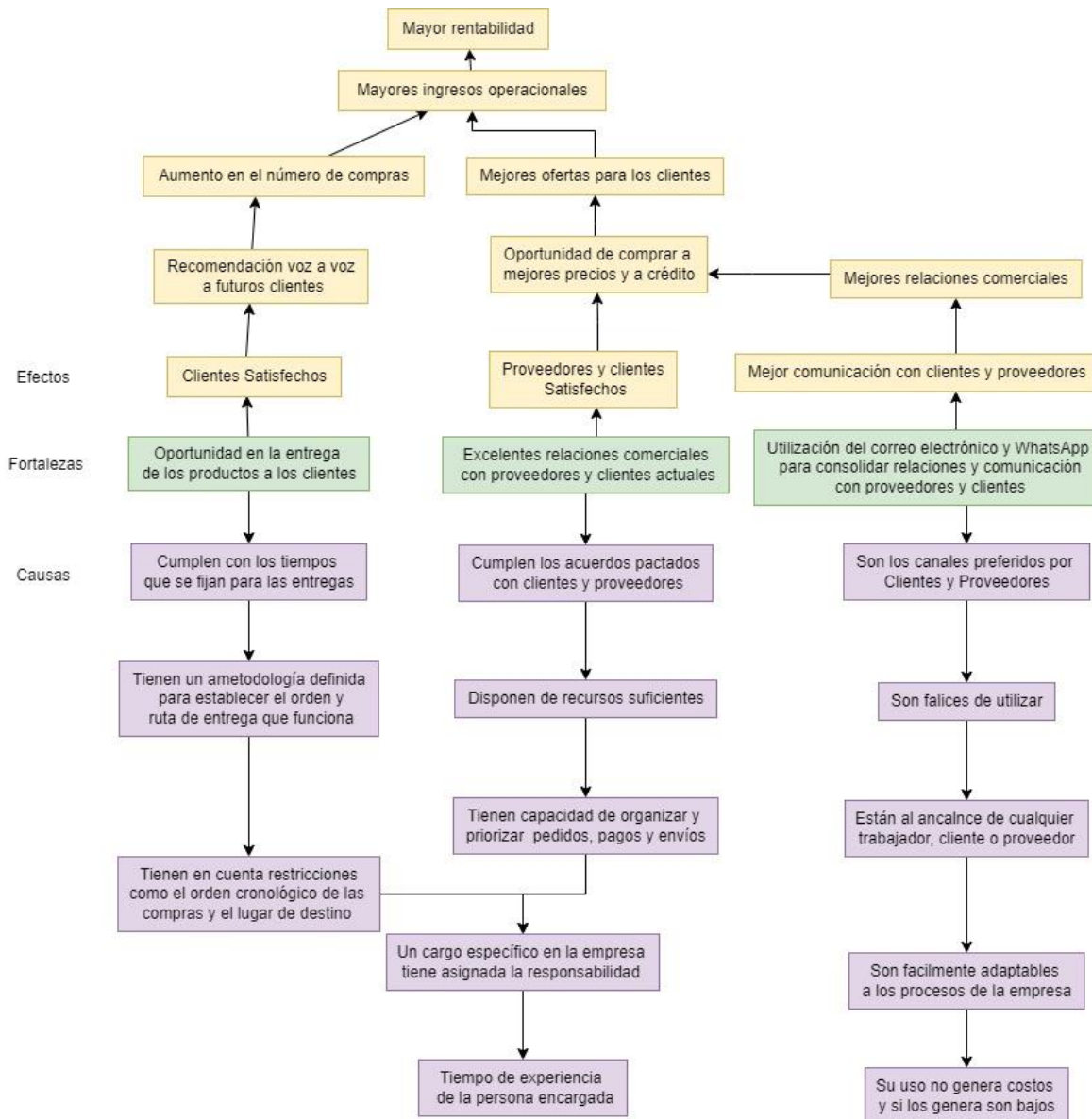


Figura 11. Árbol Causa-Efecto Fortalezas - Fuente: Elaboración propia

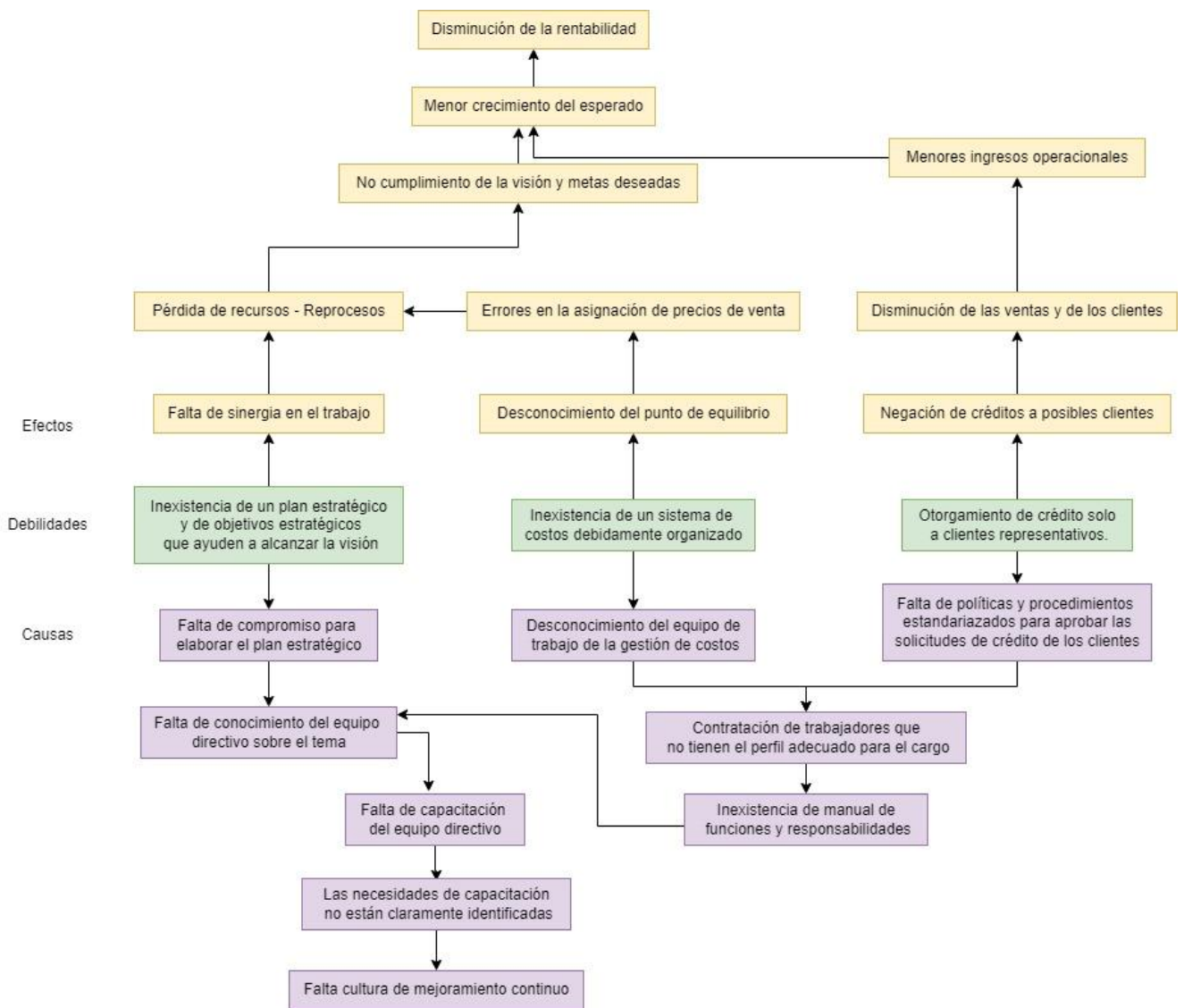


Figura 12. Árbol Causa-Efecto Debilidades. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis del árbol causal, se puede observar que algunos aspectos de la problemática expresados por la gerencia de PVC MONTERIA SAS a comienzo de la intervención tienen una justificación en los hallazgos del macro y microentorno, así mismo en factores presentes al interior de la empresa que de una u otra forma afectan el logro de la visión de la empresa.

Si bien es cierto que la empresa ha obtenido logros importantes, que se deben resaltar como la capacidad de tener mejores tiempos de entrega de sus productos frente a los de su competencia y generar relaciones comerciales sólidas con sus clientes, esto se ha logrado principalmente debido a la experiencia adquirida con el paso de los años, lo que ha generado un conocimiento empírico del manejo del negocio. No obstante, para crecer de manera consolidada y obtener los resultados deseados, no es suficiente el conocimiento empírico, es necesario adquirir conocimiento científico y técnico, principalmente en temas de administración, mejora continua y gestión basada en procesos, que darán las bases para poder organizar un plan estratégico que señale la ruta de trabajo, de modo que se creen sinergias que permitan aportar de manera colectiva a la obtención de los resultados esperados, al cumplimiento de la visión.

## 5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Como punto de partida para generar las estrategias de PVC MONTERIA SAS se revisan la misión y visión de la empresa las cuales se recuerdan a continuación:

### **MISIÓN:**

Comercializamos y distribuimos tuberías y accesorios en PVC para el sector constructor, de infraestructura y agrícola, apoyados en un equipo humano calificado, ofreciendo productos de alta calidad y servicio al cliente, basados en el respeto, la honestidad y el cumplimiento, generando bienestar en la comunidad y contribuyendo al crecimiento económico de la región.

### **VISIÓN:**

Hacia el 2020 la Organización PVC MONTERIA SAS liderará el mercado regional y ampliará su oferta en la Costa Atlántica con productos en PVC y Otros Materiales, agregando valor a sus servicios a través de su equipo de colaboradores, siendo una empresa socialmente responsable.

En cuanto a la misión, teniendo en cuenta los resultados del análisis interno, se establece que la misma es pertinente, sin embargo, para la visión, se sugirió actualizar el horizonte de tiempo acorde con los propósitos y ser más específicos respecto a lo que se quiere lograr. A continuación, se relaciona la visión propuesta:

**VISIÓN PROPUESTA:** En el año 2027 PVC MONTERIA SAS será líder en la comercialización de productos de PVC y afines en los departamentos de Córdoba y Sucre, agregando valor a sus servicios gracias a las relaciones mutuamente beneficiosas con sus proveedores, clientes y equipo de trabajo, siendo una empresa responsable social y ambientalmente.

### ESTRATEGIAS A PARTIR DE LA MATRIZ FODA

A partir de la matriz FODA se pretende encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas para trazar una ruta que nos oriente hacia la consecución de la visión. Para ello, en la tabla 12 se generan estrategias tipo FO que aprovechan las oportunidades a través de las fortalezas de la empresa, tipo DO que pretenden superar las debilidades aprovechando las oportunidades, tipo FA que disminuyen el riesgo de las amenazas utilizando las fortalezas y tipo DA que pretenden eliminar las debilidades para hacer frente a las amenazas.

Tabla 12. Definición de estrategias a partir de la matriz FODA

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS – F</b>	<b>DEBILIDADES – D</b>
	F1: Oportunidad en la entrega de los productos a los clientes	D1: Inexistencia de un plan estratégico y de objetivos estratégicos que ayuden a alcanzar la visión
	F2: Excelentes relaciones comerciales con proveedores y clientes actuales	D2: Inexistencia de un sistema de costos debidamente organizado
	F3: Utilización del correo electrónico y WhatsApp para consolidar relaciones y comunicación con proveedores y clientes	D3: Otorgamiento de crédito solo a clientes representativos.
<b>OPORTUNIDADES – O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
O1: Los proveedores ofrecen beneficios como capacitaciones, asesorías y descuentos a sus clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con base en las buenas relaciones comerciales, aprovechar la mayor cantidad posible de beneficios que ofrecen los proveedores.</li> <li>- Crear alternativas para garantizar la oportunidad en la entrega.</li> <li>- Optimizar los costos de la empresa.</li> <li>- Crecer en número de clientes y proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un programa de formación a partir de las capacitaciones y asesorías que ofrecen los proveedores.</li> <li>- Mejorar el flujo de caja y ofrecer créditos a un mayor número de clientes.</li> </ul>
O2: Los proveedores no tienen contratos de exclusividad con ningún cliente		
O3: Prácticas de desarrollo sostenible		

AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1: Inestabilidad política, económica, financiera y social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la gestión de inventarios teniendo en cuenta los factores que determinan el comportamiento del mercado.</li> <li>- Fidelizar a los clientes a través de la comprensión de sus necesidades y preferencias individuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construir el plan estratégico de la empresa y definir los objetivos de este.</li> <li>- Implementar un sistema de costos acorde a las necesidades de la empresa.</li> <li>- Fortalecer el sistema de estudio y otorgamiento de créditos a los clientes.</li> </ul>
A2: Aumento en el costo de los materiales de construcción		
A3: Mayor variedad de productos y mejores condiciones de crédito para los clientes por parte de los grandes competidores		

Fuente: Elaboración Propia

### MAPA ESTRATÉGICO

A continuación, en la tabla 13 se representan de manera visual las estrategias a desarrollar por PVC MONTERIA SAS, describiendo el proceso de creación de valor a partir de los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC (financiera, del cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento).

Para ello se definen cuatro perspectivas, a saber:

#### **Perspectiva Financiera:**

Aumentar la rentabilidad de la empresa.

Mejorar el flujo de caja.

#### **Perspectiva de Clientes:**

Cumplir con la oportunidad en la entrega.

Aumentar el número de clientes con crédito para compras.

#### **Perspectiva de Procesos Internos:**

Fidelizar a los clientes.

Implementar un sistema de gestión de inventarios.

Implementar un sistema de gestión de costos con enfoque en acciones de desarrollo sostenible.

Diseñar e implementar un sistema de gestión basado en procesos.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

Implementar un programa de formación continua dirigido a los coequiperos.

Establecer un plan de mercadeo donde se resalten los productos amigables con el medio ambiente y los compromisos de sostenibilidad de la empresa.

Mejorar el portafolio de servicios, incluyendo productos que contribuyan al cuidado del medio ambiente.

Tabla 13. Mapa estratégico de PVC MONTERIA SAS

<b>VISIÓN</b>	En el año 2027 PVC MONTERIA SAS será líder en la comercialización de productos de PVC y afines en los departamentos de Córdoba y Sucre, agregando valor a sus servicios gracias a las relaciones mutuamente beneficiosas con sus proveedores, clientes y equipo de trabajo, siendo una empresa responsable social y ambientalmente.			
<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>			
<b>FINANCIERA</b>	Aumentar la rentabilidad de la empresa.		Mejorar el flujo de caja.	
<b>CLIENTES</b>	Cumplir con la oportunidad en la entrega.		Aumentar el número de clientes con crédito para compras.	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Fidelizar a los clientes.	Implementar un sistema de gestión de inventarios.	Diseñar e implementar un sistema de gestión basado en procesos con enfoque en la NTC ISO 9001.	Implementar un sistema de gestión de costos con enfoque en acciones de desarrollo sostenible.
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Implementar un programa de formación continua dirigido a los coequiperos.	Establecer un plan de mercadeo donde se resalten los productos amigables con el medio ambiente y los compromisos de sostenibilidad de la empresa.	Mejorar el portafolio de servicios, incluyendo productos que contribuyan al cuidado del medio ambiente.	

<b>MISIÓN</b>	Comercializamos y distribuimos tuberías y accesorios en PVC para el sector constructor, de infraestructura y agrícola, apoyados en un equipo humano calificado, ofreciendo productos de alta calidad y servicio al cliente, basados en el respeto, la honestidad y el cumplimiento, generando bienestar en la comunidad y contribuyendo al crecimiento económico de la región.
---------------	--

Fuente: Elaboración Propia

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se emplea el Cuadro de Mando Integral (CMI) para representar en una estructura coherente, que implemente la planeación estratégica de la empresa a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con indicadores de desempeño, sujetos al logro de metas específicas, respaldadas por actividades (Ver tabla 14). Se espera que esta herramienta permita canalizar el trabajo de la organización hacia el logro de las metas planteadas a largo plazo, evitando que se queden en las reacciones rutinarias del día a día.

Tabla 14. Cuadro de Mando Integral de PVC MONTERIA SAS

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Meta	Iniciativa o plan de acción
<b>FINANCIERA</b>	Aumentar la rentabilidad de la empresa.	Incremento de la rentabilidad = (Rentabilidad del año actual – Rentabilidad del año anterior) / Rentabilidad del año anterior	6%	Establecer las líneas de crecimiento y las metas de estas desde las diferentes perspectivas del CMI de la empresa, que permitan aumentar la rentabilidad de la empresa.
				Implementar las acciones definidas para cada una de las líneas de crecimiento establecidas en las diferentes perspectivas
				Realizar las mediciones periódicas de los indicadores financieros, así como del cumplimiento de las metas definidas para las líneas de crecimiento.
				Analizar los resultados de las mediciones y establecer planes de mejora a partir de estos análisis.



Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Meta	Iniciativa o plan de acción
<b>FINANCIERA</b>	Mejorar el flujo de caja.	Incremento del flujo de caja = (Flujo de caja del año actual – flujo de caja del año anterior) / Flujo de caja del año anterior	10%	Gestionar un plan de compras basado en los descuentos y créditos que ofrecen los proveedores, así como en la rotación del inventario.
				Definir los criterios para medir el flujo de caja en la empresa
				Verificar el cumplimiento del plan de compras, así como el comportamiento del flujo de caja de la empresa.
				Ajustar los planes de acción de acuerdo con los resultados esperados.
<b>CLIENTES</b>	Cumplir con la oportunidad en la entrega.	Oportunidad en la entrega = Sumatoria de la diferencia entre la hora de entrega acordada con el cliente y la hora en que se realiza la entrega	95%	Identificar el nivel actual de oportunidad en las entregas.
				Analizar las causas que generan los resultados obtenidos.
				Establecer acciones para mejorar los tiempos de entrega de acuerdo con los hallazgos evidenciados.
				Realizar seguimiento al resultado de las acciones implementadas.
				Ajustar el plan de acción de acuerdo con los resultados obtenidos vs. Los esperados.
<b>CLIENTES</b>	Aumentar el número de clientes con crédito para compras.	Incremento del número de clientes con créditos autorizados = (# de clientes con créditos autorizados del periodo actual - (# de clientes con créditos autorizados del periodo anterior) / (# de clientes con créditos autorizados del periodo anterior)	20%	Establecer los criterios que se deben asegurar para evaluar y aprobar líneas de crédito a los clientes.
				Aplicar las evaluaciones a los clientes de acuerdo con los criterios establecidos.
				Informar a los clientes beneficiados sobre las opciones de crédito disponibles.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Meta	Iniciativa o plan de acción
				Realizar seguimiento a la implementación de la política de créditos, incluyendo el cobro de la cartera. Evaluar los resultados de la implementación de esta política de créditos. Tomar acciones de mejora de acuerdo con los resultados de la evaluación.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Fidelizar a los clientes.	Proporción de clientes fidelizados en el período = Total de clientes que recomendarían la empresa / Total de clientes encuestados	90%	Crear perfiles de los clientes, identificando gustos, comportamientos y preferencias. Elaborar estrategias para fidelizar a los clientes. Medir el resultado de la implementación de estas estrategias respecto al incremento de las ventas y de los clientes. Elaborar encuesta de satisfacción de los clientes Medir la satisfacción de los clientes Evaluar los resultados de la encuesta Definir acciones de mejora a partir de los resultados de estas encuestas.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Implementar un sistema de gestión de inventarios.	Rotación de inventarios = Total de artículos vendidos en el período / stock promedio del período	2 veces el valor actual	Organizar un layout de la bodega. Definir las funciones y responsabilidades de los cargos encargados de los inventarios. Implementar una política de gestión de insumos renovables Medir periódicamente la rotación de los inventarios.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Meta	Iniciativa o plan de acción
				<p>Establecer una estrategia para mantener stocks adecuados de inventario, de acuerdo con la rotación de este.</p> <p>Realizar auditorías periódicas a los inventarios y sus cantidades.</p> <p>Analizar los resultados de las mediciones y auditorías realizadas.</p> <p>Definir acciones de mejora a partir de los análisis realizados.</p>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Implementar un sistema de gestión de costos con enfoque en acciones de desarrollo sostenible.	Proporción de los costos en los ingresos = $\frac{\text{Total costos del periodo}}{\text{Total ingresos ordinarios del periodo}}$	70%	<p>Definir un sistema de costeo para la empresa.</p> <p>Implementar programas de ahorro de consumo de papel, energía y de agua, así como de autogeneración de energía.</p> <p>Implementar mediciones de los costos de la empresa.</p> <p>Analizar los resultados de las mediciones de los costos.</p> <p>Definir acciones para optimizar el costo de venta de los productos.</p> <p>Realizar seguimiento a las acciones definidas.</p> <p>Definir acciones de mejora con base en los seguimientos realizados.</p>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Diseñar e implementar un sistema de gestión basado en procesos con enfoque en la NTC ISO 9001.	Proporción de implementación del sistema de gestión = $\frac{\text{Número de requisitos aplicables implementados}}{\text{total de requisitos aplicables de norma}}$	100%	<p>Caracterizar los procesos de la empresa, identificando, objetivo, alcance, entradas y salidas, políticas de operación, normatividad aplicable, documentos de referencia, riesgos asociados, indicadores.</p>

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Meta	Iniciativa o plan de acción
				<p>Implementar los procedimientos requeridos para la ejecución de los procesos definidos de acuerdo a la documentación de referencia.</p> <p>Realizar seguimiento a la implementación del sistema de gestión.</p> <p>Realizar los ajustes necesarios al sistema de gestión y a la documentación de referencia de acuerdo con las mejoras resultantes del seguimiento.</p>
<p><b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b></p>	<p>Implementar un programa de formación continua dirigido a los coequiperos.</p>	<p>Proporción de cumplimiento del programa de capacitaciones = Total de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones programadas</p>	<p>90%</p>	<p>Identificar las necesidades de formación de todo el equipo de trabajo de acuerdo con las funciones y responsabilidades, así como a la normatividad aplicable a la empresa.</p> <p>Identificar los recursos requeridos y fuentes de apoyo para realizar las capacitaciones.</p> <p>Elaborar un cronograma de capacitaciones, incluyendo la duración y frecuencia de estas.</p> <p>Evaluar el nivel de apropiación de conocimiento de las capacitaciones realizadas.</p> <p>Evaluar el cumplimiento del plan de capacitaciones.</p> <p>Realizar seguimiento a las mejoras de proceso resultantes de las capacitaciones realizadas.</p>

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Meta	Iniciativa o plan de acción
				Establecer acciones de mejora a partir de los seguimientos y evaluaciones realizadas.
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Establecer un plan de mercadeo donde se resalten los productos amigables con el medio ambiente y los compromisos de sostenibilidad de la empresa.	Incremento del número de clientes = (# de clientes actuales - # de clientes del período anterior) / # de clientes del período anterior	20%	Agrupar los clientes por actividad, tamaño, ubicación.
				Definir estrategias comerciales de acuerdo con el grupo o tipo de cliente.
				Crear una propuesta de negocio basada en economía circular
				Establecer metas para los comerciales de la empresa.
				Evaluar periódicamente el cumplimiento de las metas.
				Analizar los resultados de las evaluaciones.
				Definir acciones de mejora a partir de los análisis realizados.
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Mejorar el portafolio de servicios, incluyendo productos que contribuyan al cuidado del medio ambiente.	Número de productos o servicios adicionales incluidos al portafolio en el periodo para cubrir necesidades identificadas de los clientes.	10%	Identificar las necesidades no satisfechas de los clientes.
				Identificar los productos amigables con el medio ambiente que pueden ofrecerse para cubrir las necesidades de los clientes.
				Evaluar el costo - beneficio de ofrecer los productos o servicios demandados que la empresa no ofrezca de los identificados.
				Gestionar la adquisición de los productos a incluir en el portafolio.
				Promocionar los nuevos productos o servicios.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Meta	Iniciativa o plan de acción
				Evaluar la rotación de los productos.
				Mantener actualizado el portafolio de la empresa conforme al resultado de las actividades anteriores.

Fuente: Elaboración Propia

### PRESUPUESTO

Una vez desplegadas las estrategias en actividades, se definen los recursos financieros que se requieren para la implementación del plan de acción. De acuerdo con la tabla 15, la inversión requerida asciende a \$877 millones de pesos colombianos, de los cuales 155 millones corresponden al valor anual de la nómina y 450 millones al valor de las cuentas por pagar a proveedores, para ambos casos, la empresa está en capacidad de cubrir estos valores del plan, quedando la necesidad de pensar en una posible financiación para los 277 millones restantes. Para el resto de las actividades planteadas, se estima que las mismas no requieren asignación de recursos adicionales a los que necesita la empresa para su operación ordinaria.

Tabla 15. Presupuesto de implementación del plan estratégico.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa o plan de acción	Recursos (\$)
<b>FINANCIERA</b>	Aumentar la rentabilidad de la empresa.	Establecer las líneas de crecimiento y las metas de estas desde las diferentes perspectivas del CMI de la empresa, que permitan aumentar la rentabilidad de la empresa.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Implementar las acciones definidas para cada una de las líneas de crecimiento establecidas en las diferentes perspectivas	\$155.000.000
		Realizar las mediciones periódicas de los indicadores financieros, así como del cumplimiento de las metas	Incluidos en los gastos de administración y distribución

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa o plan de acción	Recursos (\$)
		definidas para las líneas de crecimiento.	
		Analizar los resultados de las mediciones y establecer planes de mejora a partir de estos análisis.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
<b>FINANCIERA</b>	Mejorar el flujo de caja.	Gestionar un plan de compras basado en los descuentos y créditos que ofrecen los proveedores, así como en la rotación del inventario.	\$450.000.000
		Definir los criterios para medir el flujo de caja en la empresa.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Verificar el cumplimiento del plan de compras, así como el comportamiento del flujo de caja de la empresa.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Ajustar los planes de acción de acuerdo con los resultados esperados.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
<b>CLIENTES</b>	Cumplir con la oportunidad en la entrega.	Identificar el nivel actual de oportunidad en las entregas.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Analizar las causas que generan los resultados obtenidos.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Establecer acciones para mejorar los tiempos de entrega de acuerdo con los hallazgos evidenciados.	\$ 50.000.000
		Realizar seguimiento al resultado de las acciones implementadas.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Ajustar el plan de acción de acuerdo con los resultados obtenidos vs. Los esperados.	Incluidos en los gastos de administración y distribución

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa o plan de acción	Recursos (\$)
<b>CLIENTES</b>	Aumentar el número de clientes con crédito para compras.	Establecer los criterios que se deben asegurar para evaluar y aprobar líneas de crédito a los clientes.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Aplicar las evaluaciones a los clientes de acuerdo con los criterios establecidos.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Informar a los clientes beneficiados sobre las opciones de crédito disponibles.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Realizar seguimiento a la implementación de la política de créditos, incluyendo el cobro de la cartera.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Evaluar los resultados de la implementación de esta política de créditos.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Tomar acciones de mejora de acuerdo con los resultados de la evaluación.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Fidelizar a los clientes.	Crear perfiles de los clientes, identificando gustos, comportamientos y preferencias.	\$ 5.000.000
		Elaborar estrategias para fidelizar a los clientes.	\$ 10.000.000
		Medir el resultado de la implementación de estas estrategias respecto al incremento de las ventas y de los clientes.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Elaborar encuesta de satisfacción de los clientes	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Medir la satisfacción de los clientes	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Evaluar los resultados de la encuesta	Incluidos en los gastos de administración y distribución



Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa o plan de acción	Recursos (\$)
		Definir acciones de mejora a partir de los resultados de estas encuestas.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Implementar un sistema de gestión de inventarios.	Organizar un layout de la bodega.	\$ 2.000.000
		Definir las funciones y responsabilidades de los cargos encargados de los inventarios.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Implementar una política de gestión de insumos renovables	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Medir periódicamente la rotación de los inventarios.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Establecer una estrategia para mantener stocks adecuados de inventario, de acuerdo con la rotación de este.	\$ 20.000.000
		Realizar auditorías periódicas a los inventarios y sus cantidades.	\$ 5.000.000
		Analizar los resultados de las mediciones y auditorías realizadas.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Definir acciones de mejora a partir de los análisis realizados.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Implementar un sistema de gestión de costos con enfoque en acciones de desarrollo sostenible.	Definir un sistema de costeo para la empresa.	\$ 30.000.000
		Implementar programas de ahorro de consumo de papel, energía y de agua, así como de autogeneración de energía.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Implementar mediciones de los costos de la empresa.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Analizar los resultados de las mediciones de los costos.	Incluidos en los gastos de

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa o plan de acción	Recursos (\$)
			administración y distribución
		Definir acciones para optimizar el costo de venta de los productos.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Realizar seguimiento a las acciones definidas.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Definir acciones de mejora con base en los seguimientos realizados.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Diseñar e implementar un sistema de gestión basado en procesos con enfoque en la NTC ISO 9001	Caracterizar los procesos de la empresa, identificando y documentando, objetivo, alcance, entradas y salidas, políticas de operación, normatividad aplicable, procedimientos, instructivos, manuales, formatos, riesgos asociados e indicadores para cada proceso.	\$ 10.000.000
		Implementar los procedimientos requeridos para la ejecución de los procesos definidos de acuerdo con la documentación de referencia.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Realizar seguimiento a la implementación del sistema de gestión	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Realizar los ajustes necesarios al sistema de gestión y a la documentación de referencia de acuerdo con las mejoras resultantes del seguimiento.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Implementar un programa de formación continua dirigido a los coequiperos.	Identificar las necesidades de formación de todo el equipo de trabajo de acuerdo con las funciones y responsabilidades, así como a la normatividad aplicable a la empresa.	Incluidos en los gastos de administración y distribución

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa o plan de acción	Recursos (\$)
		Identificar los recursos requeridos y fuentes de apoyo para realizar las capacitaciones.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Elaborar un cronograma de capacitaciones, incluyendo la duración y frecuencia de estas.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Evaluar el nivel de apropiación de conocimiento de las capacitaciones realizadas.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Evaluar el cumplimiento del plan de capacitaciones.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Realizar seguimiento a las mejoras de proceso resultantes de las capacitaciones realizadas.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Establecer acciones de mejora a partir de los seguimientos y evaluaciones realizadas.	\$ 10.000.000
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Establecer un plan de mercadeo donde se resalten los productos amigables con el medio ambiente y los compromisos de sostenibilidad de la empresa.	Agrupar los clientes por actividad, tamaño, ubicación.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Definir estrategias comerciales de acuerdo con el grupo o tipo de cliente.	\$ 30.000.000
		Crear una propuesta de negocio basada en economía circular	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Establecer metas para los comerciales de la empresa.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Evaluar periódicamente el cumplimiento de las metas.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Analizar los resultados de las evaluaciones.	Incluidos en los gastos de administración y distribución

Perspectiva	Objetivo estratégico	Iniciativa o plan de acción	Recursos (\$)
		Definir acciones de mejora a partir de los análisis realizados.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Mejorar el portafolio de servicios, incluyendo productos que contribuyan al cuidado del medio ambiente.	Identificar las necesidades no satisfechas de los clientes.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Identificar los productos amigables con el medio ambiente que pueden ofrecerse para cubrir las necesidades de los clientes.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Evaluar el costo - beneficio de ofrecer los productos o servicios demandados que la empresa no ofrezca de los identificados.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Gestionar la adquisición de los productos a incluir en el portafolio.	\$ 100.000.000
		Promocionar los nuevos productos o servicios.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Evaluar la rotación de los productos.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
		Mantener actualizado el portafolio de la empresa conforme al resultado de las actividades anteriores.	Incluidos en los gastos de administración y distribución
<b>Total</b>			<b>\$ 877.000.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

Una opción para llevar a cabo la implementación del plan estratégico es la gestión de un crédito con entidades bancarias, para ello se ha simulado un crédito de libre inversión a 60 cuotas mensuales de aproximadamente COP \$7.711.628 equivalentes a una tasa mensual de interés variable del 1.94% mes vencido (atada a la DTF) + capital + seguro de vida (Bancolombia, 2022).

A continuación, se muestran las proyecciones financieras del proyecto de acuerdo con las metas propuestas, las cuales se crean partiendo de los datos históricos de los estados financieros de los años 2018 a 2021, suministrados por la empresa:

Tabla 16. Ingresos Proyectados en Millones de pesos colombianos

<b>INGRESOS</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>
Ingresos netos de operaciones ordinarias (\$)	2.667	2.843	3.108	4.180	4.807	5.768	6.922	8.307	9.968	11.962
Incremento porcentual		6,5%	9,3%	34%	15%	20%	20%	20%	20%	20%

Fuente. Elaboración propia con base a la información suministrada por la empresa

Tabla 17. Margen de Utilidad Neta Proyectada en Millones de pesos colombianos

<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>
Ingresos netos (\$)	2.682	2.853	3.138	4.273	5.271	6.634	7.961	9.553	11.463	13.756
Utilidad neta (\$)	90	83	85	123	158	265	398	478	573	688
Margen de utilidad neta	3,38%	2,93%	2,72%	2,94%	3%	5%	6%	6%	6%	6%

Fuente. Elaboración propia con base a la información suministrada por la empresa

Tabla 18. Efectivo Proyectado en Millones de pesos colombianos

	<b>año 2018</b>	<b>año 2019</b>	<b>año 2020</b>	<b>año 2021</b>	<b>año 2022</b>	<b>año 2023</b>	<b>año 2024</b>	<b>año 2025</b>	<b>año 2026</b>	<b>año 2027</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$97	\$136	\$102	\$71	\$350	\$86	\$95	\$104	\$115	\$126
Incremento porcentual		40%	-25%	-30%	391%	-75%	10%	10%	10%	10%

Fuente. Elaboración propia con base a la información suministrada por la empresa

Tabla 19. Proporción de los Costos en los Ingresos Proyectados en Millones de pesos colombianos.

	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>
--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Total costos de ventas (\$)	2.005	2.174	2.560	3.585	3.846	4.326	5.192	5.815	6.978	8.373
Ingresos netos de operaciones ordinarias (\$)	2.667	2.843	3.108	4.180	4.807	5.768	6.922	8.307	9.968	11.962
Proporción de los costos en los ingresos	75,17%	76,47%	82,37%	85,78%	80,00%	75,00%	75,00%	70,00%	70,00%	70,00%

Fuente. Elaboración propia con base a la información suministrada por la empresa

Para determinar la viabilidad del proyecto se calculan los indicadores Tasa de retorno de la inversión (ROI), TIR (Tasa interna de retorno) y Valor Actual Neto (VNA) obteniendo los resultados descritos en la tabla 20:

Tabla 20. Indicadores financieros del plan estratégico

INDICADOR	RESULTADO	ANÁLISIS
ROI	5.2	Este indicador muestra viabilidad, el valor es mayor a 0.
TIR	21%	Este indicador muestra viabilidad, es mayor a 0.
VAN	\$164.941.964	Este indicador muestra viabilidad, es mayor a 0.
TAR	19.22%	Este indicador muestra viabilidad, es mayor que la inflación.

Fuente. Elaboración propia con base a la información suministrada por la empresa

A continuación, en la tabla 21 se presenta cronograma propuesto para la ejecución del plan estratégico.

Tabla 21. Cronograma de ejecución propuesto

Iniciativa o plan de acción	2023				2024				2025				2026				2027			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Establecer las líneas de crecimiento y las metas de estas desde las diferentes perspectivas del CMI de la empresa, que permitan aumentar la rentabilidad de la empresa.	X																			
Implementar las acciones definidas para cada una de las líneas de crecimiento establecidas en las diferentes perspectivas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Realizar las mediciones periódicas de los indicadores financieros, así como del cumplimiento de las metas definidas para las líneas de crecimiento.		X				X				X				X				X		
Analizar los resultados de las mediciones y establecer planes de mejora a partir de estos análisis.		X				X				X				X				X		
Gestionar un plan de compras basado en los descuentos y créditos que ofrecen los proveedores, así como en la rotación del inventario.	X																			
Definir los criterios para medir el flujo de caja en la empresa	X																			
Verificar el cumplimiento del plan de compras, así como el comportamiento del flujo de caja de la empresa.		X				X				X				X				X		
Ajustar los planes de acción de acuerdo con los resultados esperados.		X				X				X				X				X		
Identificar el nivel actual de oportunidad en las entregas.	X				X				X				X				X			
Analizar las causas que generan los resultados obtenidos.	X				X				X				X				X			
Establecer acciones para mejorar los tiempos de entrega de acuerdo con los hallazgos evidenciados.		X				X				X				X				X		
Realizar seguimiento al resultado de las acciones implementadas.		X				X				X				X				X		
Ajustar el plan de acción de acuerdo con los resultados obtenidos vs. Los esperados.			X				X				X				X				X	
Establecer los criterios que se deben asegurar para evaluar y aprobar líneas de crédito a los clientes.	X																			
Aplicar las evaluaciones a los clientes de acuerdo con los criterios establecidos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Iniciativa o plan de acción	2023				2024				2025				2026				2027			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Informar a los clientes beneficiados sobre las opciones de crédito disponibles.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Realizar seguimiento a la implementación de la política de créditos, incluyendo el cobro de la cartera.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluar los resultados de la implementación de esta política de créditos.	X		X		X	X			X	X			X	X			X	X		
Tomar acciones de mejora de acuerdo con los resultados de la evaluación.				X		X		X		X		X		X		X		X		X
Crear perfiles de los clientes, identificando gustos, comportamientos y preferencias.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaborar estrategias para fidelizar a los clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Medir el resultado de la implementación de estas estrategias respecto al incremento de las ventas y de los clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaborar encuesta de satisfacción de los clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Medir la satisfacción de los clientes		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
Evaluar los resultados de la encuesta		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
Definir acciones de mejora a partir de los resultados de estas encuestas.		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
Organizar un layout de la bodega.	X																			
Definir las funciones y responsabilidades de los cargos encargados de los inventarios.	X																			
Implementar una política de gestión de insumos renovables	X																			
Medir periódicamente la rotación de los inventarios.	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Establecer una estrategia para mantener stocks adecuados de inventario, de acuerdo con la rotación de este.	X																			
Realizar auditorías periódicas a los inventarios y sus cantidades.		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
Analizar los resultados de las mediciones y auditorías realizadas.		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
Definir acciones de mejora a partir de los análisis realizados.		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
Definir un sistema de costeo para la empresa.	X	X	X																	



Iniciativa o plan de acción	2023				2024				2025				2026				2027			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Implementar programas de ahorro de consumo de papel, energía y de agua, así como de autogeneración de energía.			X		X	X			X	X			X	X			X	X		
Implementar mediciones de los costos de la empresa.			X		X	X			X	X			X	X			X	X		
Analizar los resultados de las mediciones de los costos.			X		X	X			X	X			X	X			X	X		
Definir acciones para optimizar el costo de venta de los productos.			X		X	X			X	X			X	X			X	X		
Realizar seguimiento a las acciones definidas.			X		X	X			X	X			X	X			X	X		
Definir acciones de mejora con base en los seguimientos realizados.			X		X	X			X	X			X	X			X	X		
Caracterizar los procesos de la empresa, identificando, objetivo, alcance, entradas y salidas, políticas de operación, normatividad aplicable, documentos de referencia, riesgos asociados, indicadores.	X	X	X	X	X	X	X	X												
Implementar los procedimientos requeridos para la ejecución de los procesos definidos de acuerdo con la documentación de referencia.						X	X	X			X		X	X			X	X		
Realizar seguimiento a la implementación del sistema de gestión						X	X	X			X		X	X			X	X		
Realizar los ajustes necesarios al sistema de gestión y a la documentación de referencia de acuerdo con las mejoras resultantes del seguimiento.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Identificar las necesidades de formación de todo el equipo de trabajo de acuerdo con las funciones y responsabilidades, así como a la normatividad aplicable a la empresa.	X																			
Identificar los recursos requeridos y fuentes de apoyo para realizar las capacitaciones.	X																			
Elaborar un cronograma de capacitaciones, incluyendo la duración y frecuencia de estas.	X																			
Evaluar el nivel de apropiación de conocimiento de las capacitaciones realizadas.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluar el cumplimiento del plan de capacitaciones.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Iniciativa o plan de acción	2023				2024				2025				2026				2027			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Realizar seguimiento a las mejoras de proceso resultantes de las capacitaciones realizadas.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Establecer acciones de mejora a partir de los seguimientos y evaluaciones realizadas.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Agrupar los clientes por actividad, tamaño, ubicación.	X	X																		
Definir estrategias comerciales de acuerdo con el grupo o tipo de cliente.		X																		
Crear una propuesta de negocio basada en economía circular			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Establecer metas para los comerciales de la empresa.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluar periódicamente el cumplimiento de las metas.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Analizar los resultados de las evaluaciones.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Definir acciones de mejora a partir de los análisis realizados.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Identificar las necesidades no satisfechas de los clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Identificar los productos amigables con el medio ambiente que pueden ofrecerse para cubrir las necesidades de los clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluar el costo -beneficio de ofrecer los productos o servicios demandados que la empresa no ofrezca de los identificados.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestionar la adquisición de los productos a incluir en el portafolio.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Promocionar los nuevos productos o servicios.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluar la rotación de los productos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mantener actualizado el portafolio de la empresa conforme al resultado de las actividades anteriores.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Convenciones:

F: Perspectiva Financiera.

C: Perspectiva Clientes.

P: Perspectiva Procesos Internos.

A: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

### Conclusiones

Se realizó un diagnóstico del macro, meso y microentorno que rodea a PVC MONTERIA S.A.S., el cual permitió identificar, analizar y priorizar las oportunidades que tiene la empresa para su crecimiento dentro del sector en donde se desempeña, así como las amenazas que podrían limitarla de no prepararse para actuar. Se identificaron como principales oportunidades los beneficios ofrecidos por los proveedores a sus clientes, la no exclusividad en la contratación por parte de los proveedores y la implementación de prácticas de desarrollo sustentable. Por su parte las principales amenazas que la empresa debe monitorear tienen relación con la inestabilidad política, económica, financiera y social, el aumento en el costo de los materiales de construcción, y una mayor variedad de productos y mejores condiciones de crédito para los clientes por parte de los grandes competidores.

Similarmente, el diagnóstico interno realizado deja como resultado la priorización de las fortalezas y debilidades identificadas de PVC MONTERIA S.A.S. a partir de las capacidades de la organización. Se resaltan dentro de las fortalezas la oportunidad en la entrega de los productos a los clientes, excelentes relaciones comerciales con proveedores y clientes actuales, y la utilización del correo electrónico y WhatsApp para consolidar relaciones y comunicación con proveedores y clientes. Respecto a las debilidades que requieren mayor atención por parte de la empresa están la inexistencia de un plan estratégico y de objetivos

estratégicos que ayuden a alcanzar la visión, la inexistencia de un sistema de costos debidamente organizado, y el otorgamiento de crédito solo a clientes representativos.

A partir de la utilización de las herramientas metodológicas como la Matriz FODA, se definieron acciones de mejora enfocadas a aprovechar las fortalezas y oportunidades para combatir las debilidades y hacer frente a las amenazas. Estas están enfocadas principalmente a mejorar la rentabilidad de la empresa como resultado final, para lo que se propone trabajar temas organizacionales, gestionar los costos, mejorar el portafolio de productos, capacitar al personal, incluyendo oportunidades para implementar prácticas sostenibles.

Finalmente, se diseñó un plan estratégico para PVC MONTERIA S.A.S. que incluye la actualización de su visión, la definición de un mapa estratégico y el despliegue de este a través del cuadro de mando integral, con metas, indicadores de resultado y acciones específicas que conducirán a la empresa hacia el crecimiento sostenido, gracias a estrategias enfocadas en suplir las necesidades del mercado identificadas en el presente estudio. Se resaltan las 4 perspectivas sobre las cuales se sustenta el plan estratégico de la empresa: **Perspectiva Financiera:** Aumentar la rentabilidad de la empresa. Mejorar el flujo de caja. **Perspectiva de Clientes:** Cumplir con la oportunidad en la entrega. Aumentar el número de clientes con crédito para compras. **Perspectiva de Procesos Internos:** Fidelizar a los clientes. Implementar un sistema de gestión de inventarios. Implementara un sistema de gestión de costos con enfoque en acciones de desarrollo sostenible. Diseñar e implementar un sistema de gestión basado en procesos. **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Implementar un programa de formación continua dirigido a los coequiperos. Establecer un plan de mercadeo donde se resalten los productos amigables con el medio ambiente y los compromisos de sostenibilidad de la empresa. Mejorar el portafolio de servicios, incluyendo productos que contribuyan al cuidado del medio ambiente.

El plan estratégico para PVC MONTERIA S.A.S. incluye además la actualización de su visión, la definición de un mapa estratégico y el despliegue de este a través del cuadro de mando integral, con metas, indicadores de resultado y acciones específicas que conducirán a la empresa hacia el crecimiento sostenido de su rentabilidad.

### **Recomendaciones**

Aunque en este trabajo se priorizaron oportunidades y amenazas teniendo en cuenta entre otros aspectos el momento actual que atraviesa la empresa y el sector, se deben vigilar varias oportunidades identificadas, que en los próximos años pueden tomar mayor fuerza y ser determinantes a la hora de dar una ventaja competitiva, tales como el uso de big data y blockchain.

Dentro de las oportunidades identificadas, se recomienda implementar en la medida de las posibilidades de la empresa, prácticas de desarrollo sostenible, como por ejemplo la economía circular, política de cero papeles y la producción y consumo responsable de energía, que demuestren el compromiso de la organización con la conservación del medio ambiente, haciendo de ello un elemento de alto valor diferencial para PVC MONTERIAS SAS.

Es importante que internamente se construya una cultura de mejoramiento basada en el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Ajustar (Ciclo PHVA), la cual puede ayudar a la empresa a mantener actualizada la información de entrada para su diagnóstico interno, base fundamental para la toma de decisiones.

Se recomienda utilizar de manera periódica las herramientas de análisis como matriz FODA, MEFE, MEFI, PESTEL, MPC entre otras, para revisar si se debe actualizar la estrategia de la empresa de acuerdo con los cambios del sector e internos y con los resultados de las mediciones de los indicadores internos y de las variables externas.

El plan estratégico propuesto dará resultados esperados en la medida que se asignen las responsabilidades, se gestionen los recursos y se haga un oportuno seguimiento y control del cumplimiento del plan de acción definido para cada uno de los objetivos y perspectivas. Conforme a los resultados de las evaluaciones periódicas de los indicadores, así como del seguimiento del cumplimiento de las metas del plan, se deberán realizar ajustes de los planes de acción, del cuadro de mando integral y del mapa estratégico, a fin de lograr el cumplimiento de la visión en el plazo establecido.

Se deben aprovechar al máximo los elementos diferenciadores de la empresa, tales como la oportunidad en la entrega de los productos, para definir estrategias que permitan ganar mayor participación en el mercado.

## REFERENCIAS

- Alvarez Torres, M. G. (2006). Manual de planeación estratégica: la metodología de consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo. Panorama editorial.
- Ansoff, H. & McDonnell, E. (1990). Implementing Strategic Management. Prentice-Hall. New York. NY.
- Argueta, C. M., Agudelo, I., & Soto Cardonac, O. C. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. Estudios Gerenciales, 32(138), 96–107. <https://doi.org/bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1016/j.estger.2015.12.004>
- Asociación Económica y Marketing S.C. (2009). Calculadora de Muestras. [https://www.corporacionaem.com/tools/calc\\_muestras.php](https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php)
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2022). Un índice para medir la inflación en tiempo real y otros usos de 'blockchain'. <https://www.bbva.com/es/un-indice-para-medir-la-inflacion-en-tiempo-real-y-otros-usos-de-blockchain/>.
- Banco de la República de Colombia. (2022). Difusión de la inflación en Colombia. Informe de política monetaria.
- Banco Mundial. (2022). El crecimiento mundial se desacelerará hasta el 2023, lo que contribuirá al riesgo de un "aterrizaje brusco" en las economías en desarrollo. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/01/11/global-recovery-economics-debt-commodity-inequality>.
- Banco Mundial. (2022). Perspectivas económicas mundiales. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/cb15f6d7442eadedf75bb95c4fdec1b3-0350012022/related/Global-Economic-Prospects-January-2022-Regional-Overview-LAC-SP.pdf>



Barragán C., J. N., & González G., E. A. (2020). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 15(1), 222–229.

Beetrack. (s.f.). Ventajas y desventajas del internet de las cosas.  
<https://www.beetrack.com/es/blog/ventajas-y-desventajas-internet-de-las-cosas-iot>

Brahmi, F. (2014). Utilisation de l'analyse SWOT en vue de l'élaboration d'un plan de développement: Cas de l'Université de Guelma. Guelma: Université du 08 mai 45.

Calvo Vérguez, J. (2011). La experiencia de los presupuestos participativos en los entes locales. Madrid.

Castañeda, D. (2014). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Elsevier España*, 31, 62-67. Doi: 10.1016/j.estger.2014.09.003.

Centro de investigaciones y servicios educativos [CISE], s.f. Nota técnica: ¿Cómo se construye un árbol de problemas? <http://www.cise.espol.edu.ec/es/como-se-construye-arbol-de-problemas>.

David Fred R., (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

De la Garza, M., Zavala, M., & López-Lemus, J. (2017). Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*. 19(33). Pp. 53-74. Doi: 10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4811.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2021). Índice de Costos de la Construcción de Vivienda (ICCV). <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-costos-de-la-construccion-de-vivienda-iccv>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2022). Deficit Habitacional. Estadísticas. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/deficit-habitacional>.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (s.f.). <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx#:~:text=de%20la%20Entidad%3F-,La%20Unidad%20Administrativa%20Especial%20Direcci%C3%B3n%20de%20Impuestos%20y%20Aduanas%20Nacionales,cumplimiento%20de%20las%20obligaciones%20tributarias%2C>

FERNÁNDEZ HURTADO, S. R., MARTÍNEZ MARTÍNEZ, L. Á., & NGONO FOU DA, R. A. (2019). Barreras Que Dificultan La Planeación Estratégica en Las Organizaciones. *Tendencias: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 20(1), 254–279. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.22267/rtend.192001.108>

Fierros. (2022). Ferreterías, una oportunidad para lo verde. <https://www.fierros.com.co/es/noticias/ferreterias-una-oportunidad-para-lo-verde>

Fierros. (2012). Asociaciones Ferreteras Internacionales. <https://fierros.com.co/ediciones/ediciones-2012edicion-24/ediciones-2012edicion-2sector-destacado-2asociaciones-ferreteras-internacionales/>.

Fiol, M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 191–211. Doi: 10.1177.

Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative research*. Cuarta edición. SAGE Publications. Londres.

Forbes Perú. (2022). Cuáles serán las principales tendencias globales del consumo en 2022. <https://forbes.pe/negocios/2022-01-26/cuales-son-las-principales-tendencias-globales-del-consumo-en-2022/>.

Glaister, K. & Falshaw, J. (1999). Strategic planning: still going strong. *Long Range Planning*. 32 (1). pp. 107-16. Doi: 10.1016/S0024-6301(98)00131-9.

Goodman, P. y Dar, E. (1998). Computer aided systems and communities: Mechanisms for organizational learning in distributed environments. *MIS Quarterly*, 23(1), 417–440.

G. Ramírez Martínez, *Desempeño Organizacional Retos y Enfoques Contemporáneos*, México: Universidad de Occidente, 2004.

Grupo Bancolombia. (2021). *La transformación digital y la sostenibilidad: aliadas en el crecimiento empresarial*. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/tendencias/sostenibilidad/transformacion-digital-y-sostenibilidad-crecimiento-empresarial>.

Grupo Bancolombia. (2021). *Revolución tecnológica en el sector de la construcción*. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/tendencias/tendencias-globales/6-tendencias-tecnologicas-sector-construccion>.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). *SWOT ANALYSIS: A THEORETHICAL REVIEW*. *The Journal of International Social Research*, 994-1006.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw Hill Education.

Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). *A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises*. *Decision Support Systems*, 125-135.

Isbel Paredes Rodríguez, A., & Domínguez Figueyra, Y. (2009). *Procedimiento para el diagnóstico de la planeación estratégica de una empresa*. *Innovación Tecnológica*, 15(4), 1–10.

Jiménez Guevara, L. F., Ariza Gaitán, A. A., & Rodríguez Molano, J. I. (2015). *Técnicas Del Balanced Scorecard Para Medición Del Cumplimiento Del Plan Estratégico De Una Empresa*. *Revista Electrónica Redes de Ingeniería*, 6, 106–112.

<https://doi.org/bdbiblioteca.universidad-ean.edu.co/10.14483/2248762x.8531>

Kaplan, S. & Beinhocker, E. (2003). *The real value of strategic planning*. *MIT Sloan Management Review*. 44 (2). pp. 71-76.

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1995). *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*. International student edition. Management Series. McGraw-Hill series in management.

La República. (2021). De acuerdo con la Startup Tul, el sector ferretero creció 46% durante primer semestre. <https://www.larepublica.co/empresas/de-acuerdo-con-la-startup-tul-el-sector-ferretero-crecio-46-durante-primer-semester-3277386>.

Latin Pyme (19 de marzo de 2022). Sector Ferretero, cuna de las ciudades en el País. <https://www.latinpymes.com/sector-ferretero-cuna-de-las-ciudades-en-el-pais/>

López Lemus, J. A., & De la Garza Carranza, M. T. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración*, 65(3), 1–23. <https://doi.org/bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.22201/fca.24488410e-2020.2312>.

Mentzer, J. T., deWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., et al. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). Misión, visión, objetivos y normas que rigen la entidad. <https://www.mincit.gov.co/ministerio/organizacion/mision-vision-objetivos-normas>.

Mintzberg, H. (1994, January). The Fall and Rise of Strategic Planning.

Molina, J. (2010). Mixed Methods Research in Strategic Management: Impact and Applications. *Organizational research methods* 000(00) 1-24.

Oliva, F. & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*. Doi: 10.1108/JKM-06-2018-0361.

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

Parnell, J. A., Lester, D. L., & Menefee, M. L. (2000). Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship. *Management Decision*, 38(8), 520-530. Doi:10.1108/00251740010352811.

Ponce, T. H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 12, núm. 1, 113-130.

Portafolio. (2022). El 78% de hogares siente que su situación es peor frente a 2021. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/el-78-de-hogares-siente-que-su-situacion-es-peor-frente-a-2021-567395>.

Portafolio. (2022). Esto es lo que se viene en materia económica en el Gobierno de Petro. *Economía*. <https://www.portafolio.co/economia/esto-es-lo-que-se-viene-en-materia-economica-en-el-gobierno-de-petro-567173>.

Portafolio. (2022). Las 22 tendencias que marcarán la economía durante el 2022. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/las-22-tendencias-que-marcaran-la-economia-durante-el-2022-559794>.

Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*.

Proulx, D. (2015). *Diagnóstico y Cambio Organizacional*. Perú: Universidad Continental.

R. S. Kaplan y D. P. Norton, *El Cuadro de Mando Integral. Trasladando la Estrategia a la Acción.*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002.

Sammot Bonnici, T., & Galea, D. (2014). SWOT analysis. In C. L. Cooper, *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1-8). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Savkín Aleksey, (2019). "Mapa Estratégico: Guía Práctica, Plantilla PDF y Ejemplos", BSC Designer. <https://bscdesigner.com/es/mapas-estrategicos-guia.htm>.

Semana. (2022). Los valores de los colombianos. <https://www.semana.com/especiales/articulo/los-valores-colombianos/104309-3/>.

Silarayan, L. A., et al. (2019). Competitividad en las PyMEs de América Latina [Libro, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/9978>.

Spender, J., Corvello, V., Grimaldi, M. & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*. 20(1), pp. 4-30. Doi: 10.1108/EJIM-12-2015-0131.

Superintendencia de Industria y Comercio. (2022). Nuestra entidad. <https://www.sic.gov.co/nuestra-entidad>

Teberga, P., Oliva, F. & Kotabe, M. (2018). Risk analysis in introduction of new technologies by start-ups in the brazilian market. *Management Decision*. 56 (1). pp. 64-86. Doi: 10.1108/MD-04-2017-0337.

The One Brief. El impacto del riesgo político en la industria de la construcción en América Latina. AON. <https://theonebrief.com/latam/post/el-impacto-del-riesgo-politico-en-la-industria-de-la-construccion-en-america-latina/>.

Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Fiscó Beltrán, R. M., Wheelen, K., Hoffman, A. N., & Figueroa Delgado, L. O. (2013). Administración estratégica y política de negocios: Hacia la sostenibilidad global. <https://elibro.net/ereader/elibrodemo/108480>

Weinhrich, H. (1982). The TOWS matrix- A Tool for Situational Analysis, EUA: Long Range Planning.

Wolff, J. A., & Pett, T. L. (2000). Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of small business management*, 38(2), 34.

Zapparoli, M. (2003). Concepciones teóricas metodológicas sobre investigación. *Girasol: revista de la escuela de estudios generales*. 5, 191-198.

## A. Anexo 1. Encuesta de Vigilancia Competitiva

### Vigilancia de los competidores

Este formulario adaptado de 2. Wheelen, T., Hunger, J. (2007), busca entender la posición de los competidores, agradecemos su disposición para responder las preguntas de acuerdo al competidor señalado.

 [ubaldosotomayor@gmail.com](mailto:ubaldosotomayor@gmail.com) (no se comparten) [Cambiar cuenta](#)



Nombre o razón social de la empresa (competencia)

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Escoja el motivo principal por el cual existe la empresa

- Para obtener un beneficio
- Para apoyar a otra unidad de negocio
- Todas las anteriores
- Otros: \_\_\_\_\_

La empresa se destaca principalmente porque ofrece:

- Mayor calidad
- Precios más bajos
- Excelentes condiciones de crédito
- Mejor servicio
- Otros: \_\_\_\_\_



En cual de los clientes de PVC se interesa más este competidor:

- Sus mejores clientes
- Los clientes que PVC no desea
- Todos clientes de PVC

¿Cómo obtiene sus suministros este competidor, son sus proveedores mejores que los suyos? Explique.

Tu respuesta

---

¿Cómo afectan las actividades de este competidor la estrategia de PVC Montería SAS?

Tu respuesta

---

¿Qué tan excelente se necesita ser en comparación con este competidor para ganar clientes?

Tu respuesta

---

¿Cuenta este competidor con certificados de calidad de sus productos o de su empresa?

- Sí
- No
- No sabe





¿Qué tipo de beneficios a adquirido principalmente PVC a través de la sana competencia?

- Optimización de Costos
- Mayor innovación y Creatividad
- Otros: \_\_\_\_\_

Enviar

Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

## B. Anexo 2. Encuesta a clientes de PVC MONTERÍA SAS

### Encuesta a clientes - PVC Monteria SAS

Cordial saludo, la presente encuesta se realiza con el propósito de realizar un diagnóstico para la empresa PVC Montería SAS, desde el cual se puedan establecer estrategias para mejorar su relación comercial. Agradecemos su disposición para responder las siguientes preguntas:

 [ubaldosotomayor@gmail.com](mailto:ubaldosotomayor@gmail.com) (no se comparten) [Cambiar cuenta](#)



\*Obligatorio

Escriba el nombre o razón social de su empresa \*

Tu respuesta

¿Cuál es su actividad principal? \*

Tu respuesta

Indique el nombre de sus 3 principales proveedores de productos ferreteros \*

Tu respuesta

¿Compra algún producto de ferretería o servicio asociado que sean únicos en el mercado? En caso de responder afirmativamente indicar cual. \*

Tu respuesta

¿Existen productos sustitutos que satisfacen una misma necesidad de su empresa y pueden reemplazar los productos de ferretería que usted compra? \*

- Sí
- No
- No sabe

¿A través de qué medios le gustaría realizar las solicitudes de compras de ferretería? \*

- Correo electrónico
- Formularios electrónicos
- Compra directa en la compañía
- Llamadas telefónicas
- WhatsApp
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Que medios de pago prefiere utilizar para cancelar el valor de sus compras de ferretería? \*

- Pago en efectivo en el establecimiento
- Pago con datáfono en el establecimiento
- Pago a través de transacción bancaria
- Pago a través de PSE
- Pago a través de PayPal
- Pago a través de consignación bacaria
- Pago a través de cheque
- Otros: \_\_\_\_\_

Escoja cual de las empresas mencionadas considera que se ajusta mejor a la descripción o afirmación realizada \*

	DISTRÍAS S.A.S	DEPOSITO LAS CASAS LTDA.	PARDO CORENA LIMITADA	ENERCOLUZ DEL NORTE S.A.S	PVC MONTERIA S.A.S.	MARMOCA S.A.S.	(H)
Tiene productos de mayor calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Vende a precios más bajos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ofrece excelentes condiciones de crédito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Presta un mejor servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Maneja mejores tiempos de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ofrece garantía diferenciada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

¿Para usted qué hace o a qué se dedica PVC Montería SAS? \*

Tu respuesta

---

¿Con quién tiene principal contacto en PVC Montería SAS? \*

Tu respuesta

---

¿Quién es su principal proveedor de tubería residual sanitaria de 4 pulgadas? \*

Tu respuesta

---

¿Quién es su principal proveedor de tubería de agua potable de 1/2 pulgada? \*

Tu respuesta

---

¿Quién es su principal proveedor de accesorios como codos y uniones de tubería? \*

Tu respuesta

---

¿Los productos adquiridos en PVC Montería SAS representan un alto costo para su empresa? \*

Sí

No

¿Para el resultado de su trabajo o de su empresa, es determinante la calidad de los productos que compra a PVC Montería SAS? \*

Sí

No

¿Generalmente se cumplen los plazos de entrega de los productos comprados a PVC Montería?

Sí

No

Indique el porcentaje que representan las compras a PVC Montería SAS de sus compras totales de ferretería en el año 2021. \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Qué es lo que más valora de su relación comercial con PVC Montería SAS? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Considera que las instalaciones de PVC MONTERIA SAS son adecuadas para los servicios que ofrece. Explique por qué su respuesta. \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Generalmente a través de cual medio se entera de los nuevos productos, promociones, y servicios que ofrece PVC MONTERIA SAS \*

Correo electrónico

Llamadas telefónicas

Instagram

Facebook

Voz a voz

Otros: \_\_\_\_\_

¿Ha hecho uso de las garantías de los productos vendidos por PVC MONTERIA SAS? ¿Cómo ha sido la experiencia? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Qué no le gusta o quisiera que mejorara de su actual relación comercial con PVC Montería SAS? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Qué productos o servicios le gustaría que ofreciera PVC MONTERIA SAS? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Recomendaría a PVC MONTERIA SAS a otros clientes \*

- Sí
- No
- Tal vez

Gracias por sus respuestas.  
Formulario creado para uso de PVC MONTERIA SAS

**Enviar**

[Borrar formulario](#)

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.



### C. Anexo 3. Encuesta a proveedores de PVC MONTERÍA SAS

## Encuesta a Proveedores

Cordial saludo, la presente encuesta se realiza con el propósito de realizar un diagnóstico para la empresa PVC Montería SAS, desde el cual se puedan establecer estrategias para mejorar su relación comercial. Agradecemos su disposición para responder las siguientes preguntas:

 **ubaldosotomayor@gmail.com** (no se comparten) [Cambiar cuenta](#)



\*Obligatorio

Escriba el nombre o razón social de su empresa \*

Tu respuesta

¿Cuál es su actividad principal? \*

Tu respuesta

Escriba el número de clientes con los cuales tiene relaciones comerciales en Montería. \*

Tu respuesta

Escriba el número de clientes con los cuales tiene relaciones comerciales en Córdoba. \*

Tu respuesta

Indique el nombre de sus 3 principales clientes en la ciudad de montería \*

Tu respuesta

¿Vende algunos productos o servicios que sean únicos en el mercado? En caso de responder afirmativamente indicar cuales. \*

Tu respuesta

¿Existen en el mercado productos sustitutos que satisfacen una misma necesidad y pueden reemplazar los productos que usted vende? \*

- Sí
- No
- No sabe

Indique el porcentaje que representan las ventas a PVC Montería SAS de sus ventas totales en el año 2021. \*

Tu respuesta

¿Quién es su principal comprador de tubería residual sanitaria de 4 pulgadas en Córdoba? \*

Tu respuesta

¿Cual es el tiempo de entrega promedio que maneja para para pedidos de tubería residual sanitaria de 4 pulgadas? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Quién es su principal comprador de tubería de agua potable de 1/2 pulgada en Córdoba? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cual es el tiempo de entrega promedio que maneja para para pedidos de tubería agua potable de 1/2 pulgada? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Quién es su principal comprador de accesorios como codos y uniones de tubería en Córdoba? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cual es el tiempo de entrega promedio que maneja para para pedidos de accesorios como codos y uniones de tubería? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Tiene firmado algún contrato de exclusividad con alguna empresa en Montería o el Departamento para la venta de sus productos? En caso afirmativo indique para cual producto o línea de productos. \*

Tu respuesta

---

¿Ofrecen beneficios a sus clientes como capacitación, asesorías u otros? ¿bajo qué condiciones pueden acceder a estos beneficios? \*

Tu respuesta

---

¿Qué es lo que más valora de su relación comercial con PVC Montería SAS? \*

Tu respuesta

---

¿Qué no le gusta o quisiera que mejorara de su actual relación comercial con PVC Montería SAS? \*

Tu respuesta

---

¿Qué medios tiene habilitados para que sus clientes realicen las solicitudes de compras? \*

- Correo electrónico
- Formularios electrónicos
- Compra directa en la compañía
- Llamadas telefónicas
- WhatsApp
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Que medios de pago tiene habilitados para sus clientes? \*

- Pago en efectivo en el establecimiento
- Pago con datáfono en el establecimiento
- Pago a través de transacción bancaria
- Pago a través de PSE
- Pago a través de PayPal
- Pago a través de consignación bancaria
- Pago a través de cheque
- Otros: \_\_\_\_\_

¿Cuenta con certificaciones de calidad de sus productos o su empresa? En caso afirmativo indique cuales. \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Posee alguna tecnología o producto que esté patentado? \*

Sí

No

Si tiene productos patentados indique cuáles:

Tu respuesta

---

Gracias por sus respuestas.

Formulario creado para uso de PVC MONTERIA SAS

[Enviar](#)

[Borrar formulario](#)

**D. Anexo 4. Entrevista a Personal Directivo de PVC MONTERÍA SAS**

DATOS DEL ENTREVISTADO	
NIVEL	
CARGO	
DEPENDENCIA	

Cordial saludo, la presente entrevista se hace con el propósito de evidenciar aspectos por mejorar y fortalezas de la empresa, relacionados su operación y crecimiento. Agradecemos su tiempo y disposición para contestar las siguientes preguntas:

**SUBSISTEMA RAZÓN DE SER**

**MISIÓN:**

1. Exprese en sus palabras a que se dedica la empresa
2. ¿Considera que la misión actual de la empresa define muy bien la razón de ser de la empresa?

**VISIÓN:**

3. ¿Cómo cree que será la empresa dentro de 5 años?
4. ¿Qué se necesita para lograr estar donde ve la empresa en ese tiempo?
5. ¿La visión ha sido evaluada en cuanto a si se está alcanzando o si ya se alcanzó?

**OBJETIVOS INSTITUCIONALES:**

6. ¿Qué estrategias se han definido para alcanzar los objetivos?
7. ¿Qué indicadores se han definido para medir el grado de cumplimiento de los objetivos?
8. ¿Existen responsables asignados para alcanzar cada uno de los objetivos? ¿Quiénes?
9. ¿Se han identificado los recursos necesarios que se deben destinar para alcanzar los objetivos?
10. ¿Hace cuánto fueron revisados o formulados estos objetivos?

### **VALORES INSTITUCIONALES**

11. ¿Está de acuerdo con los valores institucionales?
12. ¿Cuáles valores propios destaca como empleado clave de la empresa?

### **SUBSISTEMA TECNOLÓGICO**

13. ¿Se tienen identificados procesos dentro de la empresa? ¿Cuáles?
14. ¿Desde su criterio qué aspectos se pueden mejorar en los procesos donde usted participa?
15. Explique cómo el desarrollo de sus actividades aporta al cumplimiento de los objetivos de la empresa, al cumplimiento de su misión y visión.
16. ¿Explique con qué recursos tecnológicos cuenta para el desarrollo de sus actividades?
17. ¿Qué actividades realiza PVC Montería SAS relacionadas con el cuidado del medio ambiente? (preguntar por temas como manejo de residuos y si tienen productos químicos. En caso de tener o usar productos químicos indagar sobre su almacenamiento y si tienen planes en caso de un accidente con este tipo de productos).

### **SUBSISTEMA ESTRUCTURAL**

18. Explique cómo están dados los niveles de mando en la empresa, quién imparte las órdenes en las diferentes áreas, como se da la coordinación entre las diferentes áreas.
19. ¿Considera que existe claridad respecto a la división de funciones para los diferentes cargos de la empresa?
20. ¿Existen cargos que responden a más de un jefe? ¿Cuáles?



### **SUBSISTEMA PSICOSOCIAL**

21. ¿Considera que las relaciones con sus compañeros de trabajo están basadas en el respeto y buen trato?
22. ¿Existe un ambiente de colaboración en la empresa entre los trabajadores ya sean de una misma área o de diferentes áreas?
23. ¿Se han presentado conflictos en la empresa? ¿Cómo se han resuelto?
24. ¿Existe o se han dado algún tipo de incentivos cuando se obtienen resultados superiores a los esperados?

### **SUBSISTEMA GERENCIAL**

25. ¿Quiénes son los clientes que tiene la empresa y cuáles clientes desearía tener?
26. ¿Qué necesidades de los clientes se han identificado en la empresa?
27. ¿Cómo responde la empresa a esas necesidades identificadas de los clientes?
28. ¿Cuentan con planes de trabajo o planes de acción para el corto plazo?
29. ¿Qué tan eficientes son las compras que se requieren para el funcionamiento u operación de la empresa?
30. ¿Realizan algún tipo de evaluación o monitoreo respecto a los resultados de la empresa o del área?

**E. Anexo 5. Entrevista a Personal Operativo de PVC MONTERÍA SAS**

DATOS DEL ENTREVISTADO	
NIVEL	
CARGO	
DEPENDENCIA	

Cordial saludo, la presente entrevista se hace con el propósito de evidenciar aspectos por mejorar y fortalezas de la empresa, relacionados con su operación y crecimiento. Agradecemos su tiempo y disposición para contestar las siguientes preguntas:

**SUBSISTEMA RAZÓN DE SER**

**MISIÓN:**

1. Exprese en sus palabras a que se dedica la empresa
2. ¿Considera que la misión actual de la empresa define muy bien la razón de ser de la empresa?

**VISIÓN:**

3. ¿Cómo cree que será la empresa dentro de 5 años?
4. ¿Qué se necesita para lograr estar donde ve la empresa en ese tiempo?
5. ¿Considera que ya se alcanzó la visión actual de la empresa?

**OBJETIVOS INSTITUCIONALES:**

6. ¿Conoce las estrategias de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos?
7. ¿Existen responsables asignados para alcanzar cada uno de los objetivos? ¿Quiénes?
8. ¿Se le proporcionan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos o metas de su área?

**VALORES INSTITUCIONALES**

9. ¿Está de acuerdo con los valores institucionales?
10. ¿Cuáles son sus valores propios como empleado de la empresa?

### **SUBSISTEMA TECNOLÓGICO**

11. ¿Cuáles procesos conoce dentro de la empresa? ¿Cuáles?
12. ¿Desde su criterio qué aspectos se pueden mejorar en los procesos donde usted participa?
13. Explique cómo el desarrollo de sus actividades aporta al cumplimiento de los objetivos de la empresa, al cumplimiento de su misión y visión.
14. ¿Explique con qué recursos tecnológicos cuenta para el desarrollo de sus actividades?

### **SUBSISTEMA ESTRUCTURAL**

15. Explique cómo están dados los niveles de mando en la empresa, quién imparte las órdenes en las diferentes áreas, como se da la coordinación entre las diferentes áreas.
16. ¿Considera que existe claridad respecto a la división de funciones para los diferentes cargos de la empresa?
17. ¿Existen cargos que responden a más de un jefe? ¿Cuáles?

### **SUBSISTEMA PSICOSOCIAL**

18. ¿Considera que las relaciones con sus compañeros de trabajo están basadas en el respeto y buen trato?
19. ¿Existe un ambiente de colaboración en la empresa entre los trabajadores ya sean de una misma área o de diferentes áreas?
20. ¿Se han presentado conflictos en la empresa? ¿Cómo se han resuelto?
21. ¿Es fácil hablar con personas de diferente rango sobre asuntos de la empresa?
22. ¿Existe o se han dado algún tipo de incentivos cuando se obtienen resultados superiores a los esperados?

**SUBSISTEMA GERENCIAL**

23. ¿Quiénes son los clientes que tiene la empresa?
24. ¿Qué necesidades cree que tienen los clientes de la empresa?
25. ¿Cómo podría la empresa responder a esas necesidades identificadas de los clientes?
26. ¿De qué forma ustedes planean sus actividades a desarrollar durante el mes?
27. ¿Qué tan oportunas son las compras que se requieren para el funcionamiento u  
operación de la empresa?
28. ¿Se realiza algún tipo de evaluación o monitoreo respecto a los resultados de su área?