

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA  
EMPRESA ACEROS ABONOS AGRO BASADO EN EL  
MODELO DE NEGOCIO CANVAS, CON FINES DE  
MEJORA EN EL POSICIONAMIENTO DEL MERCADO,  
A PARTIR DEL AÑO 2023**

**JIMMY CERVANTES ROJAS**

**SAN JOSÉ, ARANJUEZ**

**OCTUBRE, 2023**

## CONTENIDO

<b>GRÁFICOS</b> .....	<b>5</b>
<b>TABLAS</b> .....	<b>6</b>
<b>FIGURAS</b> .....	<b>7</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>8</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>9</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>10</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>14</b>
<b>Capítulo I: Problema de Investigación</b> .....	<b>17</b>
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos .....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Justificación .....	19
Antecedentes .....	20
Tesis Internacionales .....	20
Tesis Nacionales.....	24
<b>Capítulo II: Marco Referencial</b> .....	<b>28</b>
La planeación estratégica.....	28
Evolución del pensamiento estratégico .....	28
Características de la planeación estratégica .....	29
Importancia de la planeación estratégica.....	31
Ventajas y desventajas de la planeación estratégica .....	32
Pasos de la planeación estratégica .....	33
Principios de la planeación estratégica .....	34
Marco estratégico.....	36
Modelos de negocios.....	36
Desarrollo de Modelo de Negocios.....	37
Modelo de Negocios CANVAS .....	38
Elementos del modelo de negocios CANVAS.....	39
Balanced Scorecard .....	40

El perfil estratégico .....	42
Abonos Agro .....	43
Mercado.....	44
Producto .....	44
Aceros Abonos Agro.....	45
Otros instrumentos funcionales.....	46
Análisis PESTEL.....	46
Análisis FODA.....	46
<b>Capítulo III: Marco Metodológico .....</b>	<b>47</b>
Enfoque de la investigación .....	47
Método de la investigación .....	48
Fuente de información .....	49
Variables de análisis.....	49
Instrumentos.....	54
Proceso para la recolección y análisis de datos .....	55
<b>Capítulo IV: Resultados de la Investigación .....</b>	<b>56</b>
Resultados Objetivo Específico 1: .....	56
Resultados Objetivo Específico 2: .....	76
Resultados Objetivo Específico 3: .....	98
Resultados Objetivo Específico 4: .....	100
<b>Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>101</b>
Conclusiones .....	101
Recomendaciones.....	102
<b>Capítulo VI: Propuesta .....</b>	<b>104</b>
1. Fase de Planificación .....	104
1.1 Diagnóstico actual de la organización: .....	104
1.2 Diseño de la identidad organizacional: .....	104
1.3 Análisis del microambiente:.....	106
1.3.1 Fortalezas .....	106
1.3.2 Oportunidades .....	107
1.3.3 Debilidades .....	107
1.3.4 Amenazas.....	107
1.4 Análisis del macroambiente:.....	109
1.4.1 Análisis PESTEL .....	109
1.5 Definición mapa estratégico (según Modelo CANVAS): .....	110
2. Fase de Ejecución.....	111
2.1 Perfil Estratégico.....	111

2.2 Objetivos estratégicos del Balanced Scorecard .....	112
2.2 Modelo de Negocios CANVAS .....	113
2.2.1 Interpretación del Modelo de Negocios CANVAS.....	124
2.2.1.1. “Qué” (Propuesta de Valor) .....	124
2.2.1.2. “Quién” (Canales de Distribución) .....	124
(Segmentación de Clientes) .....	124
(Relaciones con el consumidor).....	124
2.2.1.3. “Cómo” (Actividades Clave) .....	124
(Recursos clave).....	124
(Socios clave).....	124
2.2.1.4. “Cuánto” (Estructura de Costos).....	125
(Flujo de ingresos) .....	125
2.3 Matriz PEYEA .....	125
2.4 Proyección de Ventas comparativo para los años 2023 - 2024; <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
2.5 Resumen Proyección de Ventas comparativo para los años 2023 - 2024..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
2.6 Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo 2022-2021 Aceros Abonos Agro (en millones de colones) .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.7 Estado de Resultados Integral Proyectado Aceros Abonos Agro (en millones de colones).....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>128</b>

## GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> ¿Conoce usted que es un plan estratégico? .....	56
<b>Gráfico 2.</b> ¿Identifica usted si en la empresa existe un plan estratégico? .....	57
<b>Gráfico 3.</b> ¿En el área en la que pertenece, actualmente se lleva a cabo planificación? .....	58
<b>Gráfico 4.</b> ¿Conoce usted la misión de la empresa? .....	59
<b>Gráfico 5.</b> ¿Conoce usted la visión de la empresa? .....	60
<b>Gráfico 6.</b> ¿Conoce usted si la empresa cuenta con valores establecidos?.....	61
<b>Gráfico 7.</b> ¿La empresa cuenta con políticas establecidas?.....	62
<b>Gráfico 8.</b> ¿La empresa diagnostica de alguna forma sus resultados? .....	63
<b>Gráfico 9.</b> ¿La empresa propone una gestión de recursos humanos establecida? .....	64
<b>Gráfico 10.</b> ¿La empresa promueve y comunica una política de calidad o algo similar? .....	65
<b>Gráfico 11.</b> ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un FODA, PEST o algún instrumento similar? .....	66
<b>Gráfico 12.</b> ¿Mide la empresa sus metas e indicadores de forma periódica? .....	67
<b>Gráfico 13.</b> ¿Se rige la empresa por medio de procedimientos de trabajo previamente establecidos?.....	68
<b>Gráfico 14.</b> ¿Se encuentran definidos de antemano los planes a corto, mediano y largo plazo de la empresa? .....	69
<b>Gráfico 15.</b> ¿Informa la empresa internamente sobre sus logros y cumplimiento de metas alcanzadas? .....	70
<b>Gráfico 16.</b> ¿Gestiona de manera oportuna la empresa sus estudios de mercado? .....	71
<b>Gráfico 17.</b> ¿Gestiona de manera oportuna la empresa sus estudios de clientes y proveedores? .....	72
<b>Gráfico 18.</b> ¿Gestiona de manera oportuna la empresa sus estudios de la competencia? .....	73
<b>Gráfico 19.</b> ¿Considera usted que la empresa debe mejorar su planificación estratégica? .....	74
<b>Gráfico 20.</b> ¿Considera usted que la empresa se rige o cuenta con un plan estratégico definido formalmente? .....	75
<b>Gráfico 20.</b> Matriz PEYEA División Aceros Abonos Agro.....	126

## TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Determinación del modelo por utilizar</i> .....	98
<b>Tabla 2.</b> <i>Planificación para la determinación de la política y valores empresariales:</i> .....	105
<b>Tabla 3.</b> <i>Análisis FODA</i> .....	106
<b>Tabla 4.</b> <i>Análisis CAME:</i> .....	108
<b>Tabla 5.</b> <i>Análisis PESTEL</i> .....	109
<b>Tabla 6.</b> <i>Estrategias según el Modelo de Negocios basado en CANVAS</i> .....	110
<b>Tabla 7.</b> <i>Perfil Estratégico</i> .....	111
<b>Tabla 8.</b> <i>Objetivos estratégicos del Balanced Scorecard (Perspectiva Financiera)</i> .....	112
<b>Tabla 9.</b> <i>Objetivos estratégicos del Balanced Scorecard (Perspectiva del cliente)</i> .....	112
<b>Tabla 10.</b> <i>Objetivos estratégicos del Balanced Scorecard (Perspectiva interna)</i> .....	113
<b>Tabla 11.</b> <i>Objetivos estratégicos del Balanced Scorecard (Perspectiva de crecimiento)</i> .....	113
<b>Tabla 12.</b> <i>Ejecución por elemento del Modelo de Negocios basado en CANVAS (Aliados Clave)</i> .....	115
<b>Tabla 13.</b> <i>Ejecución por elemento del Modelo de Negocios basado en CANVAS (Actividades Clave)</i> .....	116
<b>Tabla 14.</b> <i>Ejecución por elemento del Modelo de Negocios basado en CANVAS (Recursos Clave)</i> .....	117
<b>Tabla 15.</b> <i>Ejecución por elemento del Modelo de Negocios basado en CANVAS (Estructura de Costos)</i> .....	118
<b>Tabla 16.</b> <i>Ejecución por elemento del Modelo de Negocios basado en CANVAS (Propuesta de Valor)</i> .....	119
<b>Tabla 17.</b> <i>Ejecución por elemento del Modelo de Negocios basado en CANVAS (Relaciones con el consumidor)</i> .....	120
<b>Tabla 18.</b> <i>Ejecución por elemento del Modelo de Negocios basado en CANVAS (Canales de distribución)</i> .....	121
<b>Tabla 19.</b> .....	122
<b>Tabla 20.</b> <i>Ejecución por elemento del Modelo de Negocios basado en CANVAS (Clientes (mercado meta))</i> .....	123
<b>Tabla 21.</b> <i>Matriz PEYEA</i> .....	125

## FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Pasos del proceso de la planificación estratégica</i> .....	29
<b>Figura 2.</b> <i>Modelo de negocios CANVAS</i> .....	40
<b>Figura 3.</b> <i>Logo comercial Aceros Abonos Agro (AAA)</i> .....	45
<b>Figura 4.</b> <i>Catálogo de productos de la empresa Aceros Abonos Agro</i> .....	76
<b>Figura 5.</b> <i>Productos Largos</i> .....	77
<b>Figura 6.</b> <i>Varilla</i> .....	78
<b>Figura 7.</b> <i>Varilla</i> .....	79
<b>Figura 8.</b> <i>Varilla</i> .....	80
<b>Figura 9.</b> <i>Toron</i> .....	81
<b>Figura 10.</b> <i>Angulares / Vigas C/ I</i> .....	82
<b>Figura 11.</b> <i>Vigas WF NUEVO!</i> .....	83
<b>Figura 12.</b> <i>Armadura plana / Malla Ciclón</i> .....	84
<b>Figura 13.</b> <i>Alambre negro / Alambre galvanizado</i> .....	85
<b>Figura 14.</b> <i>Alambre púas / Clavos y grapas para cerca</i> .....	86
<b>Figura 15.</b> <i>Productos planos Catálogo de productos</i> .....	87
<b>Figura 16.</b> <i>Tubería estructural NUEVO!</i> .....	88
<b>Figura 17.</b> <i>Tubería industrial / Tubería para cañería NUEVO!</i> .....	89
<b>Figura 18.</b> <i>Tubería para malla / Tubería Célula 40 NUEVO!</i> .....	90
<b>Figura 19.</b> <i>Perfiles tipo C / Perfiles Tipo Z NUEVO!</i> .....	91
<b>Figura 20.</b> <i>Techo galvanizado NUEVO!</i> .....	92
<b>Figura 21.</b> <i>Techo pintado / Lámina teja colonial NUEVO!</i> .....	93
<b>Figura 22.</b> <i>Metaldeck NUEVO!</i> .....	94
<b>Figura 23.</b> <i>Accesorios para techo / Hierro liso NUEVO!</i> .....	95
<b>Figura 24.</b> <i>Hierro negro &amp; antideslizante / Hierro pulido NUEVO!</i> .....	96
<b>Figura 25.</b> <i>Acero inoxidable / Aluminio / Zincor NUEVO!</i> .....	97

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, le doy la honra y la gloria a Dios, pues sin su ayuda no sería nada. Durante este proceso universitario he visto su mano en mi vida, me ha sostenido en ánimo y voluntad con las diferentes pruebas de salud de mi padre, adicional a esto me da la oportunidad de tener un trabajo estable, con el cual subsidiar mis estudios y ser un hombre de bien para el país.

En segundo lugar, agradezco mucho el apoyo de mis padres: ellos siempre están anuentes a brindarme su apoyo incondicional para lograr la meta de culminar mis estudios y llegar a ser un profesional ético, humilde y sobre todo agradecido con Dios, por otorgarme la oportunidad de surgir como una persona íntegra con una adecuada formación académica.

En tercer lugar, quiero agradecerle al Sr. Marco Betancourt, por su acertada tutoría y ayuda en el desarrollo de esta tesis para la obtención del grado académico de MBA, pues con su valiosa colaboración el desarrollo de este trabajo me generó una gran satisfacción personal al lograr exponer mis ideas de una forma muy beneficiosa.

## **AGRADECIMIENTOS**

Nuevamente mi principal agradecimiento es para Dios, solo Él me da las fuerzas, el ánimo y la constancia de terminar con mis estudios, por cuanto trabajar y estudiar es un verdadero reto mental, no es un camino fácil, pero en esta recta final de la carrera, veo el fruto de los esfuerzos y del tiempo invertido.

Todo este trayecto hubiera sido imposible de lograr sin los profesores, con los cuales siento que más que ser docentes, son una mano amiga, la cual me guio por los caminos correctos para lograr mis metas y crecimiento profesional. A todos esos profesores les agradezco mucho la ayuda brindada y en especial ese carisma que los caracteriza como docentes.

También quiero extender el agradecimiento a la empresa Aceros Abonos Agro, en donde he laborado por más de 17 años y, este ha sido mi único trabajo desde que inicié en el 2007.

He tenido un aprendizaje en muchos aspectos de mi vida, tanto en lo laboral como personal, por esas razones es un orgullo poder desarrollar mi tesis en función de un plan estratégico, para que un futuro sea implementado y utilizado en esta gran empresa.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se centra en el análisis de las actividades por realizar para el establecimiento del plan estratégico de la empresa Aceros Abonos Agro, basado en el modelo de negocio CANVAS, con fines de mejora en el posicionamiento del mercado, a partir del año 2023. Lo anterior pretende determinar la existencia del plan estratégico de la empresa Aceros Abonos Agro, con el fin de justificarlo mediante la utilización del modelo de negocios CANVAS, con miras a su mejora y optimización.

Para ello es necesario exponer el catálogo de productos de la empresa Aceros Abonos Agro, con el fin de determinar el sistema de negocio, así como el mercado en el cual se desempeña la empresa, además, se pretende estimar el consumo de las líneas de más alta rotación por parte de los consumidores.

Posteriormente se debe integrar la estrategia utilizada, se basa actualmente en la metodología de precios y servicio al cliente y se pretende se pueda basar en la metodología planteada, a partir de la puesta en marcha de la propuesta.

Finalmente, aplicar el modelo de negocios CANVAS para determinar las actividades por realizar para el establecimiento del plan estratégico de Aceros Abonos Agro, incluyendo sus aristas y puntos de vista generales, con el fin de mejorar al integrarlos a este.

Una vez efectuado este proceso se determina que el enfoque de la investigación es cualitativo, por cuanto la recolección de los datos se va a utilizar para analizar el plan estratégico o cualquier metodología similar la cual sea aplicada en la empresa, a través del conocimiento de la documentación de referencia, así como la revisión del catálogo de productos ofrecido actualmente, estimando el consumo de las líneas de rotación más altas, justificando así entre otras cosas, el uso del modelo de negocio CANVAS, para realizar una propuesta de actividades que llevarían al establecimiento del Plan Estratégico y permita mejorar el posicionamiento del mercado en las labores de su competencia, a partir del año 2023.

Este estudio también se considera analítico, en vista de enfocarse en extraer datos, posteriormente analizados y estudiados para un fin principal. En este método, al aplicar los instrumentos al sujeto de estudio, se obtiene diferentes resultados y con estos, se elabora gráficos

y tablas, donde se integran los diferentes procesos para el análisis de la planificación estratégica con la cual se maneja la empresa, con el propósito de proponer u optimizar dicha planificación por medio del Modelo de Negocios CANVAS.

Posteriormente, la recolección de los datos y su análisis, permite realizar el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos, para llegar a las conclusiones detalladas en el documento y luego se pasa al apartado de recomendaciones, con base en estas.

Finalmente, la investigación propone un modelo de planificación de las actividades requeridas para el establecimiento del plan estratégico basado en CANVAS, siendo su producto potencial.

**Palabras Clave:** Plan estratégico, Marco estratégico, Modelo de negocios, CANVAS, Aceros Abonos Agro.

## **ABSTRACT**

This research work focuses on the analysis of the activities to be carried out for the establishment of the strategic plan of the company Aceros Abonos Agro based on the CANVAS business model, with the purpose of improving market positioning, from the year 2023, the foregoing aims to determine the existence of the strategic plan of the company Aceros Abonos Agro, in order to justify it through the use of the CANVAS business model, for its improvement and optimization.

For the above, it is necessary to expose the catalog of products of the company Aceros Abonos Agro, in order to determine the business system, as well as the market in which the company operates, it is also intended to estimate the consumption of the lines of higher turnover by consumers.

Subsequently, the strategy used must be integrated, which is currently based on the methodology of prices and customer service and it is intended that it can be based on the proposed methodology, from the implementation of the proposal.

Finally, apply the CANVAS business model to determine the activities to be carried out for the establishment of the strategic plan of Aceros Abonos Agro, including its edges and general points of view, in order to comprehensively improve it.

Once this process was carried out, it was determined that the research approach is qualitative, given that the data collection will be used to analyze the strategic plan or any similar methodology that is applied in the company, through knowledge of the documentation. of reference, as well as the review of the catalog of products that it currently offers, estimating the consumption of the highest turnover lines, thus justifying, among other things, the use of the CANVAS business model, to make a proposal of activities that would lead to the establishment of the Strategic Plan that allows to improve the positioning of the market in the tasks of its competence, from the year 2023.

This study is also considered analytical, since it focuses on extracting data that is subsequently analyzed and studied for a main purpose. In this method, when applying the instruments to the study subject, different results will be obtained and with these, graphs and tables will be elaborated, where the different processes will be integrated for the analysis of the strategic

planning with which the company is managed, with the purpose of in order to propose or optimize said planning through the CANVAS Business Model.

Subsequently, the data collection and analysis of it, allowed the development of each of the specific objectives, to reach the conclusions detailed in the document, then moving on to the recommendations section, based on them.

Finally, the research proposes a planning model of the activities required for the establishment of the strategic plan based on CANVAS, being its potential product.

**Keywords:** Strategic Plan, Strategic Framework, Business Model, CANVAS, Aceros Abonos Agro.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realiza en la empresa Aceros Abonos Agro, la cual sostiene operaciones en Costa Rica desde el año 1943. En dicha empresa el principal objetivo es la venta y distribución de aceros para la construcción, razón por la cual es de vital importancia se genere con sus ventas un margen de utilidad. Este debe permitir a la empresa sostenerse económicamente y, poder así solventar sus gastos fijos y costos variables. De este modo, la compañía puede obtener un equilibrio financiero funcional.

La importancia de un plan estratégico dinámico y ajustado a las distintas necesidades de los clientes y a los intereses de la empresa, radica en ser dirigido al sector meta al cual se le desea vender, en el caso de Aceros Abonos Agro, ese segmento está conformado por los más de cuatrocientos veinte distribuidores en toda Costa Rica, quienes venden y distribuyen productos de aceros para la construcción como los que comercializa la empresa.

La empresa Aceros Abonos Agro, puede explotar su potencial de una forma positiva, debido a su larga presencia en el mercado de la construcción, se respalda con su amplia red de distribuidores en todo el país.

Los señores Pérez y Merino (2017) aportan como referencia al término distribución de materiales lo siguiente:

La distribución, en este caso, es el proceso que consiste en hacer llegar físicamente el producto al consumidor. Para que la distribución sea exitosa, el producto debe estar a disposición del potencial comprador en el momento y en el lugar indicado. (párr. 2)

Como parte de la red de distribución con la cual cuenta la empresa, se hace uso de las sucursales de Pérez Zeledón y Limonal, con ellas se logra una ventaja estratégica, según señala Barba (2017):

La importancia de un canal reside principalmente en que existen separaciones de tipo geográfico o de localización y cronológicas siendo necesario que haya que realizar trabajos de almacenaje, transporte y venta de la mercancía desde el productor al cliente final gracias a mayoristas y minoristas. (Párr.7).

Dentro de la presente investigación se incorpora cinco capítulos, los cuales incluyen el siguiente contenido. Se detalla a continuación:

En el capítulo I se expone la parte introductoria de la investigación, en donde se incluye aspectos propios para su comprensión, tales como el planteamiento del problema de investigación, así como la justificación de este. Además se incluye los objetivos para poder trabajar el análisis propuesto. También, con el fin de ampliar la comprensión del estudio, se incluye antecedentes sobre el tema en estudio mediante el detalle de investigaciones anteriores relacionadas con la temática investigada, tanto a nivel nacional como internacional.

Seguidamente, en el capítulo II se detalla el marco referencial de la investigación, cuyo objetivo es puntualizar, exponer y analizar las teorías y conceptos recopilados acerca del tema de la investigación. Se divide entre las bases teóricas de la investigación y la demarcación de la historia y antecedentes de la organización donde se realiza la investigación, en este caso se trata de la empresa costarricense Aceros Abonos Agro, la cual es una división de Abonos Agro reconocida en el país por una gran trayectoria en el sector de la construcción, dedicada a la comercialización y distribución de Aceros en Costa Rica.

Por su parte, en el capítulo III se incluye el procedimiento metodológico utilizado para realizar la investigación. definida como exploratoria y cuantitativa. En este capítulo se integra conceptos como el enfoque, según el proceso investigativo realizado. Además se determina el método investigativo, donde se describe cada paso del diseño investigativo y cómo se usa en la investigación. Por su parte, se determina las fuentes de investigación utilizadas y dependiendo del enfoque utilizado, se define las variables. En este capítulo se incluye además el detalle de los instrumentos utilizados recolectar la información, así como los pasos utilizados para dicha actividad y, finalmente explicar como se realizaría el análisis de los datos recabados.

En el capítulo IV, se integra los resultados y hallazgos de la investigación, así como su análisis respectivo de ellos, mediante la aplicación de los instrumentos determinados en el capítulo anterior y con base en el enfoque, el diseño de la investigación y el método de análisis seleccionado. El propósito del análisis de los resultados es poder determinar, según el modelo de negocio CANVAS, cuáles son las actividades que detallan los aspectos requeridos por la empresa para fortalecer su plan estratégico o cualquier modelo similar que presente.

Por su parte, en el capítulo V se incluye las conclusiones de la investigación, donde, con base en los resultados obtenidos, se determina y se propone las recomendaciones que dan solución a la problemática planteada en el capítulo IV

Finalmente, en el capítulo VI se define una propuesta, en la cual se detalla las actividades requeridas para iniciar con el Plan Estratégico de acuerdo con el modelo de negocio “Canvas” en la empresa Aceros Abonos Agro, con el fin de posicionarse en el mercado de los aceros para la construcción en Costa Rica, a partir del año 2023.

# Capítulo I: Problema de Investigación

## Planteamiento del Problema

Según Hernández & Mendoza (2018) “plantear el problema significa afinar, precisar y estructurar la idea de investigación, lo cual involucra mayor formalización y delimitación en el caso del enfoque cuantitativo.” (p.75)

En el caso de la presente investigación, se debe indicar: la empresa Aceros Abonos Agro” surge como una división de “Abonos Agro”, en Costa Rica la empresa con mayor volumen de ventas y distribución de acero, materiales ferreteros y materiales pesados para la construcción.

La división de Aceros Abonos Agro es una de las principales familias del grupo. Cuenta con gran variedad de productos como el acero refuerzo, láminas para techo, tuberías, vigas, platinas, clavos, armadura electro soldada, hierro negro, hierro pulido, zinc, aluminio, alambres. Todo esto en sus presentaciones y medidas para la construcción, siempre adecuándose a los proyectos y necesidades de los clientes, además, atendiendo segmentos de construcción más especializados.

La empresa “Aceros Abonos Agro” está comprometida con el servicio y calidad de sus productos, para transferir siempre estos valores a los clientes.

La empresa “Acero Abonos Agro” por su trayectoria y amplia gama de negocio, tiene la necesidad de desarrollar un plan estratégico, para poder posicionarse en el mercado de los aceros. Si bien es cierto, posee una cartera de clientes y cuenta con el reconocimiento de su clientela, requiere mantener su competitividad y, para este propósito se necesita analizar diferentes áreas de la organización, con el fin de poder establecer medidas orientadas a mejorar la productividad, la satisfacción del cliente y el desarrollo de la empresa.

Por lo anterior, el propósito principal de la presente investigación es el desarrollo de un plan estratégico basado en un modelo de negocio CANVAS, también conocido como lienzo de modelo de negocio, el cual es una herramienta de utilidad para poder analizar cómo se encuentra operando la organización y, con base en los resultados, modificar el plan de negocios, esto para identificar los aspectos que requieren mayor atención para mejorar y, además, favorecer la toma de decisiones para innovar el negocio.

Este modelo es un gráfico visual con elementos que describen propuestas de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas.

Para efectos del presente proyecto de investigación, se establece como pregunta de investigación la siguiente:

¿Cuáles son las actividades requeridas para el establecimiento de un Plan Estratégico en la empresa Aceros Abono Agro basado en el modelo de negocios CANVAS, que permita mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa?

## **Objetivos**

Según Hernández et. al, (2018) “en primer lugar y siguiendo el propósito o finalidad del estudio, es necesario establecer qué se pretende en lo particular con la investigación, es decir, cuáles son sus objetivos” (p. 77)

A continuación, se detalla para efectos de la presente investigación sus objetivos:

### **Objetivo General**

Desarrollo del plan estratégico de la empresa Aceros Abonos Agro basado en el modelo de negocio CANVAS, con fines de mejora en el posicionamiento del mercado, a partir del año 2023.

### **Objetivos Específicos**

- 1) Determinar si existe un plan estratégico en la empresa Aceros Abonos Agro o un instrumento similar, con fines de análisis y búsqueda de áreas de mejora.
- 2) Exponer el catálogo de productos de la empresa Aceros Abonos Agro, con el fin de evidenciar las líneas nuevas de producto con que la empresa cuenta, con fines de diversificación de su mercado meta.
- 3) Justificar el uso del modelo “Canvas” para determinar el plan estratégico de Aceros Abonos Agro, mediante el análisis de distintas opciones por aplicar por descarte.
- 4) Proponer las actividades necesarias para el desarrollo del plan estratégico de la empresa Aceros Abonos Agro basado en el modelo de negocio CANVAS, con fines de búsqueda de ventaja competitiva en el sector en el que se desenvuelve.

## **Justificación**

Con el desarrollo del siguiente trabajo de investigación se pretende analizar los aspectos fundamentales del mercado de los aceros en Costa Rica y cómo la empresa Aceros Abonos Agro, logra aprovechar su amplia trayectoria en el mercado en función de la comercialización y distribución de aceros para la construcción y la adecuada implementación de un plan estratégico.

Para comprender, paso a paso, cómo evoluciona el acero desde sus inicios hasta la actualidad, es importante conocer cómo se origina el producto. Al respecto, se expone:

Vásquez (2016) indica que la fabricación de acero comienza con la conversión del mineral de hierro en hierro puro o metálico, mediante el proceso de reducción química del mineral (proceso inverso a la oxidación), usando un proceso de fabricación de acero integrado o un proceso de reducción directa. Dos de los sistemas más conocidos para obtener hierro son: el método del Horno de Sinterización y el método de Reducción Directa. (p.21)

Es importante entender cómo es el proceso de elaboración del acero, desde su desarrollo químico hasta convertirse mediante una serie de distintos procesos en un producto terminado, el cual tiene un papel determinante dentro del desarrollo de la humanidad, pues el acero permite desde la historia antigua el poder forjar armas como puntas de flechas, las cuales facilitan la caza de animales, hasta el desarrollo de las más imponentes infraestructuras en el mundo.

También se puede mencionar la participación de los aceros en las construcciones durante el período Gótico y Renacimiento, tal cual se comenta:

Por su parte García (2019) menciona que durante los períodos Gótico y el Renacimiento se le encuentra como material complementario de componentes de madera (clavos y herrajes hechos en forma manual) y en la construcción de algunas máquinas y herramientas que facilitan tanto la elaboración como el montaje de los elementos y partes de las construcciones. (p. 33)

El acero también evoluciona en función de las necesidades constructivas del ser humano, eso permite ver la oportunidad de negocio al distribuir o vender productos acerados, por cuanto las altas demandas en el uso de este, para dar a la estructura una base sólida en conjunto con otros materiales, por ejemplo, el hormigón, logra potenciar el acero como parte de la estructura esencial de un proyecto en construcción.

En la actualidad el mercado de los aceros tiene un gran impacto en la mayoría de los países, debido a la existencia de dos tipos de segmentos en el mercado, el primero es el que vende el

producto terminado como son los fabricantes, por ejemplo, Arcelor Mittal y quien se encarga de la venta a clientes segundos o terceros por medio de los canales de distribución, igual que lo hace Aceros Abonos Agro, importante señalar, ambas empresas operan en el territorio de Costa Rica.

El acero se sigue posicionando en los mercados como uno de los materiales más buscados para la construcción; esto gracias a la versatilidad, flexibilidad y relación entre resistencia, peso y su costo, lo hacen especialmente apropiado para una industria de la construcción.

Es importante para la empresa Aceros Abonos Agro, la existencia de un plan estratégico bien definido y con la capacidad de aplicar planes de contingencia en caso de que el mercado presente variantes, tales como cambios en la oferta y demanda de los aceros a nivel mundial o bien en los precios por cambios como el diferencial cambiario del dólar. Estos pueden acontecer sin previo aviso. Para implementar un plan estratégico es necesario considerar varias interrogantes entre ellas: ¿Por qué se ingresa en ese mercado?, ¿Por qué es importante el conocimiento de dicho mercado? y ¿Cuál es la finalidad que desea alcanzar la empresa al incorporar un plan estratégico? Con las anteriores preguntas se abre el panorama para entender cómo funciona el mercado de los aceros para la construcción en Costa Rica.

Para una empresa cuya misión principal es la venta y distribución de productos, el estar al día con las tendencias de mercado es sumamente relevante, así también buscar constante realimentación sobre innovación tecnológica, pues ambos aspectos son piezas cruciales en un mercado cambiante. Al tomar en cuenta estas consideraciones e impulsar un plan de estratégico, los colaboradores del área pueden explotar al máximo las oportunidades presentes en el mercado, y de tal forma emplear las estrategias necesarias para cautivar al consumidor, con el fin de cumplir con las metas y objetivos de la empresa.

## **Antecedentes**

### **Tesis Internacionales**

La primera tesis internacional consultada es la de Alvarado (2016), con el tema Diseño e implementación de un plan estratégico para mejorar la productividad de Mipymes mexicanas, sector comercio. El caso de una microempresa comercializadora de calzado, la realiza para la Universidad Nacional Autónoma de México y opta por el grado académico de Maestría en Ingeniería.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Diseñar e implementar un plan estratégico, que les permita a propietarios de Mipymes mexicanas del sector comercio incrementar su productividad económica, para poder competir de manera eficiente ante un entorno cada vez más dinámico y complejo, de tal manera que se beneficien la gran cantidad de Mipymes que operan en México en impacten de manera positiva al Producto Interno Bruto (PIB) en nuestro país, y los siguientes Objetivos Específicos: Revisar la literatura acerca de planes estratégicos para Mipymes, la literatura fue dividida en dos partes, por un lado literatura con base científica (investigaciones, académicos, revistas, etc.), por otro lado literatura producida por instituciones dedicadas al apoyo de MyPiMEs basados en la observación y la experiencia (incubadoras, financiadoras, instancias de gobierno, instituciones privadas, entre otros). Desarrollar un plan estratégico apoyados de la revisión de la literatura, el cual sirva como guía para microempresarios del sector comercio a incrementar la productividad económica de sus empresas, Implementar el plan estratégico en una Mipymes familiar comercializadora de calzado, con la finalidad de poder observar el comportamiento de cada etapa propuesta en el desarrollo del plan estratégico, Evaluar la mejora en la productividad económica de la Mipymes comercializadora de calzado, mediante indicadores económicos para medir su productividad antes y después del plan estratégico implementado. La metodología empleada es la cuantitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: Aplicación de los 7 pasos de la Metodología de Sistemas Suaves, Desarrollo del lienzo (Canvas). Simulación y escenarios, Pruebas piloto, con esto se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que: A lo largo de la historia de grandes empresas, podemos observar la manera de su progreso, el cual no ha sido resultado de la casualidad, sino más bien de estrategias implementadas en tiempo y forma, las cuales se han visto reflejadas en su productividad económica y en el crecimiento de sucursales y personal. Y en el sentido inverso se ha podido observar una gran cantidad de emprendedores de negocios, los cuales se han visto mermados sus proyectos debido a una ausencia de cultura empresarial, como lo es el establecimiento de objetivos, la elaboración de un plan de negocios, la elaboración de una matriz FODA, la realización de un estudio de mercado, y el empleo de nuevas tecnologías las cuales puedan reducirnos los tiempos de operación y nos permitan llegar a más clientes. Para lo anterior se recomienda que: Sin duda alguna, la identificación clara de una problema por resolver dentro de una empresa, para

posteriormente establecer clara y concretamente un estado deseado (objetivos) los cuales se cumplirán mediante la elaboración de un modelo de negocios, donde se establecerá de manera puntual y específica la operación de la empresa y cómo es que generará valor de tal manera que sea sostenible financieramente, para finalmente crear una organización la cual funcione de manera autónoma siguiendo los lineamientos establecidos en un plan estratégico.

La segunda tesis internacional consultada es la de Irigoin y Hernández (2018), con el tema “Diseño de un Planeamiento Estratégico para una empresa del sector metalmeccánico peruano: el caso Steelwork Ingenieros S.A.C.” realizada en Esan Graduate School of Bussines de Perú, para lograr el grado académico de Maestría en Administración.

Como objetivo general se plantea realizar un planeamiento estratégico para la pequeña empresa metalmeccánica en el norte del Perú Steelwork Ingenieros S.A.C. del año 2018 al 2021.

La metodología de investigación que se utilizó es cualitativa y consistió en realizar el análisis de la industria metalmeccánica del Perú, por medio de la revisión de información sobre tema; además de un diagnóstico de la empresa basado en el análisis del modelo de negocio que se aplicaba, utilizando fuentes primarias y secundarias de información. Además, se realizaron entrevistas, encuestas, análisis de indicadores, de cultura, de clima, de la forma en cómo realizan sus operaciones y se determinaron sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que, la empresa debe implementar trece estrategias específicas basadas en las estrategias genéricas de liderar en costos, diferenciación, alianzas estratégicas, penetración de mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto. Además, según la investigación realizada se concluye que la empresa en estudio tiene potencial de crecimiento, el cual se logrará mejorando primero sus procesos internos, para después, implementar estrategias de trabajar en el exterior.

Un tercer antecedente es la investigación realizada por Casas y Sánchez (2019) cuyo tema es “Plan de Marketing Digital y Modelo CANVAS de la empresa Auto Vidrios El Parce”; realizada en la Universidad Cooperativa de Colombia, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

Para la investigación el objetivo general es Desarrollar un plan de marketing digital y el modelo CANVAS para la empresa Auto Vidrios El Parce, para fortalecer el potencial innovador con los recursos existentes. Y los objetivos específicos son los siguientes: Establecer el plan de

marketing digital para la empresa Auto Vidrios con el aprovechamiento de los recursos existente y determinar bajo el modelo CANVAS el potencial de innovación para la empresa Auto Vidrios El Parce.

En relación con la metodología, la investigación utiliza el método deductivo, y una metodología investigativa 4Cs Empresa del marketing digital, la cual plantea que para que una organización logre alcanzar sus objetivos con una mayor efectividad, es necesario establecer un plan de marketing.

La principal conclusión a la que llega la investigación, es la que permitió a los investigadores, la generación de valor a la entidad Auto Vidrios El Parce, por medio de la transición al Marketing Digital, sin que la entidad fuese afectada negativamente en sus flujos de efectivo y sin incurrir en decrementos en los beneficios económicos; esto por medio de la propuesta de transición al Marketing digital para la empresa Auto Vidrios El Parce, sin incurrir en gastos por parte de la entidad, siendo que se fundamentó en la creación de una cuenta en la plataforma Instagram, adjuntando fotos y desglosando en precisas palabras la funcionalidad de la entidad en el territorio isleño.

El cuarto antecedente, es un estudio realizado por Venegas y Saiz (2017), cuyo tema es “Plan de Negocio, Industrias Metálicas Juven, elaborado en la Universidad Santo Tomás, en Colombia, para obtener el título de Licenciatura en Administración de Empresas”

En la tesis se establece como objetivo general: Realizar un estudio organizacional y financiero para formalizar legal y administrativamente la empresa Industrias Metá. Mientras que los objetivos específicos son, en primer lugar, realizar un diagnóstico a través de la matriz DOFA que permita identificar las debilidades y fortalezas dentro de la empresa; además desarrollar el estudio de mercado para analizar el punto de equilibrio; establecer un estudio de operaciones con el fin de determinar costos de producción y, por último, identificar mediante el estudio organizacional los requisitos para formalizar la empresa.

Como conclusión de la investigación, se establece que es necesario la implementación de estrategias que favorezcan los proyectos de la empresa, con una nueva estructuración, para lograr un equilibrio dentro del mercado, en conjunto con la visión empresarial para los enfoques de la empresa. Se determinó que la aceptación de servicio y producto es muy buena, lo que permite generar confianza y ratificar la propuesta de valor de la integración de nuevos diseños como la de la mezcla de estructuras y materiales para satisfacción de los clientes. Además, se concluye que el

negocio es sostenible y puede tener una excelente proyección a largo plazo que permitirá abrir nuevas oportunidades no solo a nivel local, sino también a nivel nacional, ya que los nuevos cambios deben generar nuevos retos y negocios que crezcan, perduren y se mantengan en el tiempo.

Es importante analizar cómo una estrategia bien implementada puede hacer que una empresa se mantenga en el tiempo, ya que esto impulsa la productividad económica, por ende, el correcto funcionamiento de una empresa y esto genera que se pueda mantener en los niveles óptimos de funcionamiento que necesita una compañía, de esa forma no se opta por disminuir funciones, si no que se busca el aumento, por consiguiente, de una estadía a largo plazo en el mercado.

### **Tesis Nacionales**

La primera tesis nacional consultada es la de Alvarado (2015), con el tema “Diseño de una propuesta de plan estratégico para la compañía MATELPA, realizada en la Universidad de Costa Rica, para optar por el grado académico de Maestría Profesional en Gerencia.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Diseñar un plan estratégico para la compañía Matelpla S. A. mediante el uso de la herramienta gerencial Cuadro de Mando Integral (CMI) para que la compañía pueda implementar adecuadamente su estrategia, mejorando su desempeño, y los siguientes Objetivos Específicos: Contextualizar y conceptualizar la industria electromecánica en obras de infraestructura en Costa Rica mediante una descripción de esta, utilizando el enfoque de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, describir la situación actual de Matelpla, considerando su historia, su organización y procesos actuales, su marco estratégico y sus resultados financieros y operativos, determinar la gestión estratégica de Matelpla mediante un análisis interno, de mercado y de entorno; así como un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), proponer un plan estratégico para la compañía a través de la creación de un mapa estratégico usando la metodología del CM y deducir conclusiones generales de la investigación que sean de utilidad para la empresa y enumerar recomendaciones para la implementación futura del plan estratégico.

La metodología que se emplea es la cualitativa, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: entrevistas y cuestionario se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que, El Cuadro de Mando Integral o CMI es una herramienta gerencial que permite parametrizar la estrategia de una compañía, logrando establecer metas para cada uno de los objetivos estratégicos y permitiendo el seguimiento y monitoreo de las principales variables que afectan los factores críticos de éxito de una empresa. Para lo anterior se recomienda a Matelpa aplicar el CMI expuesto en este documento, con el fin de obtener una adecuada gestión de su plan estratégico. También, se espera que sea actualizado de manera trimestral de acuerdo con los cambios internos y del macro entorno, para asegurar que la herramienta continúe siendo efectiva en el logro de los objetivos planteados.

Es importante la empresa Aceros Abonos Agro, pueda realizar adicionalmente al modelo Canvas, un CMI, con el fin de contar con un respaldo extra en el proceso de generación de un plan estratégico funcional y agresivo, para captar un mayor volumen en las ventas y con eso llenar las expectativas del cliente, generando poco a poco una fidelidad por medio del servicio brindado como parte de este.

El segundo antecedente nacional, es la investigación llamada “Propuesta de un plan estratégico de mercadeo que contribuye a generar crecimiento y mejorar el posicionamiento de Elete Trades SA”, realizada en la Universidad de Costa Rica; para la obtención del grado académico de Licenciatura en Dirección de Empresas por Marín y Rodríguez (2014).

De este estudio se desprende el siguiente objetivo general: elaborar un plan estratégico para la empresa Elete Trades SA mediante un estudio de mercado, que contribuya a generar crecimiento y mejorar el posicionamiento de la Compañía. Además, se exponen los objetivos específicos: contextualizar la industria de comunicación de marca, así como plantear las perspectivas teóricas; realizar una descripción de la situación actual de la empresa Elete Trades SA, y de sus estrategias de negocio; analizar la situación de la empresa y el potencial de mercado mediante una investigación de campo; proponer un plan estratégico de mercado de crecimiento y mejorar el posicionamiento de Eletra Trades SA y brindar las conclusiones y recomendaciones generadas del desarrollo y análisis del plan estratégico de mercadeo.

En relación con la metodología, esta investigación tiene un carácter descriptivo; la recolección de información se realiza por medio de una encuesta, utilizando un cuestionario con las variables necesarias para conocer la opinión de los encuestados. y aplicación de un cuestionario. Posteriormente, se hace una tabulación de datos para determinar los resultados.

Entre las conclusiones que deja la investigación se indica que los servicios y productos de activación promocional, son un medio eficaz, productivo y rentable, así como de bajo costo. La empresa cuenta con una cartera de clientes sólida y estable; sin embargo, existe una necesidad de actualizar la misión y visión organizacional, para permitir a la empresa tener una mejor dirección. El mercado cambia constantemente por lo que se requieren de mayor esfuerzo en la innovación y creatividad para la generación de materiales novedosos para la activación promocional.

El tercer antecedente, es una investigación realizada por Arias y Venegas (2018), en la Universidad de Costa Rica, con el título “Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa CORESA S.A., para la obtención del grado académico en Licenciatura en Dirección de Empresas.

La investigación tiene como objetivo general: Elaborar una propuesta de Plan Estratégico para la empresa CORESA S.A, mediante una investigación teórica-práctica, con el fin de contribuir al mejoramiento de su gestión, lo que a su vez permitirá fortalecer su posición en el mercado de las soluciones tecnológicas y de impresión. De este objetivo se desprende los siguientes objetivos específicos: Detallar los aspectos teóricos necesarios para entender el proceso de planificación, estrategia y describir el sector de soluciones tecnológicas y de impresión; conocer las estrategias que aplica la empresa, por medio de un instrumento de recolección de información histórica, organizacional, planificación y servicios de la misma; analizar las variables de ambiente interno, fuerzas de la industria y el ambiente externo de la empresa y desarrollar la propuesta de Plan Estratégico en la organización, para reordenar su gestión estratégica.

En torno a la metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación, es de tipo descriptivo y explicativo y un enfoque mixto. Los datos son obtenidos de fuentes primarias, utilizando la entrevista, cuestionario y observación, de manera que puedan recolectar los datos relacionados al problema y objetivos planteados.

Entre las conclusiones más relevantes se determina: la empresa posee una gran cantidad de competidores, por lo que se hace necesario actualizar el plan estratégico, para aumentar la competitividad y mejorar su posicionamiento en el mercado. Además, se indica existe un desconocimiento real del mercado meta, por lo que se ha dado una toma de decisiones erróneas en

cuanto a adquisición de inventario; por otro lado, se evidencia que la empresa ha tenido una reducida rentabilidad sobre el capital en los últimos años, debido a malas decisiones administrativas, lo que afectó a la empresa; por este motivo se confirma la necesidad de un plan estratégico que mejore el panorama y futuro de la empresa.

El cuarto antecedente nacional, es la investigación realizada por Blanco y Sáenz (2021), en la Universidad Nacional, cuyo nombre es “Propuesta para la implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón”, para optar por el grado de Licenciatura en Gestión Financiera.

El objetivo general de la investigación es analizar la importancia que tienen los procesos de elaboración e implementación de modelos de negocios funcionales en las MiPymes del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón durante el I semestre del 2020. Los objetivos específicos son: Describir las herramientas y modelos más utilizados para implementar modelos de negocios en las empresas del sector comercio; determinar si las MiPymes cuentan con modelos de negocios y estrategias empresariales; determinar cuáles son los principales factores que influyen en la elaboración e implementación de modelo de negocios en las MiPymes; analizar si las MiPymes tienen documentados los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización y proponer un modelo de negocios para las MiPymes.

La metodología empleada por Blanco et al. (2018) define la investigación con un enfoque mixto, del tipo descriptiva y correlacional. Para la recolección de información, se aplica las entrevistas, cuestionario y observación, además se utiliza un análisis documental.

Las conclusiones que deja la investigación, son las siguientes: En primer lugar, los administradores poseen poco conocimiento sobre herramientas para elaborar un modelo de negocios; la empresa no cuenta con un modelo de negocios documentado y estructurado, los administradores de los negocios del sector comercio en estudio, enfocan sus esfuerzos en conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del medio en el cual se desenvuelven, sin embargo, están omitiendo elementos importantes para el desarrollo y crecimiento institucional, como lo son los aspectos tecnológicos, políticos, ecológicos y sociales que son de suma importancia para la supervivencia del negocio a través del tiempo.

## **Capítulo II: Marco Referencial**

El marco de referencia, como su nombre lo indica, es la parte del trabajo que permite al investigador plasmar los diferentes conceptos y teorías sobre el problema o tema de investigación expuestas previamente por diferentes autores o investigadores. En ese sentido, el marco de referencia debe comprender, mínimo, dos grandes componentes, el marco conceptual y el marco teórico. En el primero de ellos, el investigador plasma todo cuanto se conceptualiza sobre su problema de investigación. Por otro lado, el marco conceptual también permite la construcción y delimitación de un lenguaje artificial, técnico, propia de la actividad científica. (Tamayo, 2016, p. 171)

### **La planeación estratégica**

Para Chiavenato (2017) el proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se busca y se especifica las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales.

El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización.

Por su parte, según Weston (2020) la planeación estratégica es un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable.

La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado, una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. Finalmente, el plan estratégico debe enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización.

### **Evolución del pensamiento estratégico**

El pensamiento estratégico constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, esa esfera sofisticada y compleja del conocimiento que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para emprender. Se trata de algo que no se transfiere a otros y hasta se puede explicar, pero no siempre se puede enseñar con precisión y detalle, en

razón a su fuerte característica de abstracción, intangibilidad, aleatoriedad y ambigüedad, en el espacio y en el tiempo.

Por tanto, el pensamiento estratégico puede ser definido, ya sea como la forma en la cual se visualiza el mundo exterior, principalmente en situaciones desafiantes e inciertas o, como la manera de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas. Se presenta de diversas formas, en distintas situaciones y algunos niveles de pensamiento estratégico resultan más eficaces en diferentes ambientes y culturas corporativas.

En todo caso, el pensamiento estratégico permite identificar y localizar oportunidades para obtener una ventaja competitiva, así como amenazas y riesgos que se debe evitar. (Chiavenato, 2017)

**Figura 1.**  
*Pasos del proceso de la planificación estratégica*



Fuente: [www.bscdesigner.com](http://www.bscdesigner.com)

### Características de la planeación estratégica

Para Steiner (2014) entre las principales características de la planeación estratégica se encuentra las siguientes:

**La planeación es un proceso permanente y continuo:** no se agota en ningún plan de acción, si no que se realiza continuamente en la empresa. En algunos autores, la planeación es más una actitud de mentalidad orientada hacia el futuro que un conjunto de planes y programas de acción.

**La planeación esta siempre orientada hacia el futuro:** la planeación se halla ligada a la previsión, aunque no debe confundirse con esta. En el fondo, la planeación es una relación entre tareas por cumplir y el tiempo disponible para ello, el aspecto de temporalidad y de futuro se encuentra implícito en el concepto de planeación. Dado que el pasado ya no es y el presente deja de ser, la planeación debe preocuparse por el futuro.

**La planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones:** al establecer esquemas para el futuro, la planeación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión. En cierto sentido, la planeación limita las alternativas de decisión y reduce gran parte de la libertad para decidir, pero en compensación infunde mayor dosis de seguridad y consistencia en las elecciones realizadas.

**La planeación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas:** la planeación constituye un curso de acción escogida entre varias alternativas de caminos potenciales. Cuando se selecciona un curso de acción que prosigue en el tiempo, se dejan a un lado todas las alternativas que fueron rechazadas por algún motivo o razón. Aunque el curso de acción seleccionado puede tener duración a corto, mediano o largo plazo y amplitud desde la empresa como totalidad hasta determinada unidad de trabajo- muy variable, su elección debe estar siempre en función de las consecuencias futuras y de las posibilidades de ejecución y realización.

**La planeación es sistémica:** la planeación debe tener en cuenta el sistema y los subsistemas que la conforman; debe abarcar la organización como totalidad (si la planeación se elaboró en el nivel organizacional) o una unidad como totalidad (si se elaboró en el nivel de ejecución). Esto significa que la planeación debe tener en cuenta la totalidad de la empresa, el órgano o la unidad para la cual se elaboró, sin omitir las relaciones externas e internas.

**La planeación es repetitiva:** incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo. Dado que la planeación se proyecta hacia el futuro, debe ser suficientemente flexible para aceptar ajustes y correcciones, a medida que se vaya ejecutando. La planeación debe ser iterativa, pues supone avances y retrocesos, alteraciones y

modificaciones, en función de los eventos e inesperados que ocurran en los ambientes interno externo de la empresa o de la unidad.

**La planeación es una técnica cíclica:** la planeación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la plantación permite condiciones de evaluación y medición para establecer nueva plantación con información perspectivas más seguras y correctas. Así mismo, reduce la incertidumbre y aumenta la información.

**La planeación es una función administrativa que interactúa con las demás:** está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control -, sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.

**La planeación es una técnica de coordinación e integración:** permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previos. Dado que la eficacia se haya ligado al logro de los objetivos deseados, es necesario integrar, sincronizar y coordinar las diversas actividades de los distintos órganos o unidades para conseguir los objetivos finales. La planeación permite esa coordinación e integración.

**La planeación es una técnica de cambio e innovación:** constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

### **Importancia de la planeación estratégica**

Maleka (2014), clarifica que la planeación estratégica es un proceso continuo de la empresa e implica un análisis, decisión y acción, para implementar estrategias que contribuyan a enfrentar los cambios del entorno, además de crear y mantener ventajas competitivas. Por ello, la planeación estratégica se convierte en un elemento fundamental para decidir la mejor alternativa para guiar a una organización hacia el logro eficiente de objetivos, ante un entorno incierto y complejo.

Entre las principales razones por las cuales es importante la planeación estratégica, se encuentra las siguientes:

- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueda presentar en el futuro, más no los elimina.

- ✓ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ✓ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- ✓ Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- ✓ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ✓ Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- ✓ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- ✓ Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- ✓ Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- ✓ Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- ✓ Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

### **Ventajas y desventajas de la planeación estratégica**

Según este autor, la planeación estratégica cuenta con ventajas plenamente identificables:

**Requiere actividades con orden y propósito:** Se enfoca todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Se minimiza el trabajo no productivo. Se destaca la utilidad del logro. La diferencia es la utilidad del logro. La planeación distingue entre la acción y el logro.

**Señala la necesidad de cambios futuros:** La planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a avaluar los campos clave para posible participación. Capacita al gerente a evitar la entropía o tendencia a dejar que las cosas corran, a estar alerta a las oportunidades, y a ver las cosas como podrían ser, no como son.

**Contesta a las preguntas "y qué pasa sí...":** Tales preguntas permiten al que hace la planeación ver, a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que desea emprender.

**Proporciona una base para el control:** Por medio de la planeación, se determinan las fechas críticas desde el principio y se fijan la terminación de cada actividad y las normas de desempeño, estas sirven de base de control.

**Ayuda al gerente a obtener status:** La planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar un a dirección confiada y agresiva, capacita al gerente a tener a la mano todo lo necesario evitando que se diluyan o se anulen sus esfuerzos.

Por su parte, también pueden ser reconocidas algunas desventajas, entre las cuales se podría ubicar las siguientes:

- ✓ **La planeación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.**
- ✓ **La planeación cuesta mucho:** Algunos argumentan que el costo de la planeación excede a su contribución real.
- ✓ **La planeación tiene barreras psicológicas:** Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.
- ✓ **La planeación ahoga la iniciativa:** Algunos creen que la planeación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.
- ✓ **La planeación demora las acciones:** Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento.
- ✓ **La planeación tiene limitado valor práctico:** Algunos afirman que la planeación no sólo es demasiado teórica, sino que son más prácticos otros medios.

### **Pasos de la planeación estratégica**

Con el fin de identificar los pasos para la planeación estratégica, se menciona los siguientes:

1. Detección de la oportunidad de acuerdo con:
  - a. El mercado
  - b. La competencia
  - c. Lo que desean los clientes
  - d. Nuestras fuerzas
  - e. Nuestras debilidades
2. Establecimiento de objetivos y metas:
  - a. Dónde se desea estar, qué se quiere lograr y cuándo.
3. Consideración de las premisas de planeación:

- a. En qué ambiente (interno o externo) operarán nuestros planes.
4. Identificación alternativas:
  - a. Cuales son las alternativas más prometedoras para alcanzar nuestros objetivos.
5. Comparación de alternativas:
  - a. Que alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades.
6. Elección de una alternativa:
  - a. Selección del curso de acción por seguir.
7. Elaboración de planes de apoyo, como los planes para:
  - a. Comprar equipo
  - b. Comprar materiales
  - c. Contratar trabajadores
  - d. Desarrollar un nuevo producto
8. Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como:
  - a. Volumen y precio de ventas
  - b. Gastos de operación necesarios para los planes
  - c. Gastos para equipos de capital.

### **Principios de la planeación estratégica**

Los principios de la planeación son muy importantes para poder manejar exitosamente una empresa u organización. Cada uno de los elementos funciona como una guía para los gestores para simplificar el proceso de administración (Robles, 2018).

#### **Principio de Flexibilidad**

Al momento de establecer un plan, lo más conveniente es establecer al principio un margen de holgura, con el objetivo que se puedan prever situaciones imprevistas, y reformular un nuevos planes y acciones. Es decir, un sistema de planeación debería ser flexible para ser capaz de adaptarse a los cambios de la empresa, según las necesidades, operaciones y gerencia. Esto permite los planes se adapten a las contingencias que se desarrollen en el futuro (Robles, 2018).

Sin embargo, existe cierto grado de peligro asociado con el principio de flexibilidad, estos pequeños cambios pueden influenciar o afectar las decisiones tomadas previamente.

**Principio de Universalidad.** La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto entre otros; para que, de esta manera al diseñar el plan, todos los elementos puedan unificarse e influir en el proceso.

**Principio de Racionalidad.** El principio de racionalidad es el proceso de entendimiento de un problema, seguido por la definición y evaluación de los criterios que formarán parte de los planes, y sus alternativas. Estos criterios deben estar fundamentados lógicamente, es decir, que los objetivos definidos deben ser posibles de lograrse. Además, las decisiones deben estar basadas en la razón y la lógica, con poco o ningún énfasis en los valores y emociones.

**Principio de Precisión.** Se podría suponer que la precisión es el alma de la planeación, ya que provee un significado de exactitud y definitivo al contenido y magnitud del planeamiento. Por ello, los planes no deben establecerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con información precisión posible (Romano, 2010). Por dicho motivo, los planes deben ser precisos. Cuando las metas y objetivos se definen con la mayor precisión, habrá una mayor probabilidad de lograrlas con éxito. Según este principio, los planes nunca deberían realizarse con afirmaciones vagas (Robles, 2018).

**Principio de la unidad.** Cada uno de los planes especificado por la empresa deben integrarse en un plan general y tener el mismo objetivo, deben ser dirigidos al logro de un propósito en común, de tal manera se logra que exista una armonía e interrelación entre ellos (UNAM, 2018). Es por ello, que en cada organización debe haber solo un plan para cada función y/o departamento. Estos planes deben estar conectados e integrados, por lo que al final debe haber solo un plan principal (Robles, 2018).

**Principio de Factibilidad.** Este principio se basa que los planes deben ser realizables y realistas; es ineficiente diseñar planes demasiado ambiciosos u optimistas que a la final sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente (Romano, 2010). Como la planeación debe estar basada en hechos y en la experiencia, por lógica debe ser realista por naturaleza. Debe representar un programa que sea posible ejecutar con más o menos los recursos existentes (Robles, 2018).

**Principio de Compromiso.** La planeación debe estar establecida en una perspectiva futura, con la finalidad de prevenir mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Es decir, este principio señala que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro,

quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos (Romano, 2010). Por ejemplo, si se planea construir el edificio de una fábrica y toma seis meses finalizarlo, la compañía debe estar preparada para no obtener beneficios en sus ingresos de esta rama por un periodo de al menos seis meses (Robles, 2018).

**Principio de Factor Limitante.** Los administradores encargados de establecer la planeación deben tener la capacidad de detectar los factores limitantes que puedan impedir o frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin (Romano, 2010). Este factor limitante se puede establecer como algún factor, fuerza o efecto en un escenario determinado que limita la habilidad de la organización para lograr un objetivo en particular. Por lo tanto, al momento de decidir sobre un plan, los administradores deben concentrarse principalmente en el factor limitante (Robles, 2018).

**Principio de inherencia.** El proceso de planificar metas es algo implícito en las empresas y organizaciones. Por lo tanto, los encargados deben encontrar la mejor manera de lograr los objetivos que se quiere lograr. Esto debe realizarse poco a poco, al ir colocando objetivos inmediatos (Robles, 2018).

## **Marco estratégico**

Según Thompson y otros (2018):

El marco estratégico es el punto de partida del diseño de un plan estratégico. Incluye la creación de una visión y misión y los valores organizacionales. La misión define la razón de ser de una organización, permitiendo estandarizar en todos los niveles el porqué de las actividades que se llevan a cabo y la visión describe las aspiraciones para el futuro, definiendo un camino estratégico a largo plazo.

Para lograr un alineamiento estratégico real, el personal de la empresa, desde su particular puesto y funciones, debe ser capaz de traducir y llevar a la práctica la misión y visión institucionales.

## **Modelos de negocios**

Según Osterwalder (2016):

Un modelo de negocio es una "representación abstracta de una organización, ya sea de manera textual o gráfica, de todos los conceptos relacionados, acuerdos financieros, y el portafolio central de productos o servicios que la organización ofrece y ofrecerá con base en las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos estratégicos.

En la teoría y la práctica, el término modelo de negocio es utilizado para un amplio conjunto de descripciones que representan aspectos centrales de un negocio, entre ellos el propósito, proceso de negocio, mercado objetivo, las ofertas, estrategias, infraestructura, estructuras organizacionales, prácticas de comercio, procesos operacionales y las políticas. La literatura ha ofrecido diversas interpretaciones de los modelos de negocio. Por ejemplo, se suelen definir como diseños de las estructuras organizacionales para aprovechar una oportunidad comercial.

Los modelos de negocio son utilizados para describir y clasificar negocios, específicamente en un contexto de emprendimiento, pero también se utiliza dentro de las empresas por los directivos para explorar las posibilidades de desarrollo en el futuro. Los modelos de negocio privados, y conocidos, pueden ser como "recetas" para los directivos. Los modelos de negocio también suelen ser mencionados en el contexto de la contaduría dentro del desarrollo de reportes públicos”

## **Desarrollo de Modelo de Negocios**

Zott y Amit (2017), consideran el diseño de modelos de negocio desde ambas perspectivas (diseño de temas y diseño de contenido). Los temas de diseño hacen referencia a los conductores dominantes de creación de valor, y, el contenido examina con mayor detalle las actividades por realizar, la vinculación y la secuencia con la que se llevarán a cabo las actividades.

### **Diseño de temas con énfasis en el modelo de negocio**

Desarrollando un esquema para un Desarrollo de Modelo de negocio, Lim (2019) propone el modelo ESSO o Environment-Strategy-Structure-Operations, toma en consideración el alineamiento de la estrategia de la organización con la estructura organizacional, las operaciones y los factores del ecosistema para poder alcanzar una ventaja competitiva de costo, calidad, tiempo, flexibilidad o innovación.

## **Diseño de contenido con énfasis en el modelo de negocio**

El diseño de modelos de negocio incluye el modelado y descripción de:

- Propuestas de valor
- Segmentos de mercado objetivo
- Canales de distribución
- Relaciones con los clientes
- Configuraciones de valor
- Capacidades centrales
- Red de socios
- Estructura de costos
- Modelo de ingresos

El diseño de modelo de negocio es distinto al modelado de negocios. El primero se refiere a definir la lógica de negocios de una compañía a nivel estratégico; mientras el segundo, se enfoca en el diseño de los procesos del negocio a nivel operacional.

## **Modelo de Negocios CANVAS**

Según Carazo (2017) el “Business Model Canvas” o “Modelo Canvas” es un modelo muy visual con el cual se puede ordenar nuestras ideas a la hora de definir cuál será nuestro modelo de negocio.

Desarrollado por Alexander Osterwalder, se trata de un modelo ideal para determinar y crear modelos innovadores con el objetivo de generar valor para los clientes, definiendo y creando modelos de negocio innovadores a través de cuatro grandes áreas (los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica), se desarrollan en nueve divisiones, apartados o casillas.

Es un modelo simple, permite su uso con facilidad, sin que eso suponga se dejen de lado las cuestiones más estratégicas que repercuten en un negocio. Abordando la problemática de la empresa desde un punto de vista interno y otro externo, el Modelo Canvas permite se tenga una idea clara del proyecto a simple vista.

## **Elementos del modelo de negocios CANVAS**

Para poder utilizar esta metodología es necesario conocer las características de la empresa que se quiere analizar y los elementos de negocio que incluye el modelo de negocios CANVAS.

**Segmentos de mercado.** Con este primer bloque se detalla toda la información que se tenga sobre el segmento de cliente a quien se dirija la empresa.

Además, si existiera más de un segmento también se debería detallar. Se debe pensar en un medio de comunicación: por un lado, se tienen lectores y por otro, empresas interesadas en insertar publicidad en él.

**Propuesta de valor.** En este punto se debe explicar qué necesidades se cubre en el segmento de mercado, detallando qué productos y/o servicios se ofrecen y cómo se diferencia la empresa de la competencia. Esa diferenciación dará una ventaja competitiva que puede ser de diferentes tipos: costos, productos y transacción (según el acceso de los clientes a la compra de los productos).

**Canal.** Integra la propuesta de cómo hacer llegar la propuesta de valor a los diferentes clientes. Aquí se debe tener en cuenta cómo se va a distribuir, sobre todo si en el modelo propuesto la empresa se compromete a trabajar en plazos muy cortos.

**Relación con el cliente.** Es necesario reconocer el trato que los clientes requieren, si es personalizado y exclusivo o si va a existir una relación personal con ellos o si se va a automatizar. Hay que tener en cuenta que la relación con los clientes debe ser siempre acorde con el mensaje de la marca.

**Fuentes de ingresos.** Incluye la definición de cómo generar recursos con lo que se tiene para ofrecer. No solamente se debe pensar a qué precio vender los productos, sino establecer cuánto se cree están dispuestos a pagar los clientes por aquello que se ofrece. Por lo tanto, se debe tratar de que la empresa sea rentable sin olvidar el ponerse en el lugar del consumidor.

**Actividades clave.** Este apartado establece todo lo necesario para llevar a cabo la propuesta de valor, aclarando las actividades necesarias para lanzar la misma. Aquí se debe hablar de la producción, la solución de problemas y la plataforma que se necesite utilizar.

**Recursos clave.** Para que funcione el modelo de negocio hace falta una serie de recursos físicos y materiales, como patentes o derechos de autor, además de humanos y financieros. En este

apartado se debe detallar qué se necesita para desarrollar la propuesta, relación con el cliente y canal.

**Socios clave.** Este apartado detalla las alianzas estratégicas para desarrollar tu modelo de negocio efectivo para que el proyecto sea viable y que se valore su potencial de crecimiento.

**Estructuras de costos.** Define los costos más importantes de las actividades y recursos claves. Es importante que se tenga en mente opciones como bajar el precio del producto y automatizar la producción o trabajar en la creación de valor para el consumidor cuando sea necesario ajustar los costos.

**Figura 2.**  
*Modelo de negocios CANVAS*



**Fuente:** Tomado de <https://academia.crandi.com/negocios-digitales/caracteristicas-del-modelo-de-canvas/>

### Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC), traducido al español como Cuadro de Mando Integral, es un enfoque de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a traducir su visión y estrategia en acciones concretas. Fue desarrollado por los profesores Robert Kaplan y David Norton a principios de la década de 1990.

El BSC se basa en la idea de que la medición del desempeño de una organización no debería limitarse únicamente a indicadores financieros, sino también debe tener en cuenta otros aspectos clave del negocio. Proporciona una visión equilibrada de la organización al incluir cuatro perspectivas interconectadas:

**Perspectiva financiera:** Esta perspectiva se centra en los resultados financieros de la organización, como los ingresos, el retorno de la inversión y el crecimiento de los beneficios. Estos indicadores reflejan el desempeño pasado y son importantes para los accionistas y los inversionistas.

**Perspectiva del cliente:** Esta perspectiva se centra en cómo la organización es percibida por sus clientes. Se definen indicadores que miden la satisfacción del cliente, la lealtad, la retención de clientes y otros aspectos relacionados con la calidad del producto o servicio ofrecido.

**Perspectiva interna:** Esta perspectiva se centra en los procesos internos de la organización que contribuyen al éxito en las perspectivas financiera y del cliente. Los indicadores pueden incluir eficiencia operativa, calidad, innovación, desarrollo de productos, entre otros.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Esta perspectiva se centra en la capacidad de la organización para aprender, adaptarse y mejorar. Los indicadores pueden incluir la capacitación y desarrollo del personal, la gestión del conocimiento, la cultura organizacional y la capacidad de innovación.

El BSC utiliza una serie de objetivos e indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) para cada una de estas perspectivas. Estos KPI se seleccionan cuidadosamente para reflejar los impulsores clave del éxito estratégico de la organización. A través del BSC, las organizaciones pueden alinear su estrategia con sus operaciones diarias, estableciendo metas claras y monitoreando su progreso hacia ellas.

Además, el BSC fomenta la comunicación y el alineamiento estratégico en toda la organización, pues permite que todos los miembros del equipo comprendan cómo su trabajo contribuye a los objetivos estratégicos generales. También se puede utilizar como una herramienta de comunicación con los accionistas e inversores, en cuanto muestra una imagen integral del desempeño de la organización más allá de los resultados financieros.

En resumen, el Balanced Scorecard es un marco de gestión estratégica, ayuda a las organizaciones a traducir su estrategia en acciones concretas, mediante la medición del desempeño en cuatro perspectivas interconectadas: financiera, cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento.

Proporciona una visión equilibrada y ayuda a alinear a toda la organización hacia los objetivos estratégicos.

### **El perfil estratégico**

El perfil estratégico, también conocido como análisis estratégico, es un proceso mediante el cual se evalúa la posición y la situación competitiva de una organización en relación con su entorno externo e interno. Este análisis es fundamental para comprender la posición actual de la organización y para desarrollar estrategias efectivas que le permitan alcanzar sus objetivos.

El perfil estratégico implica examinar varios aspectos clave de la organización, incluyendo:

**Análisis del entorno externo:** Se evalúa los factores externos que pueden afectar a la organización, como el mercado, la competencia, los cambios tecnológicos, las tendencias económicas, las regulaciones gubernamentales y las influencias sociales y culturales. Este análisis ayuda a identificar oportunidades y amenazas que la organización enfrenta en su entorno.

**Análisis interno:** Se examina los recursos, capacidades, fortalezas y debilidades internas de la organización. Esto puede incluir una evaluación de los activos tangibles e intangibles, como los recursos financieros, el talento humano, la tecnología, los procesos operativos y la cultura organizacional. El análisis interno ayuda a determinar las ventajas competitivas y las limitaciones internas de la organización.

**Análisis de la competencia:** Se analiza la posición competitiva de la organización en comparación con sus rivales directos. Esto implica evaluar la participación de mercado, las estrategias de precios, los productos y servicios ofrecidos, la imagen de marca, las ventajas competitivas y las estrategias de marketing y ventas de los competidores. Este análisis ayuda a identificar las áreas en las que la organización puede diferenciarse o mejorar su posición competitiva.

**Análisis FODA:** Se realiza un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para resumir los hallazgos del análisis interno y externo. El FODA identifica las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta. Esto proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias donde se aproveche las fortalezas y oportunidades, mientras se aborda las debilidades y amenazas.

Una vez completado el perfil estratégico, la organización puede utilizar la información obtenida para desarrollar y ajustar su estrategia. Esto implica establecer metas claras, identificar las acciones necesarias para lograrlas y asignar los recursos adecuados. El perfil estratégico es una herramienta valiosa para la toma de decisiones informada y ayuda a la organización a posicionarse mejor en su entorno competitivo.

Es importante destacar que el perfil estratégico no es un proceso único, sino debe ser revisado y actualizado periódicamente, pues el entorno empresarial y las condiciones internas pueden cambiar con el tiempo. Mantener un análisis estratégico continuo permite a las organizaciones adaptarse y responder de manera efectiva a los cambios en su entorno, asegurando así su éxito a largo plazo.

### **Abonos Agro**

Abonos Agro es la primera empresa del Grupo Pujol Martí. Nace en Costa Rica en 1943 como una fábrica de abono orgánico para uso agrícola. Su fundador Don Joseph Pujol Martí, un talentoso inmigrante español radicado en Costa Rica es quien impulsa el uso de fertilizantes, lo cual no era una costumbre entre los agricultores costarricenses.

En esa época el mundo está viviendo la Segunda Guerra Mundial, lo que dificultaba la compra de materias primas importadas.

En 1946, se inicia en el campo de los materiales para construcción importando principalmente de Europa, productos como cemento, láminas galvanizadas y aluminio para techo.

La empresa mantiene durante varias décadas su doble condición de fabricantes de abonos y comerciantes de materiales para la construcción. En 1982 se decide eliminar la línea agrícola en su totalidad para dedicarse de lleno a los materiales para la construcción, condición que con el paso del tiempo crece año con año, fortaleciéndose y tecnificándose para beneficio de la economía del país y posteriormente de la región.

Aunque su enfoque es la venta de los materiales que se produce en las fábricas del Grupo Pujol Martí, Abonos Agro es en el mercado de Costa Rica la empresa con mayor volumen de ventas de productos de acero y materiales pesados para construcción.

Asimismo, es uno de los principales suplidores de productos de ferretería, acabados y otros productos importados; lo cual en conjunto la convierte en la más grande del país y una de las más importantes del área de Centroamérica y El Caribe.

## **Mercado**

Abonos Agro es reconocido en el país por una gran trayectoria en el sector de la construcción, dedicado a la comercialización y distribución de aceros, productos ferreteros y de acabados en Costa Rica.

Con más de 65 años en el mercado, Abonos Agro es un proveedor estratégico para el sector de la construcción, todo esto debido a su red logística, variedad de productos y precios competitivos, construido siempre mediante excelentes relaciones con los proveedores y clientes.

El principal mercado es el canal ferretero, en donde actualmente se tiene cobertura nacional con la mayor propuesta de materiales para la construcción.

## **Producto**

Se conforma por dos grandes divisiones, una de ellas especializada en la distribución de acero y otra con el enfoque en productos ferreteros y acabados para la construcción.

La división de Aceros Abonos Agro (AAA) es una de las principales familias del grupo, cuenta con gran variedad de productos como el acero refuerzo, láminas para techo, tuberías, vigas, platinas, clavos, armadura electrosoldada, hierro negro, hierro pulido, zinc, aluminio, alambres, todo esto en distintas presentaciones y medidas, según el requerimiento del sector de la construcción, siempre adecuándose a los proyectos y necesidades de los clientes, además atendiendo segmentos de construcción especializados.

Por su parte la división de Materiales Ferretería y Acabados (MFA) es el principal socio comercial con el que cuentan todos los distribuidores de materiales y ferreterías dentro del territorio nacional. Como principales áreas se ofrece: pisos y azulejos, eléctrico, productos forestales, ferretería, herramientas manuales y eléctricas.

La división de estas grandes áreas permite la especialización de cada uno de los sectores, procurando brindar de la mejor manera el servicio y la logística adecuada al mercado meta, por ello, tanto Aceros Abonos Agro (AAA) como Mayoreo Ferretería y Acabados (MFA) procuran

generar una mejor experiencia de compra y esta sea recordada en el tiempo, creando con ello relacionarse de largo plazo con los clientes.

Abonos Agro es la marca más influyente dentro del segmento de distribuidores de materiales de construcción y ferreterías. Ha sido líder durante más de 50 años logrando la confianza y el apoyo de más de 800 distribuidores ubicados dentro de todo el territorio nacional.

### **Aceros Abonos Agro**

La división de Aceros Abonos Agro es una de las principales familias del grupo. Cuenta con gran variedad de productos como el acero refuerzo, láminas para techo, tuberías, vigas, platinas, clavos, armadura electrosoldada, hierro negro, hierro pulido, zinc, aluminio, alambres; todo esto en sus presentaciones y medidas para la construcción, siempre adecuándonos a los proyectos y necesidades de los clientes; además atendiendo segmentos de construcción más especializados.

Aceros Abonos Agro, comprometidos con el servicio y calidad de sus productos, para transferir siempre estos valores a los clientes.

**Misión.** Ser el mayor proveedor de aceros para la construcción, destacado por su cultura de servicio, personalizado, eficiente y de precio competitivo.

**Visión.** Ser el líder en comercialización del mercado de aceros en Costa Rica.

### **Figura 3.**

*Logo comercial Aceros Abonos Agro (AAA)*



**Fuente:** Tomado de la página web [www.abonosagro.com](http://www.abonosagro.com). Recuperado el 29 de marzo de 2022.

## **Otros instrumentos funcionales**

Además del Modelo de Negocios CANVAS, del cual se deriva la presente investigación, existen otros instrumentos que pueden ser útiles para la determinación de las ventajas competitivas de tener un Plan Estratégico constituido y el análisis del entorno de la empresa.

### **Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa. Busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio, por ejemplo: aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, psicológicos o legales.

El uso del análisis PESTEL permite realizar una evaluación de la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de una empresa. Con ello, identifica los elementos externos que puedan afectar tanto el presente como el futuro de sus operaciones.

El resultado del análisis sirve para detectar amenazas y debilidades, las cuales pueden complementar el análisis FODA de la organización.

El análisis PESTEL sirve para hacer una planificación estratégica de una empresa, tanto a nivel organizacional como de mercado. Además, si se hace regularmente, tiene la capacidad de mostrar oportunamente las tendencias o cambios en el mercado que puedan influir negativa o positivamente en tu sector.

El uso correcto del análisis PESTEL puede ayudar a una empresa a sobresalir en su mercado y estar a la vanguardia de su competencia.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto específico. Si bien, por lo general, se usa muchísimo en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, empresas grandes y otras organizaciones, el análisis FODA se puede aplicar tanto con fines profesionales como personales.

El análisis FODA es una herramienta simple y, a la vez, potente, que ayuda a identificar las oportunidades competitivas de mejora. Permite trabajar para mejorar el negocio y el equipo mientras te mantienes a la cabeza de las tendencias del mercado.

## Capítulo III: Marco Metodológico

### Enfoque de la investigación

Según Hernández & Mendoza (2018), la investigación se define como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 42). En el proceso investigativo, existen tres enfoques: cuantitativo, cualitativo y mixto.

La actividad que permite obtener conocimientos científicos, es decir, conocimientos que se procura sean objetivos, sistemáticos, claros, organizados y verificables. El sujeto de esta actividad suele denominarse investigador, y a cargo de él corre el esfuerzo de desarrollar las distintas tareas que es preciso realizar para lograr un nuevo conocimiento. Los objetos de estudio son los infinitos temas y problemas que reclaman la atención del científico, que suelen agruparse y clasificarse según las distintas ciencias o especialidades existentes. (Sabino, 2017)

**Enfoque cuantitativo.** Para Hernández & Mendoza (2018) el enfoque cuantitativo es el que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 42).

**Enfoque cualitativo.** Por su parte, los mismos autores indican que el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 42).

**Enfoque mixto.** Finalmente, manifiestan “el enfoque mixto busca una complementariedad entre los enfoques cuantitativo y cualitativo, y utiliza herramientas para la recolección de información de ambos. Puede ayudar a tener una visión integral que le da mayor nivel de profundidad a la investigación” (p. 43).

En el caso de la presente investigación, se clasifica dentro de un enfoque **mixto**, en vista de que la recolección de la información requerida para el establecimiento del plan estratégico, se utiliza para analizar el plan estratégico o cualquier metodología similar aplicada en la empresa Aceros Abonos Agro, a través del conocimiento de la documentación de referencia, así como la revisión del catálogo de productos ofrecido actualmente por ella, estimando el consumo de las líneas de rotación más altas, justificando así, entre otras cosas, el uso del modelo de negocio CANVAS, para realizar una propuesta de Plan Estratégico con base en **éste**, el cual permita mejorar el posicionamiento en el mercado, a partir de año 2023.

## **Método de la investigación**

Para Arias (2016) los métodos de investigación son las herramientas que los investigadores utilizan para obtener y analizar los datos. Estas incluyen el muestreo, los cuestionarios, las entrevistas, los estudios de casos, el método experimental, los ensayos y grupos de enfoque.

Para este autor, la investigación “de campo” es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

Claro está, en una investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, lo esencial es para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado. (p. 112)

Para efectos de la presente investigación, se recolecta datos directamente de la organización donde se realiza, sin manipular sus variables o alterar las condiciones, lo cual la convierte en una investigación basada en el método “de campo”.

Analítico. Según Hernández & Mendoza (2018), el método analítico “es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular” (p. 81).

Este estudio también se considera analítico, en vista de enfocarse en extraer datos posteriormente analizados y estudiados para un fin principal. En este método, al aplicar los instrumentos al sujeto de estudio, se obtiene diferentes resultados y con estos, se elabora gráficos y tablas, donde se integra los diferentes procesos para el análisis de la planificación estratégica con la cual se maneje la empresa, con el fin de proponer u optimizar dicha planificación por medio del Model de Negocios CANVAS durante el tercer cuatrimestre de 2021.

## Fuente de información

Para Hernández (2018) un ejemplo de éstas son los libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, películas, documentales y videocintas.

Las fuentes cuentan con una clasificación, la cual se detalla de la siguiente manera:

**Fuentes primarias.** Las fuentes de información primaria son aquellos datos de primera mano que el investigador, en su revisión de literatura, recopila y ordena para apoyar su conclusión, por lo cual se hace uso de las técnicas y procedimientos necesarios para lograrlo.

En este caso, constan de:

- ✓ Bitácoras de proceso
- ✓ Procedimientos escritos de trabajo
- ✓ Reportes empresariales
- ✓ Estados financieros

**Fuentes secundarias.** Por el tipo de estudio que se realiza, se establece como fuentes secundarias:

- ✓ Estudios anteriores sobre diseños de reestructuraciones basadas en el modelo de negocios CANVAS
- ✓ Textos sobre planeación estratégica.
- ✓ Guías de proceso para la implementación de mejoras en zonas francas.

**Fuentes terciarias.** Identifican, recopilan o indican fuentes sobre una disciplina o tema. Muchas sirven para encontrar fuentes secundarias y primarias. La información que presentan es corroborada y respaldada por expertos, por lo tanto, se pueden utilizar para la investigación. En el caso de la presente investigación, no se pretende la consulta de fuentes de este nivel, en vista de considerar que con la información de las primeras dos fuentes (primarias y secundarias) es suficiente para su desarrollo completo.

## VARIABLES DE ANÁLISIS

Enseguida se presenta el cuadro de variables en estudio de la investigación propuesta:

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>SUBINDICADOR ASOCIADO</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>INSTRUMENTALIZACIÓN</b>
Determinar si existe un plan estratégico en la empresa Aceros Abonos Agro o un instrumento similar, con fines de análisis y búsqueda de áreas de mejora en el mismo.	Plan estratégico	De acuerdo con Koontz, Wehrich y Cannice (2014) es la hoja de ruta de alto nivel que lleva a la administración efectiva, eficiente y, por consiguiente, eficaz, que incluye desarrollar la visión y misión de la empresa, además, de establecer objetivos y metas a alcanzar en un plazo aproximado de 3 a 5 años. (p.185)	Visión Misión Políticas Fortalezas Debilidades Aspiraciones Áreas prioritarias Líneas estratégicas Proyectos estratégicos Aliados estratégicos	Aliados estratégicos  Actividades clave  Propuestas de valor  Relación con los clientes  Canales de distribución  Segmento de clientes  Estructura de costos	Reconocimiento de aliados estratégicos mediante la medición de aportes clave.  Determinación de actividades clave mediante revisión de flujos de utilidad.  Segmentación de clientes y canales de distribución mediante indicadores estadísticos	El detalle de la instrumentalización está por definirse una vez se diseñe el instrumento por aplicar

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>SUBINDICADOR ASOCIADO</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>INSTRUMENTALIZACIÓN</b>
Exponer el catálogo de productos de la empresa Aceros Abonos Agro, con el fin de evidenciar las líneas nuevas de producto con que la empresa cuenta, con fines de diversificación de su mercado meta.	Catálogo	Según el Diccionario de la Real Academia Española, el catálogo es “una relación ordenada en la que se incluyen o describen de forma individual libros, documentos, personas, objetos, etc., que están relacionados entre sí. (RAE. Actualización 2021)	Instrumento que permita identificar y localizar un documento con la mayor rapidez y facilidad posible.  Comercial, de colección, bibliográfico, digital, de cuentas, musical, interno, público, entre otros.	Clasificación de productos  Codificación  Precios  Disponibilidad en Stock de inventarios	Determinación de las principales clasificaciones, códigos, precios y disponibilidad actual de SKU mediante el catálogo existente de productos	El detalle de la instrumentalización está por definirse una vez se diseñe el instrumento por aplicar

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>SUBINDICADOR ASOCIADO</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>INSTRUMENTALIZACIÓN</b>
Justificar el uso del modelo “Canvas” para determinar el plan estratégico de Aceros Abonos Agro, mediante el análisis de distintas opciones por aplicar por descarte.	Modelo Canvas	Según Hernández (2011) el Business Model Canvas, es una herramienta creada por Alex Osterwalder que permite obtener una visión de todos los elementos de la actividad empresarial en un único lienzo Canvas	Detalle de descripciones precisas de modelos de negocio basados en plantillas de gestión estratégica	Plantillas de gestión estratégica: Aspiraciones, Áreas prioritarias, Líneas estratégicas, Proyectos estratégicos, Aliados estratégicos	Detalle del Plan estratégico basado en las plantillas de gestión estratégica mediante su diseño de autoría propia	El detalle de la instrumentalización está por definirse una vez se diseñe el instrumento por aplicar

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>SUBINDICADOR ASOCIADO</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>INSTRUMENTALIZACIÓN</b>
Proponer las actividades necesarias para el desarrollo del plan estratégico de la empresa Aceros Abonos Agro basado en el modelo de negocio CANVAS, con fines de búsqueda de ventaja competitiva en el sector en el que se desenvuelve.	Plan Estratégico	Según Castellanos (2015) es un documento que se utiliza para comunicar a la organización sus objetivos, las acciones necesarias para lograrlos y el resto de elementos críticos desarrollados durante el ejercicio de planificación.	Aspectos contenidos en el Modelo de Negocios CANVAS: Aliados clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relación con clientes, canales, segmento de clientes, estructura de costos y flujos de ingresos.	Actividades relacionadas con cada uno de los contenidos del Modelo de Negocios CANVAS	Determinación de la propuesta de actividades por realizar para incluir en el Plan Estratégico, cada uno de los aspectos por tomar en consideración en el Modelo de Negocios CANVAS.	El detalle de la instrumentalización está por definirse una vez que se diseñe el instrumento por aplicar

**Fuente:** Elaboración propia con los datos de la investigación.

## **Instrumentos**

Algunos instrumentos utilizados en el desarrollo del presente trabajo son los siguientes:

**Cuestionarios.** Según Hernández & Mendoza (2018), los cuestionarios “son un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se medirán” (p. 217).

Para el proceso de recopilación de datos, se procede a la aplicación de cuestionarios, con el fin de obtener información requerida para el desarrollo de los objetivos específicos de la investigación.

El instrumento utilizado en la presente investigación tiene como objetivo principal obtener la información relevante, a través de preguntas abiertas, las cuales dan a conocer el panorama entre los colaboradores sobre el desarrollo de los objetivos propuestos.

**Entrevista.** Según Hernández & Mendoza (2018), se define como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). Se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas” (p.403).

Se puede deducir que una entrevista es un conjunto de preguntas donde se logra más detalle de entendimiento del estudio que se realiza e investiga, con una mayor eficacia en la planeación y ejecución del trabajo por realizar.

Con el fin de investigar lo que los colaboradores clave pueden aportar, se realiza entrevistas con preguntas que puedan incorporar información requerida.

**Guías de observación.** Según este autor, la observación es “un método de recolección de datos que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables” (p. 252).

La observación se realiza por la toma de apuntes al observar los procesos efectuados en la empresa, con respeto a la forma en la cual se da el tratamiento actual al abastecimiento, con el fin de verificar y analizar las funciones específicas, luego compiladas en el documento.

La observación proporciona información relevante para un posterior análisis, pues se adquiere un mayor número de datos, necesarios para fundamentar el desarrollo del trabajo.

La observación de los procesos da la información necesaria para comprender cuál es el procedimiento seguido actualmente, con el fin de analizar su posterior mejora.

**Estudio de mercado.** Para Kotler, Bloom y Hayes, el estudio de mercado «consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización. (p. 78).

El estudio de mercado pretende determinar datos requeridos para desarrollar directamente el Plan Estratégico, tales como proyecciones de ventas y gastos y cálculo de rentabilidad de las actividades.

### **Proceso para la recolección y análisis de datos**

**Técnicas de validación.** Hernández & Mendoza (2018) definen la validez como “el grado en que un instrumento realmente pretende medir la validez” (p. 132).

En el caso de la validación de los instrumentos por utilizar en la presente investigación se tiene, en el caso del cuestionario, se desarrolla con preguntas cortas, concisas y datos que puedan ser conocidos de primera mano por los encuestados o fáciles de calcular en el momento.

Con respecto de la entrevista, los cuestionamientos pretenden determinar las actividades específicas que se realiza para cada labor, con el fin de determinar su pertinencia y si es necesario eliminar dichas labores, modificarlas o agregar adicionales, con el fin de optimizarlas.

Referente a las guías de observación, están elaboradas con el propósito de analizar a fondo las formas en las cuales se puede obtener la mayor cantidad de información específica para proponer u optimizar la planificación estratégica actual, por medio del Modelo de Negocios CANVAS durante el tercer cuatrimestre de 2021.

## Capítulo IV: Resultados de la Investigación

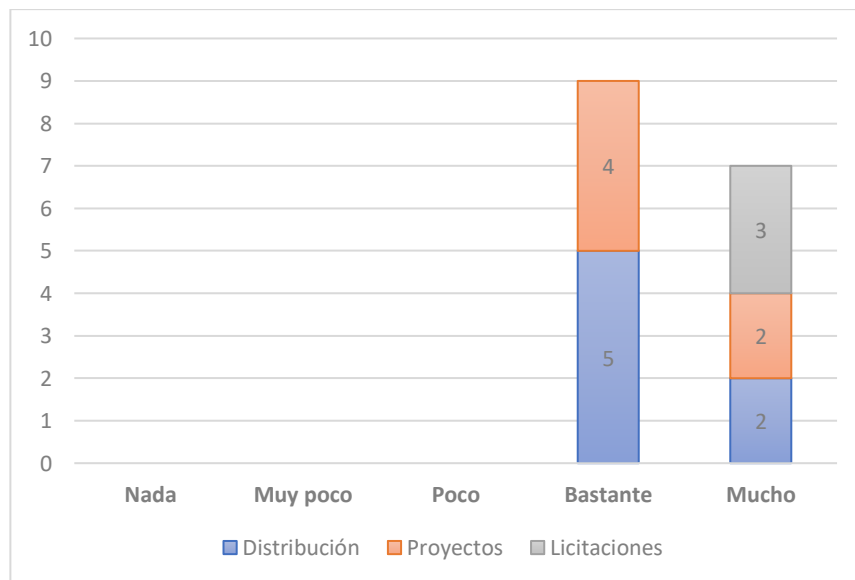
Según Hernández & Mendoza (2018), los resultados de investigación pueden tener carácter teórico o práctico, pero en ambos se expresa la dialéctica entre teoría y práctica. Los resultados no son puramente teóricos o puramente prácticos y por lo regular se complementan. El alcance de los resultados depende del objeto de investigación, del contexto en que se investiga. Enseguida se detalla los resultados de la investigación, en el orden en que se plantea los objetivos específicos.

### Resultados Objetivo Específico 1:

En relación con el primer objetivo específico, en el cual se pretende determinar si existe un plan estratégico en la empresa Aceros Abonos Agro o un instrumento similar, con fines de análisis y búsqueda de áreas de mejora, se aplica un cuestionario al total de los 16 colaboradores de las áreas de Distribución (siete colaboradores), Proyectos o Construcciones (seis colaboradores) y Licitaciones (tres colaboradores) y se realiza un análisis que determina la existencia de un plan estratégico o un instrumento similar el cual pueda ser utilizado, a continuación los resultados de dicha aplicación.

#### Gráfico 1.

*¿Conoce usted que es un plan estratégico?*

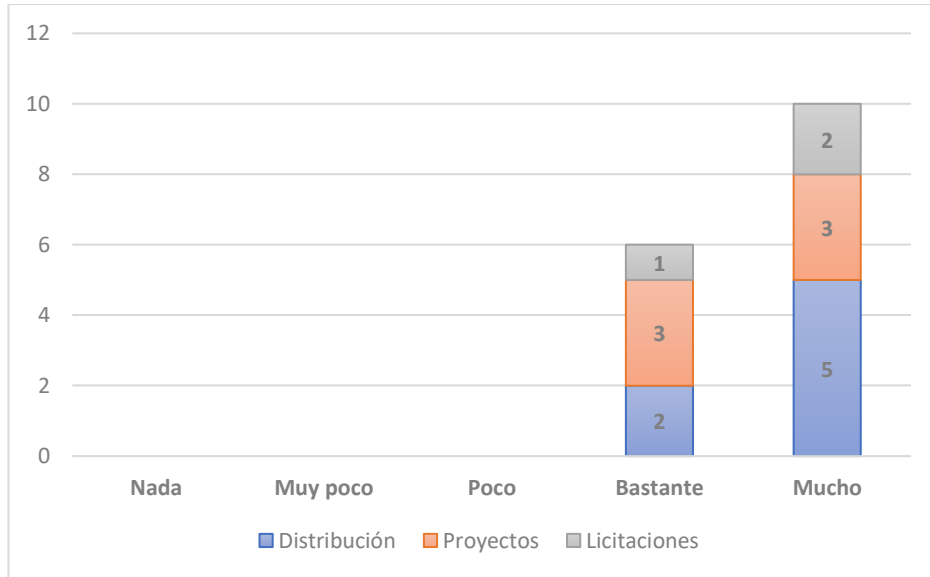


**Fuente:** Elaboración propia.

Tal y como se muestra en el gráfico anterior, 10 de los 16 colaboradores encuestados indican conocer “bastante” de qué se trata un plan estratégico, por su parte, los restantes seis colaboradores indican conocer “mucho” la temática del plan estratégico. Lo anterior demuestra que el personal en general conoce sobre la temática tratada en la investigación en desarrollo.

**Gráfico 2.**

*¿Identifica usted si en la empresa existe un plan estratégico?*

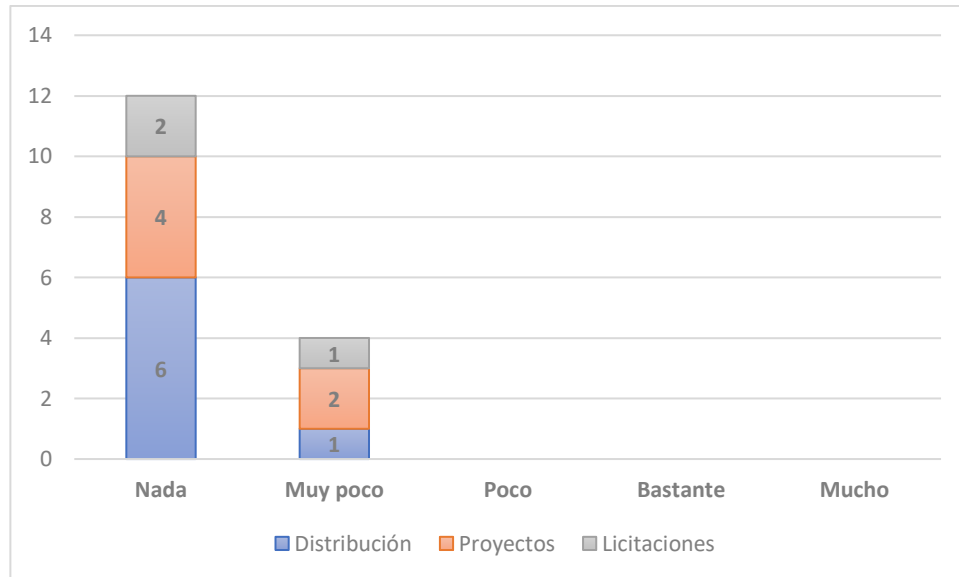


**Fuente:** Elaboración propia.

En relación con el gráfico anterior, seis de los 16 colaboradores encuestados indican identificar “bastante” si en la empresa existe un plan estratégico, mientras los restantes 10 colaboradores indican identificarlo “mucho”. Lo anterior demuestra que el personal en general identifica en cierta manera la existencia de un plan estratégico en la empresa, sin embargo, no hay completa seguridad, por lo tanto, la propuesta que acompaña el presente documento pretende dotar a la empresa de las actividades necesarias para su diseño.

### Gráfico 3.

*¿En el área en la que pertenece, actualmente se lleva a cabo planificación?*



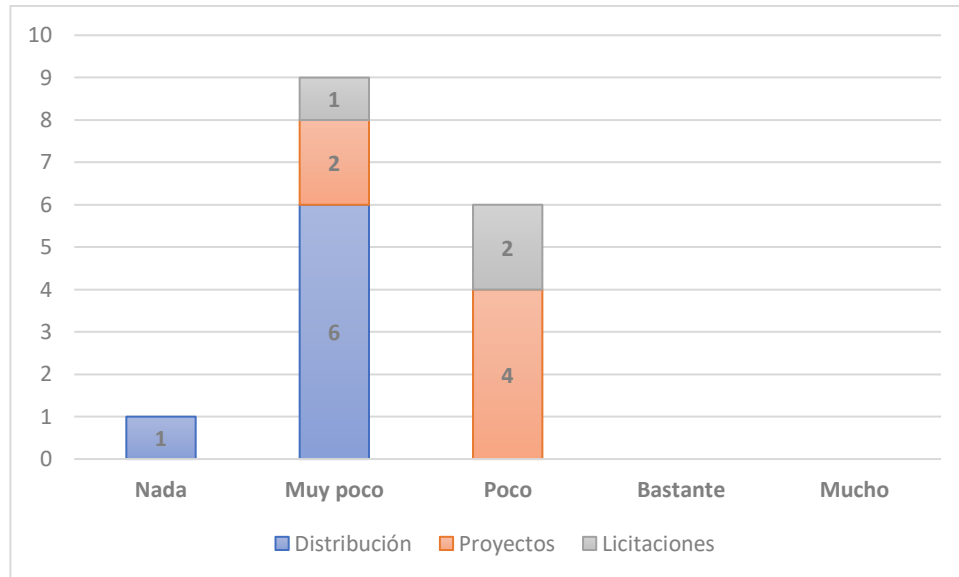
**Fuente:** Elaboración propia.

Con respecto del gráfico anterior, 12 de los 16 colaboradores encuestados indican en las áreas donde pertenecen, no se lleva a cabo “nada” de planificación. Por su parte, los restantes cuatro indican se lleva a cabo “muy poca planificación en sus respectivas áreas. Lo anterior demuestra que la percepción del personal respecto de la planificación en las áreas a las cuales pertenecen, en general es muy poca.

Se puede acotar, además, mediante conocimiento propio adquirido como colaborador de la empresa, esta no se rige por un plan estratégico previamente establecido o definido, sino más bien por una serie de actividades correctivas realizadas cuando la situación en particular se presenta y afecta las operaciones, los resultados, las ventas o las utilidades de la empresa.

#### Gráfico 4.

¿Conoce usted la misión de la empresa?



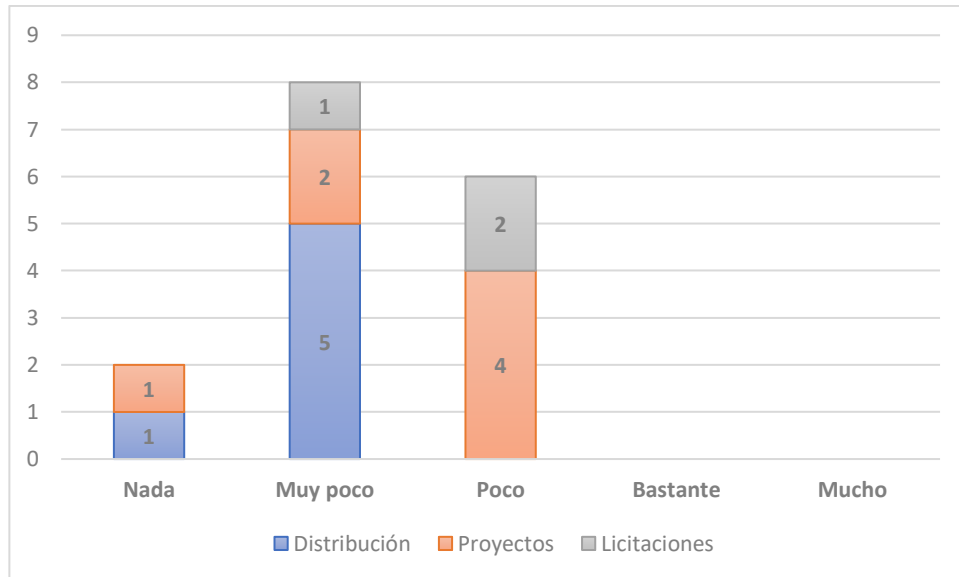
**Fuente:** Elaboración propia.

Según el gráfico anterior, uno de los 16 colaboradores encuestados indica no conoce “nada” de la misión de la empresa, mientras nueve de ellos indican conocer “muy poco” de dicha misión. Por su parte, seis de los colaboradores encuestados indican conocer “poco”. Los resultados anteriores muestran que el conocimiento en general de la misión empresarial, es bajo.

Lo anterior tiene una injerencia negativa en el compromiso que puedan tener los colaboradores en la empresa, pues si no se conoce realmente su misión, no es posible llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzarla.

**Gráfico 5.**

*¿Conoce usted la visión de la empresa?*

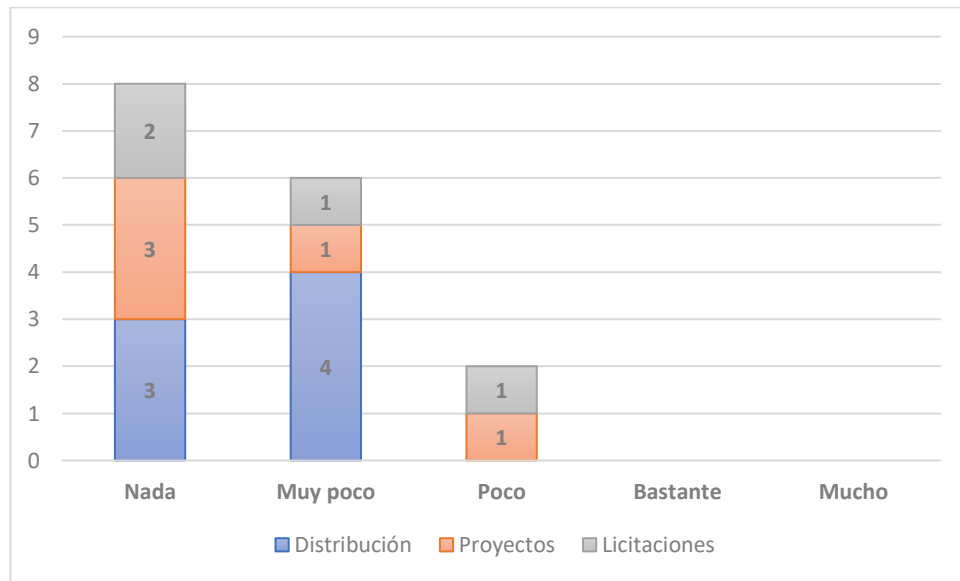


**Fuente:** Elaboración propia.

Tal y como se muestra en el gráfico anterior, dos de los 16 colaboradores encuestados indican no conocer “nada” de la visión de la empresa, mientras que ocho de estos indican conocer “muy poco” de dicha visión. Por su parte, seis de los colaboradores encuestados indican conocer “poco”. Los resultados anteriores muestran que el conocimiento en general de la visión empresarial, es bajo.

### Gráfico 6.

¿Conoce usted si la empresa cuenta con valores establecidos?

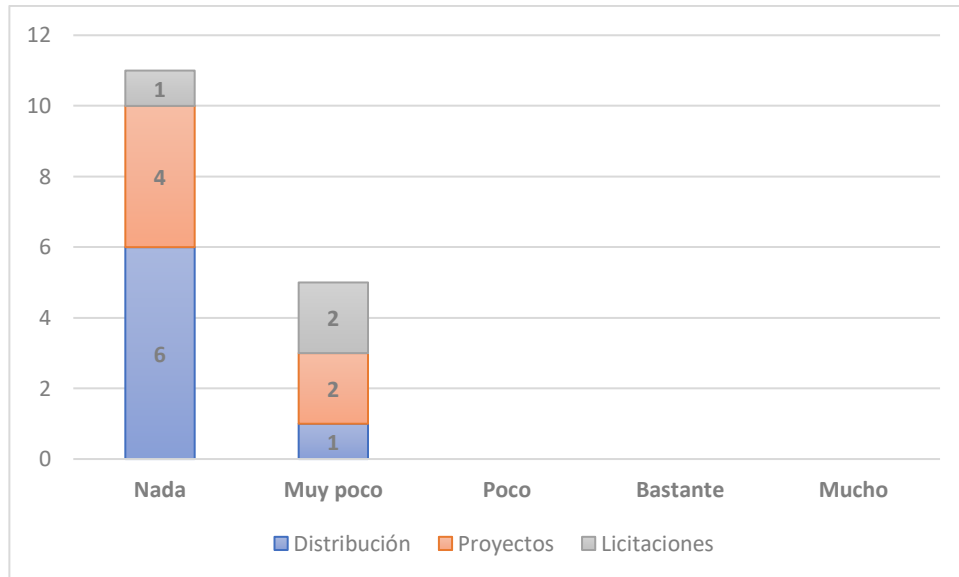


**Fuente:** Elaboración propia.

En relación con el gráfico anterior, ocho de los 16 colaboradores encuestados indican no conocer “nada”, acerca de si la empresa cuenta con valores establecidos, mientras seis de dichos colaboradores indican conocer “muy poco” sobre la existencia de los valores establecidos. Por su parte, los restantes dos indican conocer “poco” sobre los valores establecidos por la empresa. Los resultados anteriores muestran, el conocimiento en general de los valores empresariales, es bajo.

### Gráfico 7.

*¿La empresa cuenta con políticas establecidas?*

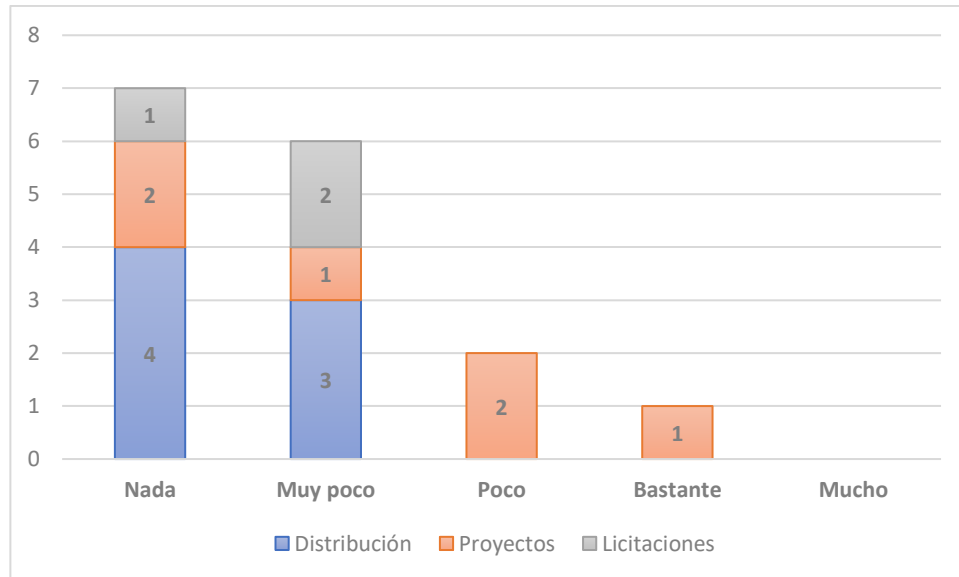


**Fuente:** Elaboración propia.

Con respecto del gráfico, 11 de los 16 colaboradores encuestados indican la empresa no cuenta con “nada”, respecto del tema de políticas establecidas, mientras los restantes cinco indican la empresa cuenta con “muy poco” respecto de este tema. Lo anterior demuestra, el personal en general conoce sobre las partes de las cuales estaría compuesto un plan estratégico. Los resultados anteriores muestran que el conocimiento en general de las políticas establecidas es bajo.

### Gráfico 8.

*¿La empresa diagnostica de alguna forma sus resultados?*

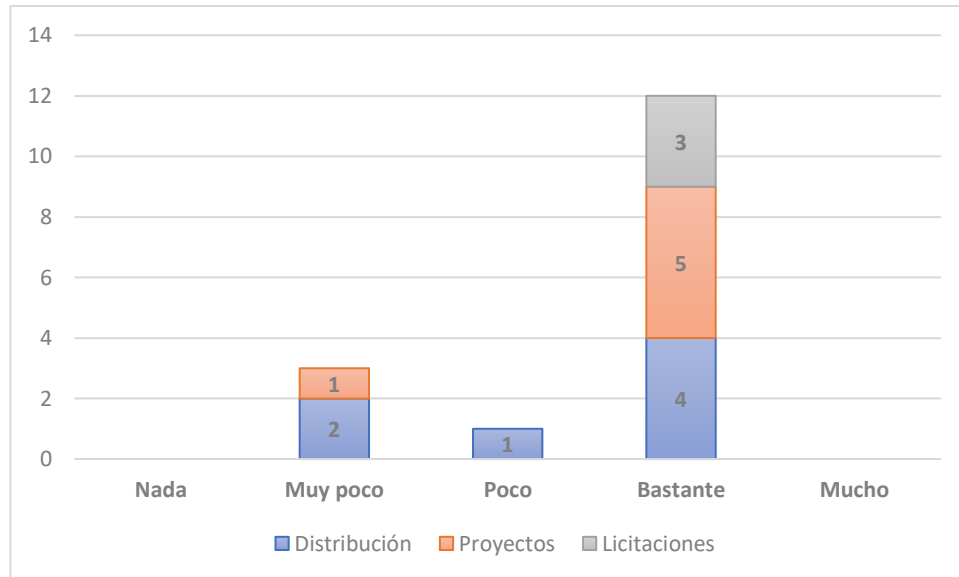


**Fuente:** Elaboración propia.

Según el gráfico anterior, siete de los 16 colaboradores encuestados indican la empresa no diagnostica de ninguna forma sus resultados, mientras seis de los encuestados indican lo hace “muy poco”. Por su parte dos de los encuestados indican que lo hacen “poco” y el restante encuestado indica que diagnostica “bastante” sus resultados. Dichos resultados arrojan una percepción baja o nula sobre el diagnóstico de los resultados realizados por la empresa.

### Gráfico 9.

*¿La empresa propone una gestión de recursos humanos establecida?*

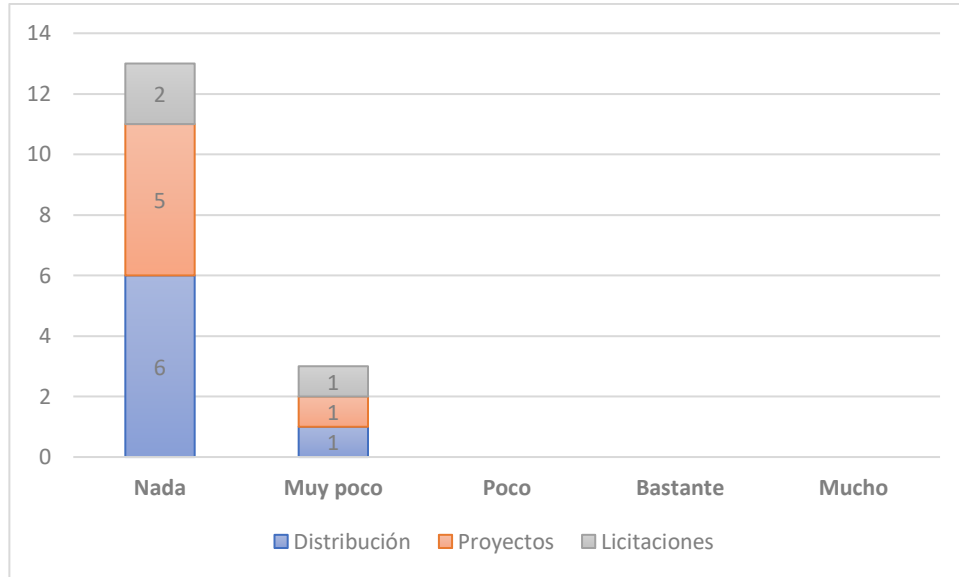


**Fuente:** Elaboración propia.

Tal y como se muestra en el gráfico anterior, tres de los 16 colaboradores encuestados indican la empresa propone “muy poco” una gestión de recursos humanos establecida, mientras uno de los encuestados indica que lo hace “poco”. Por su parte 12 de los colaboradores encuestados indican la empresa propone “bastante” una gestión de recursos humanos previamente establecida. Dichos resultados muestran que la empresa cuenta con una fortaleza interna, respecto de su gestión de recursos humanos.

**Gráfico 10.**

*¿La empresa promueve y comunica una política de calidad o algo similar?*

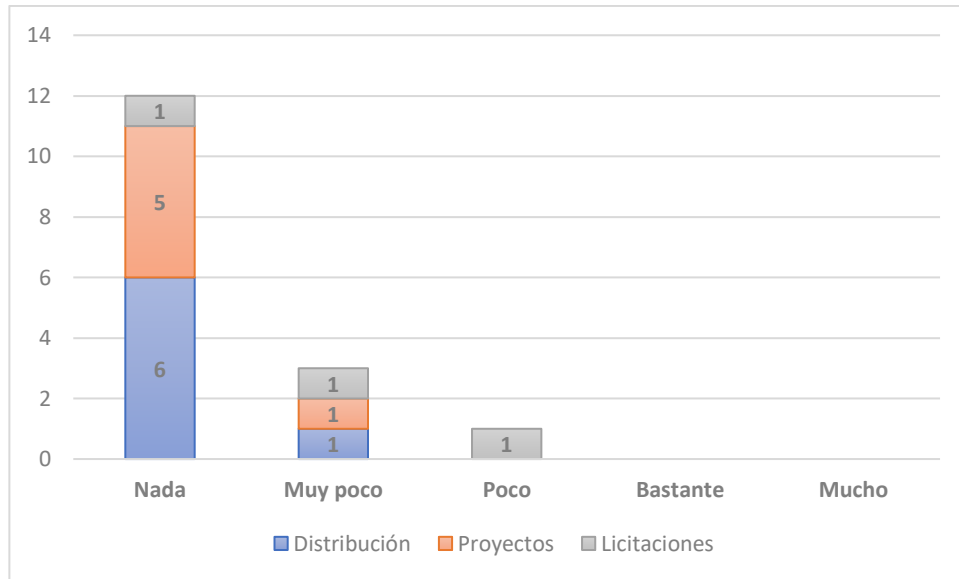


**Fuente:** Elaboración propia.

En relación con el gráfico anterior, 13 de los 16 colaboradores encuestados indican la empresa no promueve “nada” una política de calidad o un mecanismo similar, mientras los restantes tres encuestados indican lo hace “muy poco”. Dichos datos muestran que al parecer no existe políticas de calidad previamente establecidas en la empresa

**Gráfico 11.**

*¿Conoce usted si la empresa cuenta con un FODA, PEST o algún instrumento similar?*

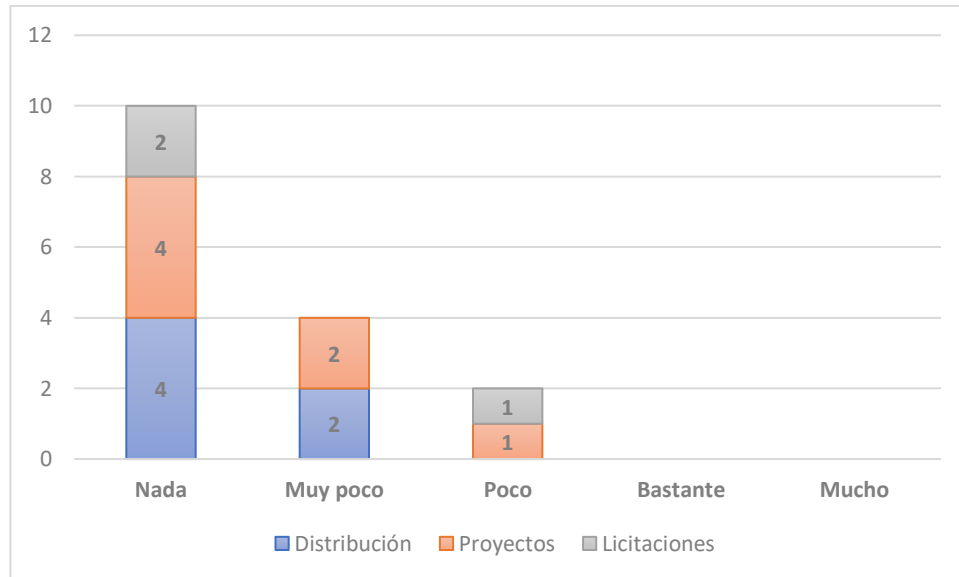


**Fuente:** Elaboración propia.

Con respecto del gráfico anterior, 12 de los 16 colaboradores encuestados indican que la empresa no cuenta con un FODA, PEST o algún instrumento similar, mientras tres de los encuestados indican conocer “muy poco” sobre la existencia de dichos instrumentos. De igual forma, uno de los encuestados indica tener “poco” conocimiento sobre la existencia de estas alternativas de gestión empresarial. Dichos datos muestran que la empresa no parece contar de ninguna forma con estas alternativas de gestión de datos empresariales.

### Gráfico 12.

*¿Mide la empresa sus metas e indicadores de forma periódica?*

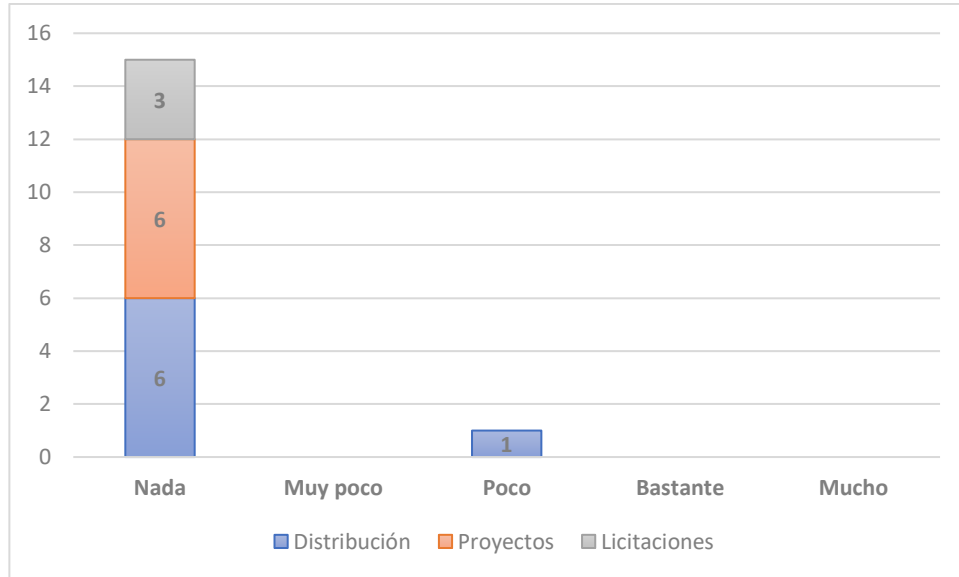


**Fuente:** Elaboración propia.

Según el gráfico anterior, ocho de los 16 colaboradores encuestados indican, la empresa no mide ninguno de sus indicadores de manera periódica, mientras cuatro de los encuestados indican que lo hace “muy poco”. Por su parte dos de los encuestados indican lo hace “poco”. Estos resultados muestran que la empresa no acostumbra llevar a cabo medición de los resultados empresariales.

**Gráfico 13.**

*¿Se rige la empresa por medio de procedimientos de trabajo previamente establecidos?*

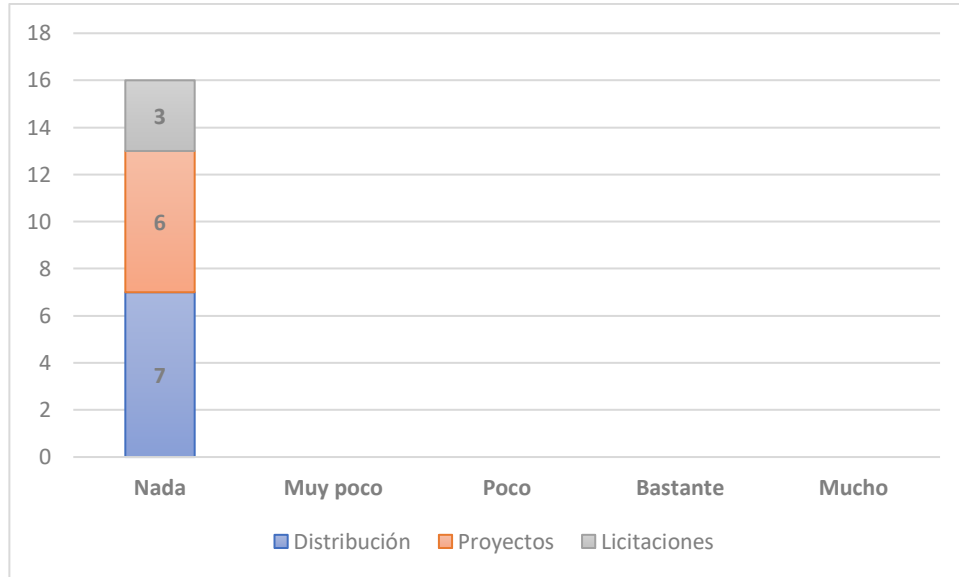


**Fuente:** Elaboración propia.

Tal y como se muestra en el gráfico anterior, 15 de los 16 colaboradores encuestados indican la empresa no se rige en “nada” por medio de procedimientos de trabajo previamente establecidos, mientras el restante colaborador encuestado indica lo hace “poco”. Dichos datos dan como resultado que la empresa no cuente con procedimientos de trabajo para coordinar o realizar sus labores.

**Gráfico 14.**

*¿Se encuentran definidos de antemano los planes a corto, mediano y largo plazo de la empresa?*

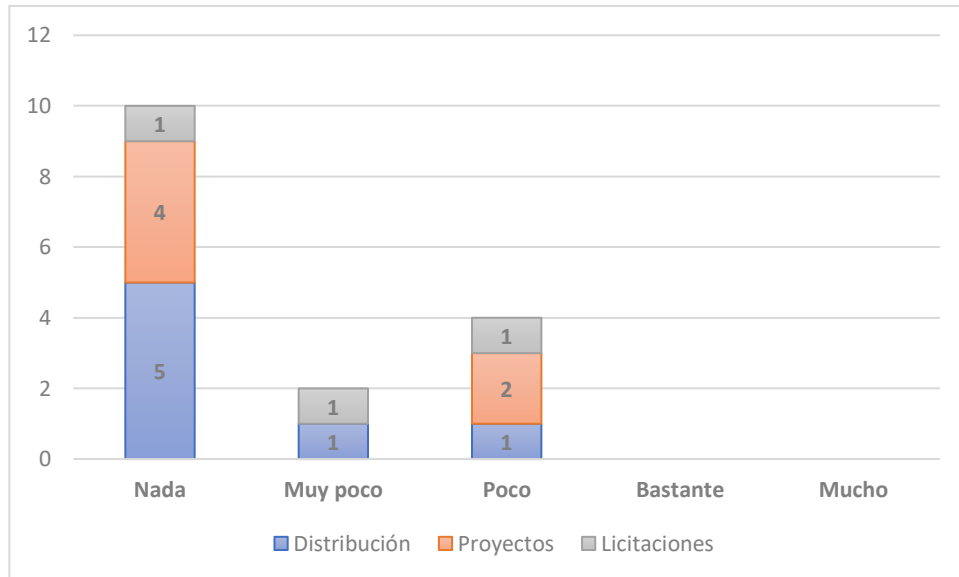


**Fuente:** Elaboración propia.

En relación con el gráfico anterior, los 16 colaboradores encuestados indican no se encuentran definidos los planes de la empresa a ningún plazo. Esto es un dato preocupante el cual podría ser solventado con el diseño de un plan estratégico bien establecido en la empresa.

**Gráfico 15.**

*¿Informa la empresa internamente sobre sus logros y cumplimiento de metas alcanzadas?*

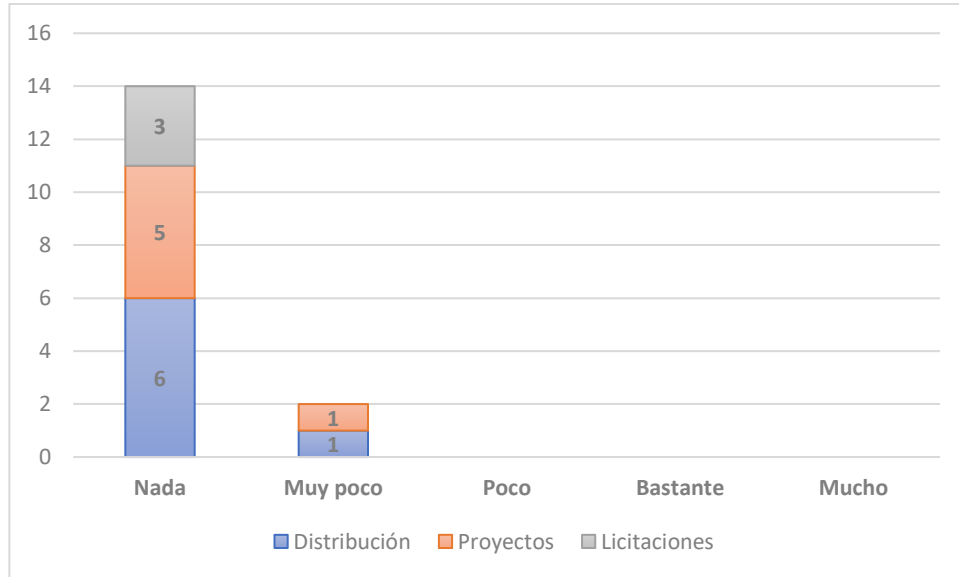


**Fuente:** Elaboración propia.

Con respecto del gráfico anterior, 10 de los 16 colaboradores encuestados indican que la empresa no informa internamente sobre los logros y cumplimiento de metas alcanzadas, mientras dos de los encuestados indican lo hace “muy poco”. Por su parte cuatro de los colaboradores encuestados indican que lo hacen “poco”. Lo anterior demuestra la oportunidad de mejora existente en la empresa respecto de la comunicación interna de los resultados empresariales.

**Gráfico 16.**

*¿Gestiona de manera oportuna la empresa sus estudios de mercado?*

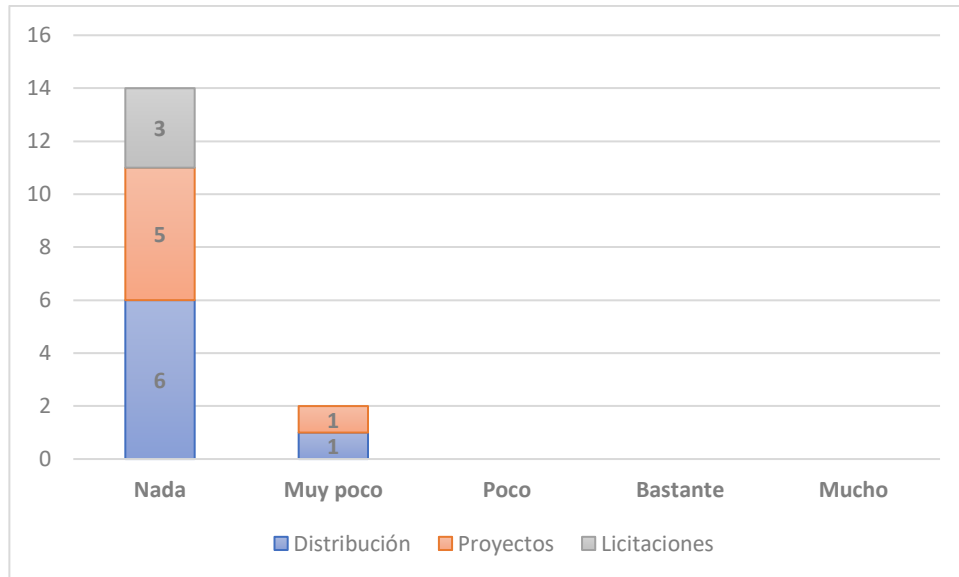


**Fuente:** Elaboración propia.

Según el gráfico anterior, 14 de los 16 colaboradores encuestados indican que la empresa no gestiona de manera alguna sus estudios de mercado, mientras los restantes dos indican lo hace “muy poco”. Lo anterior demuestra deficiencias en los procesos mercadológicos de la empresa, los cuales pueden ser subsanados mediante el diseño de un plan estratégico.

**Gráfico 17.**

*¿Gestiona de manera oportuna la empresa sus estudios de clientes y proveedores?*

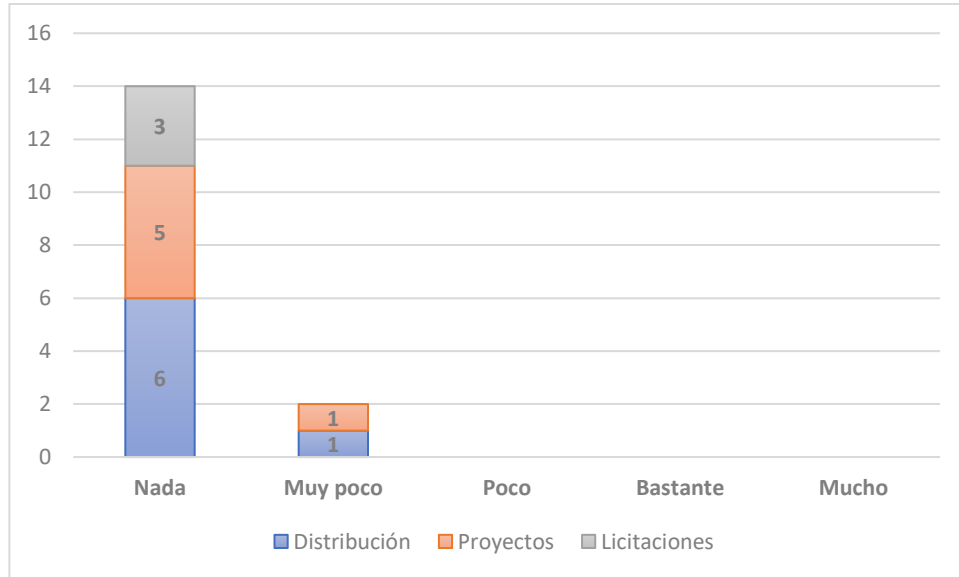


**Fuente:** Elaboración propia.

Tal y como se muestra en el gráfico anterior, 14 de los 16 colaboradores encuestados indican la empresa no gestiona de manera alguna sus estudios de clientes y proveedores, mientras los restantes dos indican que lo hace “muy poco”. Lo anterior demuestra deficiencias en los procesos mercadológicos de la empresa que pueden ser subsanados mediante el diseño de un plan estratégico.

**Gráfico 18.**

*¿Gestiona de manera oportuna la empresa sus estudios de la competencia?*

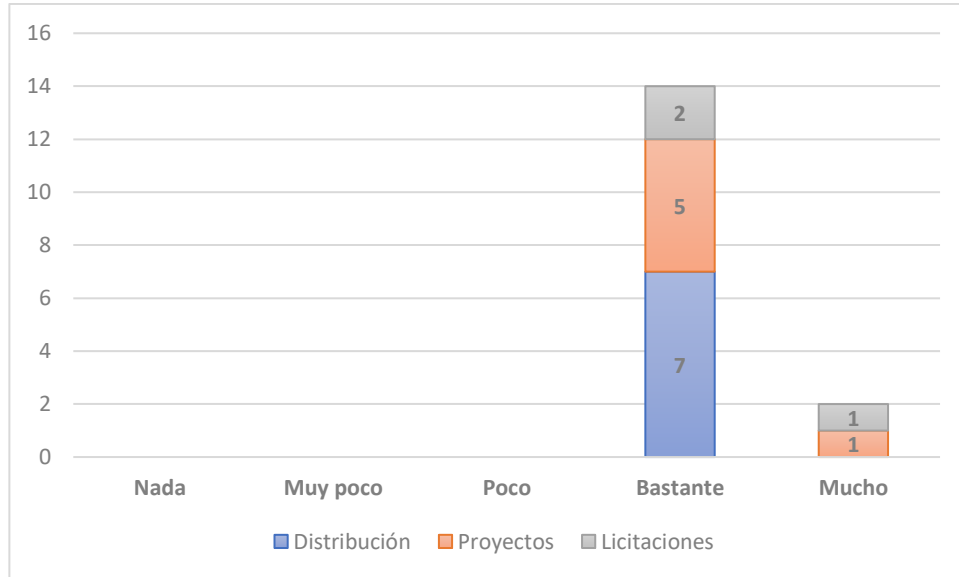


**Fuente:** Elaboración propia.

En relación al gráfico anterior, 14 de los 16 colaboradores encuestados indican la empresa no gestiona de manera alguna sus estudios de la competencia, mientras los restantes dos indican que lo hace “muy poco”. Lo anterior demuestra deficiencias en los procesos mercadológicos de la empresa, estos pueden ser subsanados mediante el diseño de un plan estratégico.

**Gráfico 19.**

*¿Considera usted que la empresa debe mejorar su planificación estratégica?*

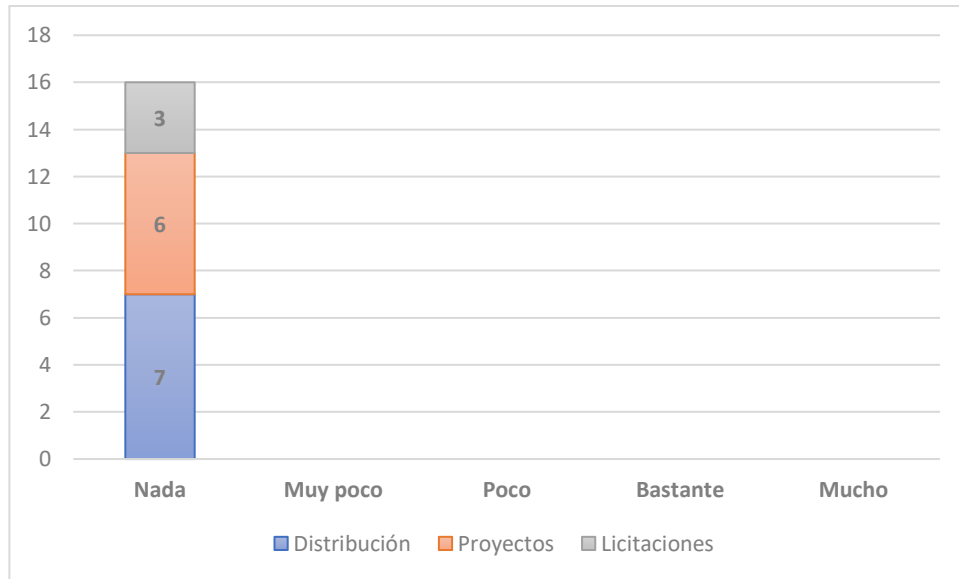


**Fuente:** Elaboración propia.

Con respecto del gráfico anterior, 14 de los 16 colaboradores encuestados consideran la empresa debe mejorar bastante su planificación estratégica, mientras los restantes dos encuestados, consideran que debe mejorar “mucho dicha planificación. Lo anterior demuestra la necesidad de contar con un plan estratégico establecido.

**Gráfico 20.**

*¿Considera usted que la empresa se rige o cuenta con un plan estratégico definido formalmente?*



**Fuente:** Elaboración propia.

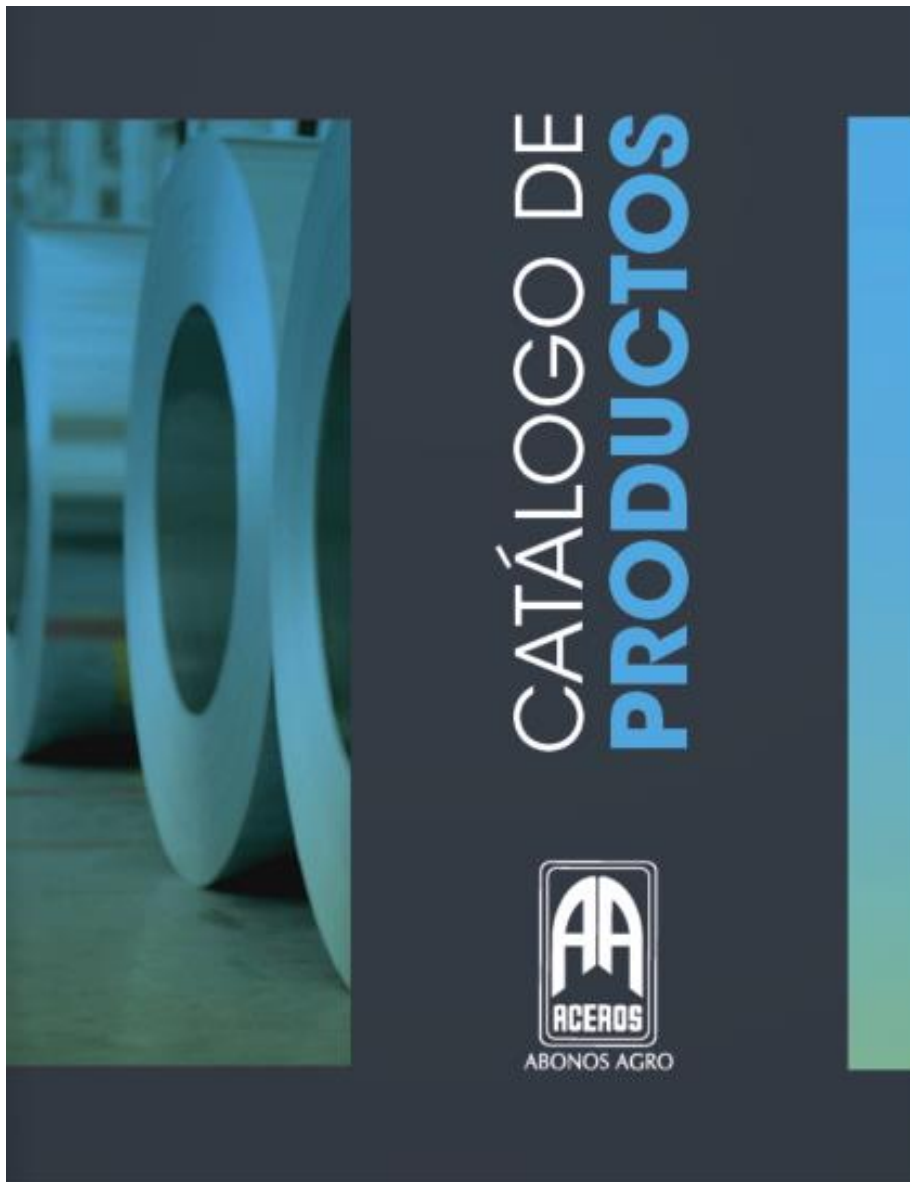
Según el gráfico anterior, los 16 colaboradores encuestados indican que la empresa no se rige y no cuenta con un plan estratégico definido formalmente.

## Resultados Objetivo Específico 2:

Con respecto del segundo objetivo específico, en el cual se pretende exponer el catálogo de productos de la empresa Aceros Abonos Agro, con el fin de evidenciar las líneas nuevas de producto con los cuales cuenta la empresa con fines de diversificación de su mercado meta, a continuación, se presenta dicho catálogo, indicando las nuevas líneas de producto como “NUEVO!”

### Figura 4.

*Catálogo de productos de la empresa Aceros Abonos Agro*



Fuente: Catálogo de productos Aceros Abonos Agro <https://www.abonosagro.com/catalogo/>

**Figura 5.**  
*Productos Largos*



Fuente: Catálogo de productos Aceros Abonos Agro <https://www.abonosagro.com/catalogo/>

**Figura 6.**  
*Varilla*


## VARILLA

Normas ASTM A615 y A706

**Corrugada:**

**Descripción:**  
Barras de acero con corrugaciones que procuran inhibir el movimiento longitudinal relativo al concreto. Los rebordes o protuberancias cumplen las disposiciones de las normativas nacionales e internacionales vigentes.


**Longitudes:**  
Estándar de 6m, 9m y 12m.



Varilla Deformada				Disponibilidad del Producto			
				Longitudes			
Número de Varilla	Diámetro (Pulg)	Diámetro Nominal (mm)	Peso Nominal (kg/m)	Grado 40		Grado 60W	
				6m	9m	6m	12m
3	3/8	9.52	0.540	*	*	*	*
4	1/2	12.70	0.998	*	*	*	*
5	5/8	15.88	1.852	*	*	*	*
6	3/4	19.05	2.235	*	*	*	*
7	7/8	22.22	3.042		*	*	*
8	1	25.40	3.973		*	*	*
9	1 1/8	28.65	5.050		*	*	*
10	1 1/4	32.25	6.404		*	*	*
11	1 3/8	35.81	7.907		*	*	*

**Aplicaciones:**  
Refuerzo para concreto en cimentaciones, losas, muros, columnas, vigas, tanques, diques, además de otras obras civiles y de infraestructura.



Fuente: Catálogo de productos Aceros Abonos Agro <https://www.abonosagro.com/catalogo/>

**Figura 7.**  
Varilla



**Grafiada:**

Normas ASTM A1064

**Descripción:**  
Varillas de acero con corrugaciones que se han conformado en frío por estiramiento, laminado o ambos.

**Longitudes:**  
Estándar de 6m.

Grafiada	
Diámetro Nominal (mm)	Peso Nominal (kg/m)
6.35	0.170
6.35	0.288

**Aplicaciones:**  
Se utiliza como refuerzo para concreto, artesanía en metal y otros.

**Lisa:**

Normas ASTM A36

**Descripción:**  
Varillas de acero de superficie lisa y sección transversal circular y cuadrada.

**Longitudes:**  
Estándar de 6m.

Varilla Lisa Redonda			
Número de Varilla	Diámetro (Pulg)	Diámetro Nominal (mm)	Peso Nominal (kg/m)
3	5/8	9.52	0.580
4	1/2	12.70	0.994
5	5/8	15.88	1.552
6	3/4	19.05	2.235
8	1	25.40	3.975

Varilla Lisa Cuadrada			
Número de Varilla	Diámetro (Pulg)	Diámetro Nominal (mm)	Peso Nom (kg/m)
3	3/8	9	0.648
4	1/2	12	1.118

**Aplicaciones:**  
Elementos ornamentales y aplicaciones metalmecánicas como rejas y barandas; además en la industria de herramientas y maquinaria.



Fuente: Catálogo de productos Aceros Abonos Agro <https://www.abonosagro.com/catalogo/>

**Figura 8.**  
*Varilla*



**Normas ASTM A706**

Consiste en el servicio de corte y doblado de acero de refuerzo para la construcción de obra gris, ofreciendo barras cortadas o dobladas, arcos, ganchos, espirales y una gran variedad de figuras que se ajustan a cualquier requerimiento de la obra para el armado de acero de refuerzo.

**VENTAJAS:**

- Optimización de la merma en varillas N°3 a N°11.
- Uniformidad en la producción de los elementos.
- Cumplimiento de especificaciones estructurales.
- Reducción en los tiempos de ejecución del proyecto.
- Menores riesgos de accidentalidad en la obra.



Para iniciar el proceso de Ferralla se requiere el detalle del material por figurar, o bien los planos estructurales a partir de los cuales nuestro departamento de ingeniería desarrolla el despiece.

**FIGURAS**



L1 = Lado 1  
 L2 = Lado 2  
 L3 = Lado 3  
 P = Palo  
 D = Diámetro  
 H = Altura  
 S = Separación

Fuente: Catálogo de productos Aceros Abonos Agro <https://www.abonosagro.com/catalogo/>

**Figura 9.**  
*Toron*

TORON


Normas ASTM A416

**Descripción:**  
El torón es un cable de acero formado por 7 hilos de alambre enlazados de forma helicoidal, los cuales trabajan a tensión y generan un esfuerzo de compresión en el concreto, mejorando su desempeño ante las cargas en la estructura.

**Dimensiones:**  
Ancho: 0.95m.  
Largo: 5m, 6m, 7m, 8m, 9m, y 10m.

**Aplicaciones:**  
Vigas prefabricadas y losas prefabricadas, estructuras de cubierta, paredes y cimentaciones de tanques.

Diámetro		MPa	ksi	mm <sup>2</sup>	in <sup>2</sup>	g/m	b/1000 ft	kN	lbf	kN	lbf
mm	in										
9.53	3/8"	1725	250	52	0.08	405	272	89	20000	80.1	18000
		1860	270	56	0.085	430	290	102	23000	92.1	20700
12.70	1/2"	1725	250	92.9	1.144	730	490	160	36000	144.1	32400
		1860	270	98.7	0.153	780	520	184	14300	165.3	37170
15.20	0.6"	1725	250	139	0.216	1090	737	240	54000	216.2	48600
		1860	270	140	0.217	110	740	261	58600	234.5	52740



8

Fuente: Catálogo de productos Aceros Abonos Agro <https://www.abonosagro.com/catalogo/>

**Figura 10.**  
Angulares / Vigas C/I

# ANGULARES

Normas ASTM A36

**Descripción:**  
Perfil de acero laminado en caliente formado por dos alas que forman un ángulo recto. Como generalidad, ambas alas son de la misma longitud.

**Longitudes:**  
Estándar de 6m.

**Aplicaciones:**  
Fabricación de estructuras metálicas en general (torres, portones, cerramientos, ventanas, rejas, hierro forjado)

Dimensión (mm)	Espesor (mm)				
	3.2	4.8	6.4	9.5	12.7
25x25	+	+	+		
32x32	+	+	+		
38x38	+	+	+		
51x51	+	+	+		
64x64		+	+		
76x76		+	+	+	
102x102			+	+	+

Dimensión (mm)	Espesor (mm)				
	3.2	4.8	6.4	9.5	12.7
13	+	+			
19	+	+			
25	+	+	+		
32	+	+	+		
38	+	+	+	+	
51	+	+	+	+	
76		+	+	+	+
102			+	+	+

# PLATINAS

Normas ASTM A36

**Descripción:**  
Perfil de acero laminado en caliente con sección transversal rectangular.

**Longitudes:**  
Estándar de 6m.

**Aplicaciones:**  
Fabricación de estructuras metálicas en general (torres, portones, cerramientos, ventanas, rejas, hierro forjado)

# VIGAS C/I

Normas ASTM A36

**Descripción:**  
Viga LFN/IPN: Perfil laminado en caliente denominado Viga C/ Viga I por la forma de su sección transversal.

**Longitudes:**  
Estándar de 6m.

**Aplicaciones:**  
Perfiles utilizados en la construcción de estructuras metálicas en general, mantenimiento industrial y cancheros.




Viga Tipo	Dimensiones (mm)			Peso Nominal Kg/Viga
	Altura	Ancho	Espesor	
C	80	45	6.0	52
C	100	60	6.0	64
C	120	65	7.0	80
C	140	80	7.0	96
C	160	85	7.5	113
C	180	70	8.0	132
C	200	75	8.5	152
I	80	42	3.9	36
I	100	50	4.5	50
I	120	58	5.1	67
I	140	66	5.7	86
I	160	74	6.3	107
I	180	82	6.9	131
I	200	90	7.5	157

**Figura 11.**  
Vigas WF NUEVO!

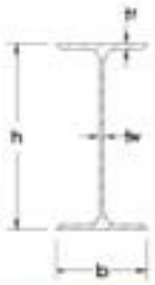
## VIGAS WF

Normas ASTM A992 / A572 G50

**Descripción:**  
Perfiles estructurales en sección I o H de acero al carbono, laminados en caliente que tiene la capacidad de resistir fuerzas axiales y momentos flectores.

**Longitudes:**  
Estándar de 12.2metros

**Aplicaciones:**  
Utilizados ampliamente en la industria de la construcción civil, estructuras metálicas, puentes, columnas, techos, entrepisos. Son elementos que soportan las cargas constructivas y las transmiten hacia los elementos verticales de soporte (columnas o muros).



Descripción	Altura (3)mm	Ancho (3)mm	Espesor alma (4) mm	Espesor perfil (5) mm	Sto./pie	kg/m	Área mm <sup>2</sup> /D	Inercia (Iy) mm <sup>4</sup> /E
WF 6 X 12 X 40	163	102	6.8	7.1	12	18.0	22.8	916
WF 6 X 15 X 40	162	152	6.8	6.6	15	22.5	28.4	1206
WF 6 X 20 X 40	167	153	6.6	9.3	20	29.8	37.9	1714
WF 6 X 25 X 40	162	154	6.8	6.6	25	37.8	47.3	2220
WF 8 X 10 X 40	200	100	4.3	5.2	10	15.0	19.1	1280
WF 8 X 13 X 40	203	102	6.8	6.5	13	19.3	24.8	1662
WF 8 X 16 X 40	206	102	6.2	6.0	16	22.6	28.6	2004
WF 8 X 18 X 40	207	133	6.8	6.4	18	26.6	33.9	2587
WF 8 X 21 X 40	210	134	6.4	10.2	21	31.3	40.0	3139
WF 8 X 24 X 40	201	166	6.2	10.2	24	36.9	46.7	3438
WF 8 X 28 X 40	205	166	7.2	11.8	28	41.7	53.1	4088
WF 8 X 31 X 40	203	203	7.2	11	31	46.1	58.58	4846
WF 8 X 36 X 40	206	204	7.9	12.6	36	52.0	66.8	5268
WF 10 X 16 X 40	254	102	6.8	6.9	16	22.3	28.6	2901
WF 10 X 17 X 40	267	102	6.1	8.4	17	25.3	32.3	3430
WF 10 X 19 X 40	260	102	6.4	10	19	28.4	36.31	3998
WF 10 X 30 X 40	266	148	7.6	13	30	44.8	67.3	7118
WF 10 X 33 X 40	247	202	7.4	11	33	49.1	62.6	7069
WF 10 X 45 X 40	267	204	8.9	15.7	45	67.0	86.6	10360
WF 12 X 14 X 40	303	101	6.1	6.7	14	21.0	26.9	3708
WF 12 X 16 X 40	305	101	6.6	6.7	16	23.8	30.41	4280
WF 12 X 19 X 40	309	102	6.0	6.9	19	26.3	36.18	5431
WF 12 X 22 X 40	313	102	6.6	10.8	22	32.7	41.8	6607
WF 12 X 26 X 40	310	166	6.8	9.7	26	38.7	49.4	8527
WF 12 X 30 X 40	313	166	6.6	11.2	30	44.8	56.9	9934
WF 12 X 36 X 40	317	167	7.6	13.2	36	62.0	66.7	11850
WF 12 X 53 X 40	306	254	8.8	14.6	53	79.0	100.6	17670
WF 14 X 22 X 40	349	127	6.8	6.5	22	32.9	41.7	8268
WF 14 X 26 X 40	363	128	6.6	10.7	26	39.0	49.8	10230
WF 14 X 30 X 40	362	171	6.9	9.8	30	44.6	57.3	12140
WF 14 X 34 X 40	365	171	7.2	11.6	34	51.0	64.42	14130
WF 14 X 43 X 40	347	203	7.7	13.6	43	64.0	81.4	17830
WF 14 X 53 X 40	364	206	9.4	16.8	53	79.0	100.9	22680
WF 16 X 26 X 40	399	140	6.4	6.8	26	38.8	49.9	12620
WF 16 X 31 X 40	403	140	7.0	11.2	31	46.1	58.9	15680
WF 16 X 36 X 40	403	177	7.6	10.9	36	53.0	68.0	16800
WF 16 X 40 X 40	407	178	7.7	12.8	40	60.0	75.8	21570
WF 18 X 40 X 40	455	153	8.0	13.3	40	60.0	75.8	25480

Fuente: Catálogo de productos Aceros Abonos Agro <https://www.abonosagro.com/catalogo/>

**Figura 12.**  
*Armadura plana / Malla Ciclón*



## ARMADURA PLANA

**Normas ASTM A1064**

**Descripción:**  
 Configuración de alambres grafiados longitudinales y transversales, los cuales son electro-soldados en cada intersección.

**Dimensiones:**  
 Paneles de 2.20m x 6m.  
 Medidas especiales contra pedido.

Dimensión (mm)	Diámetro Alambre (mm)	Longitud (cm)	Transversal (cm)	Peso nominal kg / Panel
2.20x6.00	3.80	15	15	16.67
2.20x6.00	4.11	15	15	18.56
2.20x6.00	4.80	15	15	27.93
2.20x6.00	5.30	15	15	30.89
2.20x6.00	6.35	15	15	44.25

**Aplicaciones:**  
 Refuerzo para concreto en losas, muros y elementos prefabricados. Losas de pisos, muros armados, plataforma de cimentación, revestimiento de túneles y piezas prefabricadas.

---

## MALLA CICLÓN

**Normas ASTM A641**

**Descripción:**  
 Formada a partir de alambre galvanizado, el cual pasa por el proceso de trenzado, para finalmente tener forma de malla.

**Dimensiones:**  
 Rollos de 20m.

Dimensiones		Peso (kg)
Altura (m)	Rombo (mm)	Rollo 3.05 (mm)
1.00	50x50	45.00
1.50	50x50	60.90
2.00	50x50	80.90
2.50	50x50	118.00
3.00	50x50	157.00

**Aplicaciones:**  
 En todo tipo de cerramiento como centros deportivos, escuelas, parques, etc.

Disponibilidad contra pedido de 50 x 50 y 63 x 63.



Fuente: Catálogo de productos Aceros Abonos Agro <https://www.abonosagro.com/catalogo/>

**Figura 13.**  
*Alambre negro / Alambre galvanizado*



## ALAMBRE NEGRO

Normas ASTM A653 / A651

**Descripción:**  
Alambre negro recocido para amarras

**Dimensiones:**  
Rollos de 45.4 kg  
Diámetros disponibles: 1.68mm (#16),  
3.40mm (#10) y 4.15mm (#8).

**Aplicaciones:**  
Uso general para la fijación temporal del acero de refuerzo antes de la colada de concreto.

## ALAMBRE GALVANIZADO

Normas ASTM A641

**Descripción:**  
Alambre recubierto con una protección de zinc, ideal para aplicaciones a la intemperie.

**Dimensiones:**  
Rollos de 45.4 kg  
Diámetros disponibles: 1.68mm (#16), 2.00mm (#14),  
2.75mm (#12), 3.40mm (#10), 4.15mm (#8)

**Aplicaciones:**  
Ideal para tejidos, guías de cultivo, jardinería y alambrados.

12

Fuente: Catálogo de productos Aceros Abonos Agro <https://www.abonosagro.com/catalogo/>

**Figura 14.**  
Alambre púas / Clavos y grapas para cerca

## ALAMBRE PÚAS

Normas ASTM A641 / A121

**Descripción:**  
Alambre con púas y recubrimiento de zinc.

**Disponibilidad:**  
Rolls de 168m y 335m.

Características Generales				
Calibre de Púa (mm)	Calibre de Trenza (mm)	Longitud de Rolle (m)	Peso (kg)	Capa de Zinc (g/m <sup>2</sup> )
1.5	1.5	168	7.05	60
		335	12.85	

**Aplicaciones:**

Son utilizados para cercar terrenos, contener animales, también como complemento en instalaciones de malla ciclónica.




---

Normas ASTM F1667

**Descripción:**  
Ofrecemos variedad de longitudes y diámetros de clavos para diferentes usos, así como grapas para la fijación de alambres en general.

**Disponibilidad:**  
Disponibilidad: Caja de 23 kilos a granel.  
Caja de 23 bolsas de 1 kilo.

**Aplicaciones:**

Accesorios utilizados en carpintería, construcción, albañilería y en el hogar.

Clavos			
Tipos	Dimensiones		Espesor mm
	Pulg.	mm	
Corriente con cabeza	1	25	1.80
	1 1/2	38	2.00
	2	51	3.05
	2 1/2	64	3.40
	3	76	3.80
	4	102	4.80
Corriente sin cabeza	2	51	2.50
	2 1/2	64	2.75
Para Techo	25	64	3.80

Grapas Galvanizadas para Cerca			
Dimensiones Pulg.	mm	Espesor (mm)	Peso x Caja (kg)
1	25	3.80	23
1 1/4	31	3.80	23

13

Fuente: Catálogo de productos Aceros Abonos Agro <https://www.abonosagro.com/catalogo/>

**Figura 15.**

*Productos planos Catálogo de productos*



**Fuente:** Catálogo de productos Aceros Abonos Agro <https://www.abonosagro.com/catalogo/>

**Figura 16.**  
*Tubería estructural NUEVO!*



## TUBERÍA ESTRUCTURAL

Normas ASTM A500/A563/JS G3445

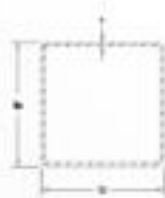
**Descripción:**

Tubería de sección cuadrada o rectangular, disponibles en hierro negro o galvanizado y en una amplia gama de dimensiones y espesores.

**Longitudes:**

Estandar de 6m.

TUBERÍA ESTRUCTURAL NEGRO		Espesor (t)						
Tube	Medida (b x h)	1.20	1.60	1.90	2.37	3.17	4.75	6.35
Estructural Cuadrado	25 x 25			*				
	38 x 38			*	*			
	50 x 50	*	*	*	*	*		
	72 x 72	*	*	*	*	*		
	100 x 100		*	*	*	*	*	*
	150 x 150					*	*	*
	200 x 200					*	*	*
Estructural Rectangular	23 x 96		*	*				
	25 x 50			*	*			
	25 x 75		*	*				
	48 x 72		*	*	*			
	48 x 96		*	*				
	50 x 150		*	*	*	*		
	50 x 200				*	*		
	100 x 150			*	*	*	*	*
	100 x 200				*	*	*	*



TUBERÍA ESTRUCTURAL GALVANIZADO		Espesor (t)		
Tube	Medida (b x h)	1.20	1.50	1.90
Estructural Cuadrado	50 x 50	*	*	*
	72 x 72	*	*	*
	100 x 100		*	*
Estructural Rectangular	48 x 72		*	*
	48 x 96		*	*
	50 x 150		*	*

**Aplicaciones:**

Utilizado en la fabricación de estructuras en general, como columnas o vigas en marcos de acero, en cerchas para techo, entre otras.



**Figura 17.**  
*Tubería industrial / Tubería para cañería NUEVO!*

## TUBERÍA INDUSTRIAL

Normas BS G3445

**Descripción:**  
 Tubería de sección cuadrada o rectangular, disponibles en hierro negro o galvanizado y en una amplia gama de dimensiones y espesores.

**Longitudes:**  
 Estándar de 6m.

Tubo	Medida (b x h)	Espesor (t)		Acabado	
		1.20	1.50	HN	HG
Industrial Cuadrado	12 X 12	*		*	
	18 X 18	*	*	*	*
	25 X 25	*	*	*	*
	31 X 31	*	*	*	*
	38 X 38	*	*	*	*
Industrial Rectangular	38 X 25	*	*	*	*
	50 X 25	*	*	*	*

**Aplicaciones:**  
 Utilizados ampliamente en la industria de muebles, cerramientos y obras menores.

## TUBERÍA PARA CAÑERÍA

Normas BS 1387 / BS EN 10255

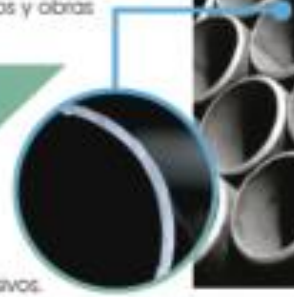
**Descripción:**  
 Tubería redonda, disponible en hierro negro y galvanizado, producida para garantizar el flujo de líquidos o gases no corrosivos.

**Longitudes:**  
 Estándar de 6m.

Tubo	Medida Interna (d)	Espesor (t)						Acabado	
		2.00	2.30	2.55	2.90	3.10	3.50	HN S/Rosca	HG S/Rosca C/Rosca
Cañería Redondo	12	*						*	*
	18		*					*	*
	25			*				*	*
	31			*				*	*
	38				*			*	*
	50				*			*	*
	63					*		*	*
	76					*		*	*
	100						*	*	*



**Aplicaciones:**  
 Amplio uso en la industria alimenticia, así como en hospitales y en el desagüe de líquidos en general.



**Figura 18.**  
*Tubería para malla / Tubería Célula 40 NUEVO!*

TUBERÍA PARA MALLA

Normas ASTM A653 / 653M02

**Descripción**  
 Tubería de sección transversal redonda, utilizada principalmente como estructura de soporte en los ceramientos de malla ciclónica, de acabado galvanizado por su constante uso en obras a la intemperie.

**Longitudes:**  
 Estándar de 6m.

Tubo	Medida (mm)	Dimensión	
		1.50	1.80
Para Malla	25	*	*
	31	*	*
	38	*	*
	50	*	*
	63	*	*
	75	*	*
	100	*	*




**Aplicaciones:**  
 Para uso en cercas, andamios y barandas.

TUBERÍA CÉLULA 40

Normas ASTM A53-Bb/BS1387

**Descripción:**  
 Tubería de sección circular fabricados con paredes de espesor variable según la presión de trabajo que se especifique.  
 Disponibles en hierro negro y galvanizado.

**Longitudes:**  
 Estándar de 6m.

**Aplicaciones:**  
 Requeridos para la conducción de fluidos de alta presión, tales como aire presurizado, gases, combustibles y fluidos no corrosivos.

Medida (mm)	Espesor (mm)	Lise Baselede	
		HN	C/ Rosca - Union
25	3,38	*	*
31	3,56	*	*
38	3,68	*	*
50	3,91	*	*
75	5,40	*	*
100	6,02	*	*
150	7,11	*	*
200	8,18	*	*

17

Fuente: Catálogo de productos Aceros Abonos Agro <https://www.abonosagro.com/catalogo/>

**Figura 19.**  
Perfiles tipo C / Perfiles Tipo Z NUEVO!

PERFILES TIPO C

Normas JS G-3350

Hierro Negro y Galvanizado

Descripción

Perfiles de hierro negro o galvanizados, con secciones tipo C, rolados a partir de flejes de hierro laminado en caliente o en frío.


Longitudes:

Estándar de 6m y medidas especiales.

Medidas	Espesor HN				Espesor HG		
mm	1.20	1.50	2.37	3.17	1.20	1.50	1.80
70x50	*	*	*		*	*	
100x60	*	*	*		*	*	*
150x60		*	*	*		*	*
200x60		*	*	*		*	*

Aplicaciones:

Utilizado en la fabricación de estructuras en general, como columnas o vigas en marcos de acero, entre otras.

Perfil C

PERFILES TIPO Z

Normas JS G-3350

Hierro Negro y Galvanizado

Descripción

Perfiles de hierro negro o galvanizados, con secciones tipo Z, rolados a partir de flejes de hierro laminado en caliente o en frío.

Longitudes:

Estándar de 6m y medidas especiales.

Medidas	Espesor HN		
mm	1.50	2.37	3.17
100x50	*	*	*
150x50	*	*	*
200x50	*	*	*
250x75		*	*
300x90		*	*
350x90		*	*

Aplicaciones:

Utilizado en la fabricación de cerchas, clavadores para techo o de cerramientos, entre otras.




Perfil Z

18

Fuente: Catálogo de productos Aceros Abonos Agro <https://www.abonosagro.com/catalogo/>

**Figura 20.**  
*Techo galvanizado NUEVO!*



## TECHO GALVANIZADO

Normas JSI G51-81 / ASTM A563

### Descripción:

Lámina de perfil ondulado con peralte de 18mm, rolada a partir de bobinas de hierro galvanizado, galvanizado con aluminio y pintados.

### Dimensiones:

Espesor 0.28mm y 0.46mm.

Ancho 0.81mm

Largo 1.83m, 2.44m, 3.05m, 3.66m ó medidas especiales

Los calibres son definidos por cada fabricante y pueden tener denominaciones comerciales y técnicas diferentes en cada país.

### Aplicaciones:

Para uso en techos de residencias y edificios en general, así como cercamientos, bodegas y naves industriales.



Angosto  
Ancho: 0.81m

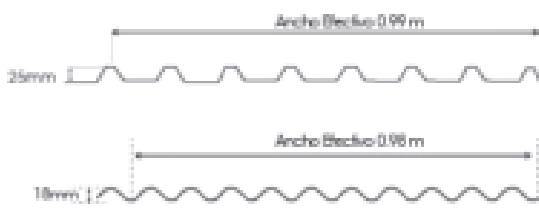
**Figura 21.**  
*Techo pintado / Lámina teja colonial NUEVO!*

TECHO PINTADO

Normas JS G3141/ASTM A654/ASTM A 755

**Descripción:**  
 Lámina de perfil rectangular, rolada a partir de bobinas de hierro pintado.

**Dimensiones:**  
 Espesor: 0,35mm y 0,46mm  
 Ancho: 1,06mm  
 Largo: 1,83m, 2,44m, 3,05m y 3,66m ó medidas especiales a solicitud del cliente.



25mm

18mm


Ancho Efectivo 0,99 m

Ancho Efectivo 0,98 m


Super Ancho  
Ancho: 1,07m

Acabados disponibles:

Blanco



Verde



Rojo





LÁMINA TEJA COLONIAL

Normas JS G3141/ASTM A653

**Descripción:**  
 Lámina de perfil tipo teja con perfil de 47mm y paso de 350mm, rolada a partir de bobinas de hierro galvanizado, galvanizado con aluminio y pintados.

Calibre	Ancho Efectivo (mm)	Perfil (mm)
26	0,97	47

**Dimensiones:**  
 Ancho: 1,13m.  
 Largo: 0,70m, 0,86m, 1,91m, 2,61m, 2,96 y 3,66m.



47mm

Ancho Efectivo 0,97 m

Los Calibres son definidos por cada fabricante y pueden tener denominaciones comerciales y técnicas diferentes en cada país.

Aplicaciones:

Para uso en techos de residencias y edificios en general, así como ceramientes, bodegas y naves industriales.

20

Fuente: Catálogo de productos Aceros Abonos Agro <https://www.abonosagro.com/catalogo/>

**Figura 22.**  
*Metaldeck NUEVO!*

# METALDECK

**Normas ASTM A653**

**Descripción:**  
El sistema de entepiso MetalDeck de Metalko, consiste en una lámina de acero estructural galvanizada que hace las veces de formaleta, diseñada para soportar el peso del vaciado de una losa de concreto, que en conjunto conformarán la losa estructural capaz de resistir diferentes cargas según sus características debido a su proceso constructivo.

El sistema MetalDeck de Metalko, se adapta fácilmente a todo tipo de estructuras, permitiendo además un acabado agradable y moderno que deja expuesta las láminas galvanizadas, las cuales hacen las veces de acero de refuerzo pasivo durante la etapa de servicio de la losa.

**Dimensiones:**  
Calibre: 22  
Espesor Acero Base: 0.70mm  
Recubrimiento: 214 gr/m<sup>2</sup>  
Ancho (R): 940mm  
Largos: 5, 6 y 7m  
Medidas Especiales: 1 metro hasta 12 metros  
Norma Acero Base: ASTM A653

Calibre	Ancho Efectivo (mm)	Peralte (mm)
22	940	56

El diagrama muestra un perfil de la lámina con los siguientes datos dimensionales: un rebaje de 104mm de ancho y 67mm de altura, un espacio entre rebajes de 144mm, un ancho efectivo total de 940mm, y un rebaje de 56mm de altura. El ancho total de la lámina es de 1040mm.

**Aplicaciones:**  
Utilizada en edificios, locales comerciales, puentes peatonales y mezzanines, entre otros.

21

**Fuente:** Catálogo de productos Aceros Abonos Agro <https://www.abonosagro.com/catalogo/>

**Figura 23.**  
*Accesorios para techo / Hierra liso NUEVO!*

ACCESORIOS PARA TECHO

Normas ASTM A653 / A755

## Cumbreras y Botaguas

**Descripción:**  
 Piezas metálicas cortadas y dobladas a partir de lámina lisa galvanizada o pintada, necesarias para completar la instalación de cubiertas y garantizar la correcta evacuación del agua.

**Dimensiones:**  
 Estándar de 1.83m

Calibre	Ancho (mm)	Largo (m)	Acabado	
			Galvanizado	Pintado
26	225 / 9"	1.83	*	
	300 / 12"		*	
	460 / 18"		*	
26	225 / 9"	1.83	*	*
	300 / 12"		*	*
	460 / 18"		*	*

**Aplicaciones:**  
 Complemento de cubiertas en viviendas y edificios.

HIERRO LISO

Normas ASTM A653 / A653 M03

**Descripción:**  
 Acero liso Galvanizado

**Dimensiones:**  
 1.22m x 2.44m y 0.91m x 1.83m

**Aplicaciones:**  
 Para la fabricación de accesorios en techos y cerramientos

Calibre	Ancho (mm)	Largo (m)
16	1220	2.44
18	1220	2.44
20	1220	2.44
22	1220	2.44
24	910	1.83
24	1220	2.44
26	910	1.83
26	1220	2.44
28	910	1.83

Acabados disponibles:

Galvanizado

Blanco

Verde

Rojo

22

**Figura 24.**  
*Hierro negro & antideslizante / Hierro pulido NUEVO!*

**HIERRO NEGRO & ANTIDESLIZANTE**

**Normas ASTM A36**

**Descripción:**  
 Hierro laminado en caliente y producido en bobinas y planchas.

**Dimensiones:**  
 1.22m x 2.44m y 1.00m x 2.00m.

**Aplicaciones:**  
 Fabricación de estructuras metálicas y vigas de alma llena, carrocerías, etc.



Hierro Negro			
Medida (pulg)	Espesor (mm)	Longitudes	
		1.00 X 2.00	1.22 X 2.44
1/16	1.58		•
3/32	2.37		•
1/8	3.18	•	•
3/16	4.75	•	•
1/4	6.35	•	•

\* Disp 6x20

Hierro Antideslizante		
Medida (pulg)	Espesor (mm)	Longitudes
		1.22 X 2.44
1/8	3	•
3/16	5	•
1/4	6	•

Hierro Negro Plancha		
Medida (pulg)	Espesor (mm)	Longitudes
		1.22 X 2.44
5/16	8	•
3/8	9.5	•
1/2	12.5	•
5/8	15	•
3/4	19	•
1	25	•
1 1/4	31	•
1 1/2	38	•

\* Disp 6x20

**HIERRO PULIDO**

**Normas AISI-G3141**

**Descripción:**  
 Hierro que se obtiene mediante un proceso de laminación en frío a partir de hierro negro, el cual previamente ha sido tratado para mejorar su acabado.

**Dimensiones:**  
 1.22m x 2.44m

**Aplicaciones:**  
 Fabricación de estructuras metálicas, muebles, ceramietos y otros.



Calibre	Espesor (mm)	Longitudes
		1.22x2.44
34	0.66	•
32	0.75	•
30	0.95	•
18	1.20	•
16	1.60	•

23

Fuente: Catálogo de productos Aceros Abonos Agro <https://www.abonosagro.com/catalogo/>

**Figura 25.**  
*Acero inoxidable / Aluminio / Zincor NUEVO!*

ACERO INOXIDABLE

Normas AISI 430/JIS 4305

**Descripción:**  
 De elevada resistencia a la corrosión, debido a que el cromo y otros metales aleantes que contiene reaccionan formando una capa pasivadora.

**Dimensiones:**  
 Ancho: 1.00m y 1.22m  
 Largo: 2.00m y 2.44m

**Aplicaciones:**  
 Utilizado principalmente en la industria alimenticia, automotriz y de electrodomésticos.

Calibre	Espesor (mm)	Brillante		Opaco
		1.00 X 2.00	1.22 X 2.44	1.22 X 2.44
28	0.32	*	*	*
26	0.44	*	*	*
24	0.65	*	*	*
20	0.95	*	*	*
18	1.20	*	*	*
16	1.50	*	*	*
14	2.00			*
11	3.00			*

Calibre	Espesor (mm)	Longitudes
		1.22x2.44
24	0.65	*
22	0.75	*
20	0.95	*
18	1.20	*
16	1.50	*
11	3.00*	*

\* Antideslizante

ALUMINIO

Norma AA1100

**Descripción:**  
 Material laminado en frío, al ser no ferroso tiene una gran resistencia a los agentes atmosféricos.

**Aplicaciones:**  
 Uso en la industria automotriz, electrónica, refrigeración.

ZINCOR

Normas JIS G3313

**Descripción:**  
 Lámina electrolgalvanizada de acero laminado en frío, revestido de zinc por electrodeposición, presentando una buena resistencia a la corrosión.

**Dimensiones:**  
 Ancho: 1.22m  
 Largo: 2.44m

**Aplicaciones:**  
 Para uso en la industria automotriz, productos electrónicos y electrodomésticos.

Calibre	Espesor (mm)	Longitudes
		1.22x2.44
28	0.32	*
22	0.75	*
20	0.95	*
18	1.20	*
16	1.50	*

24

Fuente: Catálogo de productos Aceros Abonos Agro <https://www.abonosagro.com/catalogo/>

### Resultados Objetivo Específico 3:

En relación con el tercer objetivo específico, en el cual se pretende justificar el uso del modelo “Canvas” para determinar el plan estratégico de Aceros Abonos Agro, mediante el análisis de distintas opciones por aplicar por descarte, a continuación, se presenta los resultados obtenidos:

**Tabla 1.** *Determinación del modelo por utilizar*

<b>Modelo / Concepto de Marketing</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Pertinencia y utilidad</b>	<b>Valoración del modelo / concepto</b>
Matriz FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Determina las influencias internas (fortalezas y debilidades), así como las externas (oportunidades y amenazas) de una organización	Es requerido para determinar las influencias internas y externas del lanzamiento del producto, no es apto para el diseño de un plan estratégico completo.
4 “P” del Marketing	Producto Precio Punto de venta Promoción	Determinan las estrategias de marketing para el lanzamiento de un producto al mercado	Es un modelo específico para un estudio de mercado, no se ajusta a los requerimientos del diseño de un plan estratégico completo.
Cadena de Valor de Porter	Logística interna Producción Logística externa Marketing y ventas Servicio post venta	Incrementar la rentabilidad de la empresa basándose en su conocimiento	Por ser un segmento de negocio nuevo, al ser un nuevo producto, este modelo no posee los elementos requeridos para desarrollarlo.
Matriz BCG	Producto “incógnito” Producto “estrella” Producto “vaca” Producto “perro”	Analizar los productos más rentables para una organización y a partir de ahí definir sus estrategias mercadológicas.	Al tratarse del análisis de un único producto, no es posible aplicar el análisis BCG, que está dirigido a la comparación de varios productos.

Modelo / Concepto de Marketing	Variables	Pertinencia y utilidad	Valoración del modelo / concepto
Análisis PESTEL	Factores políticos Factores económicos Factores sociales Factores tecnológicos Factores ecológicos Factores legales	Identificar fuerzas externas a nivel macro que pueden afectar las operaciones de una organización.	Dentro de la investigación, si bien es cierto, se requiere considerar factores macro, no se incluye ninguno de los relacionados con el análisis PESTEL.
Modelo de Negocios CANVAS	Socios clave Actividades clave Propuestas de valor Recursos clave Relaciones con clientes Canales Segmentos de clientes Recursos clave Estructura de costos Fuentes de ingresos	Herramienta de gestión estratégica que permite analizar y crear modelos de negocio de forma dinámica y visual, ofreciendo un panorama global y simplificado de la empresa.	Planificación que se ajusta mayormente a los requerimientos del diseño de un plan estratégico.
Las 5 fuerzas de Porter	El poder del cliente El poder del proveedor Los nuevos competidores entrantes La amenaza de los sustitutos La naturaleza de la rivalidad	Diagrama estratégico muy utilizado en el sector de los negocios, sirve para analizar las fuerzas competitivas de una empresa.	Este modelo incluye conceptos que han sido tomados en consideración, dentro del modelo CANVAS, para el desarrollo del plan estratégico.

<b>Modelo / Concepto de Marketing</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Pertinencia y utilidad</b>	<b>Valoración del modelo / concepto</b>
Las 7 S de McKinsey	Estructura Estrategia Sistemas Valores Habilidades Estilo Personal	Es muy utilizado para la planificación estratégica de la organización a nivel interno, toda vez que permite valorar si la estrategia se encuentra alineada con los 7 factores.	Se utiliza más que todo para planificación estratégica a nivel empresarial, dejando de lado la planificación para el lanzamiento de productos específicos, como es éste el caso.
Balance Score Card	Visión y estrategia Cliente Financiero Procesos internos del negocio Aprendizaje y crecimiento	Es una herramienta de planificación y dirección que permite enlazar estrategias y objetivos con indicadores y metas para realizar con éxito la formulación e implantación estratégica.	Este modelo, de igual forma, es utilizado más que todo para la planificación del lanzamiento de un producto y no para una estrategia empresarial.
Estrategia Océano Azul	Nuevos espacios de mercado Competencia irrelevante Nueva demanda Mejor costo y mayor diferenciación	Es una metodología de búsqueda simultánea de diferenciación y bajos costos para abrir un nuevo espacio de mercado y crear nueva demanda	Este modelo es utilizado generalmente cuando el producto ya está en el mercado desde hace un segmento de tiempo en específico, el cual no es el caso del presente estudio.

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

#### **Resultados Objetivo Específico 4:**

Respecto del cuarto objetivo específico, el cual trata sobre desarrollar el plan estratégico de la empresa Aceros Abonos Agro basado en el modelo de negocio CANVAS, con fines de búsqueda de ventaja competitiva en el sector en el que se desenvuelve, se desarrolla en el capítulo seis de la presente investigación, como una propuesta.

## Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

Una vez desarrollada la presente investigación, se procede a detallar las siguientes conclusiones:

- Se puede determinar que los colaboradores de la empresa, específicamente en las áreas de distribución, proyectos o construcciones y licitaciones, conocen el concepto y las partes que componen un plan estratégico, lo cual facilita el desarrollo del tema en investigación.
- En las áreas en estudio, se identifica que no se lleva a cabo planificación de las actividades, ni medición de los resultados obtenidos en periodos determinados y, no existen instrumentos los cuales puedan ser debidamente aplicados para este fin.
- Se concluye que muchos de los colaboradores de la empresa, no conocen aspectos básicos de la planificación estratégica de la empresa, como son la visión, misión, valores y una política previamente establecida.
- Se determina que la empresa no diagnostica de ninguna manera los resultados obtenidos, en vista de no contar con los instrumentos previamente establecidos. Asimismo, tampoco sus metas e indicadores son medibles.
- La empresa cuenta con una gestión de recursos humanos establecida, firme y organizada, esta cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo las labores propias de la empresa.
- La empresa no cuenta con una política establecida de calidad, por lo tanto, no la comunica ni hace alusión a ella en las actividades empresariales.
- La empresa no cuenta con procedimientos de trabajo previamente establecidos, con los que los colaboradores puedan guiarse para realizar las labores requeridas.
- La empresa no define de antemano los planes a corto, mediano o largo plazo, ello no permite realizar una medición de los logros alcanzados contra los que en algún momento se planifica por lo que se realiza un análisis muy escueto de resultados alcanzados anualmente.
- La empresa no cuenta con planes de gestión para sus planes de mercadeo, estudios de clientes y proveedores o estudios de la competencia.

- Se determina el modelo de negocios CANVAS es el que se ajusta mayormente a los requerimientos del diseño de un plan estratégico, con el de la empresa en estudio, pues contiene aspectos relacionados con clientes, socios, costeo, actividades, recursos, entre otros.

### **Recomendaciones**

Según las conclusiones previamente planteadas, se procede a detallar las recomendaciones respectivas:

#### **Recomendaciones al Departamento de Gestión del Talento Humano:**

- Llevar a cabo las actividades necesarias para capacitar al personal en planificación estratégica, así como en las diferentes labores y actividades requeridas para ponerlo en funcionamiento en la empresa, mediante la contratación de una empresa externa dedicada a la temática específica.
- Diseñar los instrumentos necesarios para la creación de metas, objetivos e indicadores, con el fin de poder medir los resultados obtenidos por la empresa en un plazo determinado de tiempo, mediante talleres de participación, donde sean los involucrados directos quienes participen de lleno en definir dichos indicadores.
- **Llevar a cabo el proceso para definir los valores y política empresarial**, así como diseñar los mecanismos para que el personal participe en su definición y se sienta comprometido con ellas, mediante talleres de participación, donde sean los propios colaboradores quienes participen en su diseño y redacción.
- Continuar con la gestión de recursos humanos que hasta el momento se ha venido trabajando, con el fin de mantenerla o mejorarla.

#### **Recomendaciones a la Gerencia General:**

- Establecer una política de calidad, con el fin de que la empresa pueda utilizarla como base para las labores por realizar dentro de la empresa, así como los parámetros por utilizar desde el punto de vista operativo, publicándola y dándola a conocer, mediante la promulgación en los gafetes de los propios colaboradores.

- Realizar las labores necesarias para el planteamiento, diseño y comunicación de procedimientos de trabajo para que los colaboradores puedan guiarse para realizar las labores requeridas.
- Realizar una planificación a corto, mediano y largo plazo, para que se permita realizar una medición de los logros alcanzados contra los planificados en algún momento. Así como la planificación de la gestión para sus planes de mercadeo, estudios de clientes y proveedores o estudios de la competencia.
- Retomar los principios de planificación de los planes y actividades por ejecutar en un determinado plazo de tiempo, con el fin de apegarse a lo indicado en el plan, de manera que los resultados puedan ser medidos y consultados, con el fin de determinar su mejora y las oportunidades de la misma.
- Llevar a cabo la ejecución de la planificación, de manera que pueda ser controlable en todo momento, con el fin de, posteriormente, poder tener la facultad de medir los resultados y plantear oportunidades de mejora o modificaciones a la planificación inicial.
- Determinar mediante técnicas de evaluación y control, los resultados obtenidos de las fases de ejecución, con el fin de brindar información de medición, la cual pueda servir para la toma de decisiones de la Gerencia General de la compañía.

## Capítulo VI: Propuesta

Según Hernández & Mendoza (2018), la propuesta de investigación es un informe técnico para lectores que conocen de investigación donde se presenta un problema por investigar, se justifica la necesidad de un estudio y se somete un plan para realizarlo.

Enseguida se detalla la propuesta detallada, con base en la atención del cuarto objetivo específico planteado, este reza: “Proponer las actividades necesarias para el desarrollo del plan estratégico de la empresa Aceros Abonos Agro basado en el modelo de negocio CANVAS, con fines de búsqueda de ventaja competitiva en el sector en el que se desenvuelve”

### 1. Fase de Planificación

En esta primera fase de planificación, se define aspectos, tales como el antecedente de la empresa (diagnóstico actual de la organización, la identidad organizacional y análisis del microambiente), por cuanto se determina lo siguiente:

#### 1.1 Diagnóstico actual de la organización:

Tal y como se define con anterioridad, se presenta el diagnóstico actual, determina lo siguiente:

La división de Aceros Abonos Agro es una de las principales familias del grupo Abonos Agro; cuenta con gran variedad de productos como el acero refuerzo, láminas para techo, tuberías, vigas, platinas, clavos, armadura electrosoldada, hierro negro, hierro pulido, zinc, aluminio, alambres. Todo en sus presentaciones y medidas para la construcción, siempre adecuándose a los proyectos y necesidades de los clientes; además atendiendo segmentos de construcción más especializados.

#### 1.2 Diseño de la identidad organizacional:

En cuanto a la identidad organizacional se refiere, se encuentra que la empresa cuenta actualmente con la misión y la visión, claramente definidas, **no así los valores ni las políticas empresariales.**

De inmediato se detalla lo existente y se amplía con un detalle de la planificación requerida para determinar lo faltante:

**Misión.** Ser el mayor proveedor de aceros para la construcción, destacado por su cultura de servicio, personalizado, eficiente y de precio competitivo.

**Visión.** Ser el líder en comercialización del mercado de aceros en Costa Rica.

Con respecto de la definición de los valores y la política institucional, enseguida se detalla el plan para su diseño y promulgación:

**Tabla 2.**

*Planificación para la determinación de la política y valores empresariales:*

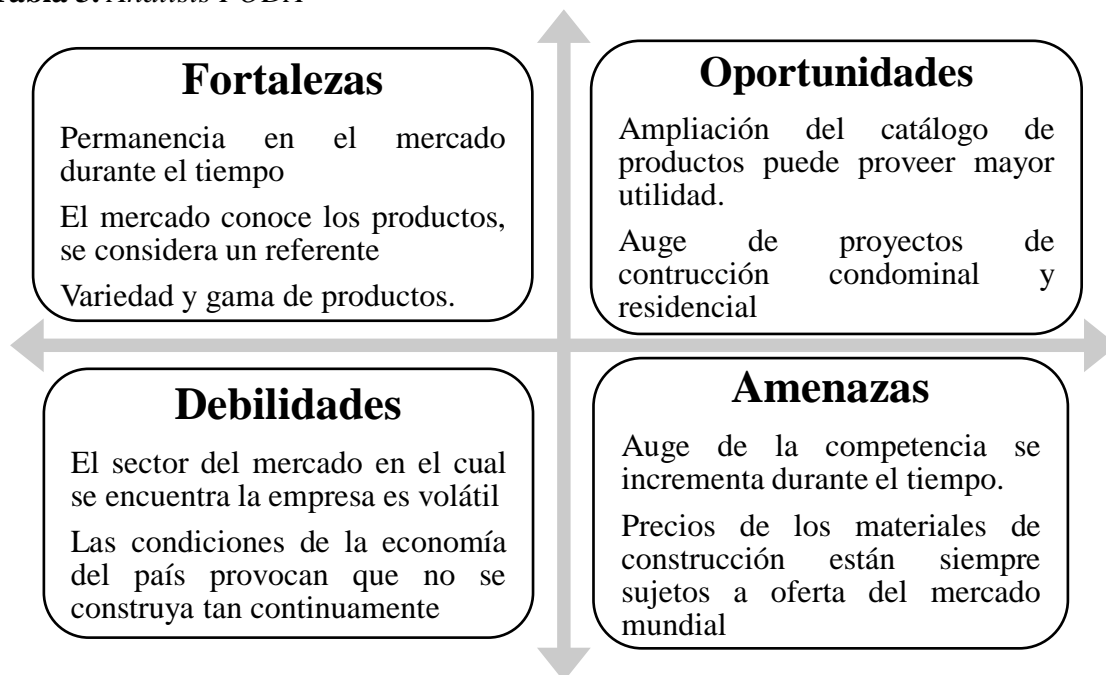
Fase	Actividades	Plazo establecido	Responsables
Revisión	Se revisa la pertinencia de la misión y visión existentes, con el fin de determinar si continúa siendo pertinente con la naturaleza del negocio	1era semana de octubre 2023	Estudiante / Gerencia General
	Determinación de modificaciones a la misión y visión empresarial, si se considera necesario	2da semana de octubre 2023	Estudiante / Gerencia General
	En caso de existir modificaciones a la visión o misión se comunica a los colaboradores mediante reuniones	3era semana de octubre 2023	Estudiante / Gerencia General
	Se promulga y comunica los cambios existentes a la documentación empresarial mediante impresiones e inclusión en los gafetes de los colaboradores de la empresa.	4ta semana de octubre 2023	Estudiante / Gestión de Talento Humano
Diseño	Convocatorias a talleres para la definición de los valores y las políticas empresariales	1era semana de noviembre 2023	Estudiante / Muestra de colaboradores
Aprobación	Llevar a aprobación de la Gerencia General la definición de los valores y políticas empresariales	2da semana de noviembre 2023	Gerencia General
Promoción	Comunicar a los colaboradores los valores y políticas empresariales mediante cápsulas informativas por medio de correo electrónico empresarial	3era semana de noviembre 2023	Gestión de Talento Humano
	Impresión de los valores y la política empresarial en los gafetes de los colaboradores.	4ta semana de noviembre 2023	Gestión de Talento Humano

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

### 1.3 Análisis del microambiente:

Con respecto del análisis del microambiente, este se define en dos aristas, análisis micro para el cual se define instrumentos aplicados como el FODA (DAFO) y el CAME posterior al diseño del análisis FODA.

**Tabla 3.** *Análisis FODA*



**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

#### 1.3.1 Fortalezas

En el análisis FODA anterior se puede observar entre las principales fortalezas de la empresa se encuentra el hecho de que la empresa es parte del grupo Abonos Agro, el cual tiene en el país más de 70 años de historia, ello lo convierte en un referente del mercado de los productos para la construcción en Costa Rica.

Por su parte, la empresa cuenta con una gran cantidad de productos y esto va en crecimiento, lo cual puede ser evidenciado mediante el desarrollo del segundo objetivo específico de la investigación, donde se detalla el catálogo de productos con los que comercializa la empresa actualmente.

### **1.3.2 Oportunidades**

Entre las principales oportunidades identificadas, se encuentra precisamente la ampliación del catálogo de productos, lo cual puede contribuir ampliamente a la generación de una mayor utilidad en ventas. Asimismo según datos del Informe de Economía y Finanzas del El Financiero del 26 de junio del 2023 “El sector de la construcción es uno de los motores clave de la economía de Costa Rica y uno de los nichos principales es el residencial” Tomado de <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/planea-buscar-casa-estos-sitios-se-perfilan-como/DU5JUIGDAJDCJLFLEXOPJCB73E/story/>.

### **1.3.3 Debilidades**

Con respecto de las debilidades posibles de identificar, el sector del mercado en el cual se encuentra la empresa es muy volátil, debido a los grandes cambios que se identifica en los costos de los materiales para la construcción. Asimismo, pese a que los desarrolladores de productos inmobiliarios se encuentran en auge, las condiciones de la economía, no se encuentran aptas para que los usuarios puedan acceder a vivienda propia, tan rápidamente como lo esperarían, lo anterior convierte en una debilidad este aspecto para la empresa.

### **1.3.4 Amenazas**

En relación con las amenazas se determina: siendo que no solamente la empresa se dedica a la comercialización de productos para la construcción, la competencia siempre seguirá siendo una amenaza potencial.

Por otra parte, los precios del mercado de los productos para la construcción dependen mucho de los minerales o materia prima con que se elaboren, muchas veces escasos, porque no se pueden regenerar y otras veces abundantes por vetas de minerales encontrados, lo cual hace que dichos precios oscilen considerablemente en ambos extremos.

**Tabla 4.**  
*Análisis CAME:*

<b>Pilar</b>	<b>Detalle</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Detalle</b>
Fortalezas	Permanencia en el mercado durante el tiempo	MANTENER	Cumpliendo con los estándares de calidad actuales
	El mercado conoce los productos, pues se considera un referente		No descuidando la promoción de la empresa y los productos
	Variedad y gama de productos		Mantener actualizada la gama de productos e invertir en investigación de nuevas opciones
Oportunidades	Ampliación del catálogo de productos puede proveer mayor utilidad	EXPLORAR	Valorar la posibilidad de incluir aún más productos para ofrecer
	Auge de proyectos de construcción condominal y residencial		Promocionar los productos en los nuevos proyectos condominales y residenciales
Debilidades	El sector del mercado en el cual se encuentra la empresa es volátil	CORREGIR	No es posible corregir debido a ser factores externos, pues afectan la economía nacional y no permiten que los usuarios puedan invertir en construcción
	Las condiciones de la economía del país provocan no se construya tan continuamente		
Amenazas	Auge de la competencia se incrementa durante el tiempo	AFRONTAR	Mantener estrategias para competir mano a mano con los competidores del sector
	Precios de los materiales de construcción están siempre sujetos a oferta del mercado mundial		Valorar la posibilidad de mantener materiales en stock cuando su precio sea menor

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

## 1.4 Análisis del macroambiente:

### 1.4.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa. Busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio, por ejemplo: aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, psicológicos o legales.

El uso del análisis PESTEL permite realizar una evaluación de la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de una empresa. Con ello, identifica los elementos externos capaces de afectar tanto el presente como el futuro de sus operaciones.

El resultado del análisis servirá para detectar amenazas y debilidades, las cuales pueden complementar el análisis FODA de la organización.

**Tabla 5.**

*Análisis PESTEL*







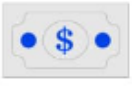
<b>Políticos</b> Reglamento de construcción Legislación de compras	<b>Económicos</b> Impuestos a los productos Situación económica nacional Opciones de financiamiento disponibles	<b>Social</b> Adquisición de estatus en vivienda Comodidad en relación con la vivienda
<b>Tecnológicos</b> Innovaciones en el sector de materiales para la construcción	<b>Ecológicos</b> Cuidado del ambiente, en zonas donde se extrae recursos naturales	<b>Legales</b> Legislación vigente con respecto de códigos constructivos

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

## 1.5 Definición mapa estratégico (según Modelo CANVAS):

**Tabla 6.**

*Estrategias según el Modelo de Negocios basado en CANVAS*

<p><b>Aliados clave</b></p>  <p>Crear alianzas estratégicas con empresas del sector construcción</p> <p>Implementar convenios con proveedores de insumos (materias primas)</p>	<p><b>Actividades clave</b></p>  <p>Estructurar la planificación estratégica para la gestión empresarial</p> <p>Implementar el cumplimiento de normas y procedimientos de trabajo</p> <p>Desarrollar capacitación continua del personal</p>	<p><b>Propuesta de valor</b></p>  <p>Generar un servicio de calidad que les diferencie del resto de competidores</p> <p>Mejorar continuamente el servicio entregado al cliente</p> <p>Crear un valor agregado en el servicio que supere las expectativas</p>	<p><b>Relaciones con el consumidor</b></p>  <p>Controlar el nivel de quejas emitidas por los clientes</p> <p>Adoptar las sugerencias emitidas por los clientes</p>	<p><b>Cientes (mercado meta)</b></p>  <p>Crear convenios con distribuidores de productos</p> <p>Generar estrategias para captar nuevos segmentos de mercado</p>
<p><b>Estructura de costos</b></p>  <p>Controlar el incremento en los insumos e impuestos de las materias primas que se comercian</p>		<p><b>Flujo de ingresos</b></p>  <p>Mantener los precios accesibles para el mercado, así como el índice de liquidez empresarial</p>		

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

## 2. Fase de Ejecución

### 2.1 Perfil Estratégico

El perfil estratégico, también conocido como análisis estratégico, es un proceso mediante el cual se evalúa la posición y la situación competitiva de una entidad, en relación con su entorno externo e interno. Este análisis es fundamental para comprender la posición actual de la organización y para desarrollar estrategias efectivas que le permitan alcanzar sus objetivos. A continuación, el diseño del PE para la investigación propuesta:

**Tabla 7.**  
*Perfil Estratégico*

Eje estratégico	Clasificación	Subclasificación	Aplicación	Estrategia corporativa
Estrategia de desarrollo de ventaja competitiva, que está definida por una red de distribución y un catálogo muy amplio de productos para cada necesidad.	Básicas	Diferenciación	Adecuarse a las necesidades específicas de los clientes, en el segmento de constructoras, teniendo como objetivo agregar valor al proceso constructivo y contribuir al desarrollo del país.	Mantenerse altamente comprometidos con el servicio y calidad de los productos, procurando dar bienestar y forma a la vida cotidiana y haciendo fuerte al continente.
Estrategia de crecimiento	Crecimiento intensivo	Desarrollo del mercado		
Estrategia competitiva	Del retador	Flujo de ingresos	Mantener la rentabilidad del negocio mediante el manejo óptimo de los recursos y la eficiencia en el servicio.	

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

En esta segunda fase de ejecución, se procede a definir para cada uno de los elementos del modelo de negocios CANVAS, en los siguientes aspectos:

## 2.2 Objetivos estratégicos del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC), traducido al español como Cuadro de Mando Integral, es un enfoque de gestión estratégica, ayuda a las organizaciones a traducir su visión y estrategia en acciones concretas. Lo desarrollan los profesores Robert Kaplan y David Norton a principios de la década de 1990.

A continuación, el diseño del BSC propuesto, por cada una de las perspectivas:

**Tabla 8.**

*Objetivos estratégicos del Balanced Scorecard (Perspectiva Financiera)*

Perspectiva	Eje	Riesgo	Objetivo	Indicadores
Financiera	Estructura de costos	Financiero	Establecer precios competitivos en el mercado los cuales generen alta liquidez empresarial para Aceros Abonos Agro y permitan contrarrestar factores que incrementen los costos empresariales.	Detalle de los costos asociados
	Flujo de ingresos	Liquidez		Nivel de liquidez empresarial

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

**Tabla 9.**

*Objetivos estratégicos del Balanced Scorecard (Perspectiva del cliente)*

Perspectiva	Eje	Riesgo	Objetivo	Indicadores
Cliente	Canales de distribución	Comercial	Incrementar la eficiencia en el servicio entregado por Aceros Abonos Agro, con personal altamente capacitado, la finalidad es generar lealtad del cliente y poder minimizar los impactos del incremento de la competencia.	Cantidad de canales de distribución
	Propuesta de valor			Valor agregado en la clientela
	Actividades clave			Detalle de las actividades
	Mercado meta			Amplitud del mercado meta

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

**Tabla 10.***Objetivos estratégicos del Balanced Scorecard (Perspectiva interna)*

Perspectiva	Eje	Riesgo	Objetivo	Indicadores
Interna	Recursos clave	Comercial	Elaborar e implementar un Plan Estratégico basado en normas que permita el mejoramiento de la gestión empresarial con el fin de incrementar la eficiencia en los procesos.	Detalle de los recursos por utilizar
	Actividades clave	Administrativo		Detalle de las actividades

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).**Tabla 11.***Objetivos estratégicos del Balanced Scorecard (Perspectiva de crecimiento)*

Perspectiva	Eje	Riesgo	Objetivo	Indicadores
Crecimiento	Propuesta de valor	Comercial	Elaborar e implementar un Plan Estratégico basado en normas que permitan el mejoramiento de la gestión empresarial con el fin de incrementar la eficiencia en los procesos.	Valor agregado en la clientela
	Mercado meta			Amplitud del mercado meta
	Socios clave			Estrategias para aliarse con socios clave

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

## 2.2 Modelo de Negocios CANVAS

### I Información general:

**Perspectiva:** Se refiere al pilar sobre el cual se desea trabajar y afianzar la estrategia de negocio.

**Eje estratégico:** Se refiere a cada uno de los elementos del modelo de negocios CANVAS.

**Responsable:** Cada una de las áreas que deben hacerse cargo de la ejecución de la estrategia.

## **II Objetivos:**

**Objetivo estratégico:** Se refiere al objetivo que se desea alcanzar con la estrategia de negocio planteada.

## **III Actividades:**

**Iniciativa:** Se refiere al detalle de la(s) actividad(es) por realizar para cumplir con el objetivo estratégico planteado.

**Calendarización:** Se refiere al trimestre donde será ejecutada la actividad.

**Indicadores de éxito:** Se refiere a los aspectos que determinarán si la estrategia alcanza el resultado esperado.

**Metas:** Se refiere al detalle de la meta que se desea alcanzar.

**Responsables:** Se refiere a los encargados de ejecutar propiamente las actividades.

**Recursos:** Se refiere a los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.

**Limitaciones:** Se refiere a los posibles escollos que podrían existir para alcanzar las metas planteadas.

**Tabla 12.***Ejecución por elemento del Modelo de Negocios basado en CANVAS (Aliados Clave)*

<b>ALIADOS CLAVE</b>								
<b>I. Información General</b>								
Perspectiva	Crecimiento							
Eje estratégico	Aliados clave							
Responsable	Área Comercial / Marketing							
<b>II. Objetivos</b>								
Objetivo Estratégico	Establecer alianzas estratégicas para el crecimiento empresarial interno y externo							
<b>III. Actividades</b>								
Planificación	<b>2023</b>				<b>INDICADORES DE ÉXITO</b>			
<b>INICICATIVA</b>	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>LIMITANTES</b>
Automatizar herramientas de medición y evaluación de metas y objetivos cumplidos.					Adoptar una manera eficaz de medir y evaluar resultados	Área Administrativa	Humanos y Tecnología	Recursos
Adoptar recursos tecnológicos necesarios para la automatización					Mejorar manejo de información externa e interna	Área Administrativa	Tecnología	Recursos

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

**Tabla 13.***Ejecución por elemento del Modelo de Negocios basado en CANVAS (Actividades Clave)*

<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>								
<b>I. Información General</b>								
Perspectiva	Interna							
Eje estratégico	Actividades clave							
Responsable	Área Administrativa / Talento Humano							
<b>II. Objetivos</b>								
Objetivo Estratégico	Implementar y promover herramientas estratégicas fortaleciendo las competencias y capacidades del personal							
<b>III. Actividades</b>								
Planificación	<b>2023</b>				<b>INDICADORES DE ÉXITO</b>			
<b>INICICATIVA</b>	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>LIMITANTES</b>
Estructurar la planificación estratégica para la gestión empresarial					Crear eficiencia en los procesos	Área Administrativa	Humanos y Tecnología	Recursos
Implementar el cumplimiento de normas empresariales					Adoptar lineamientos empresariales	Área Administrativa y Talento Humano	Humanos y Material	Disposición del personal
Desarrollar capacitación continua del personal					Contar con personal eficiente y eficaz	Área de Talento Humano	Humanos y Material	Tiempo y recursos

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

**Tabla 14.***Ejecución por elemento del Modelo de Negocios basado en CANVAS (Recursos Clave)*

<b>RECURSOS CLAVE</b>								
<b>I. Información General</b>								
Perspectiva	Interna							
Eje estratégico	Recursos clave							
Responsable	Área Administrativa							
<b>II. Objetivos</b>								
Objetivo Estratégico	Implementar herramientas de medición							
<b>III. Actividades</b>								
Planificación	<b>2023</b>				<b>INDICADORES DE ÉXITO</b>			
<b>INICICATIVA</b>	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>LIMITANTES</b>
Automatizar herramientas de medición y evaluación de metas y objetivos cumplidos.					Adoptar una manera eficaz de conocer niveles	Área Administrativa	Humanos y Tecnología	Recursos
Adoptar recursos tecnológicos necesarios para la automatización					Mejorar manejo de información externa e interna	Área Administrativa	Tecnología	Recursos

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

**Tabla 15.***Ejecución por elemento del Modelo de Negocios basado en CANVAS (Estructura de Costos)*

<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>								
<b>I. Información General</b>								
Perspectiva	Financiera							
Eje estratégico	Estructura de costos							
Responsable	Área Financiera							
<b>II. Objetivos</b>								
Objetivo Estratégico	Controlar los costos que inciden en la empresa							
<b>III. Actividades</b>								
Planificación	<b>2023</b>				<b>INDICADORES DE ÉXITO</b>			
<b>INICICATIVA</b>	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>LIMITANTES</b>
Controlar incremento de los insumos para las unidades.					Estructurar un presupuesto que sea flexible ante los cambios	Área Financiera	Humanos y Material	Tiempo y Liquidez
Controlar el incremento de aranceles					Evitar impactos fuertes en el gasto empresarial	Área Financiera	Humanos y Material	Poca información

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

**Tabla 16.***Ejecución por elemento del Modelo de Negocios basado en CANVAS (Propuesta de Valor)*

<b>PROPUESTA DE VALOR</b>								
<b>I. Información General</b>								
Perspectiva	Cliente							
Eje estratégico	Propuesta de valor							
Responsable	Área Comercial / Marketing / Operativa							
<b>II. Objetivos</b>								
Objetivo Estratégico	Desarrollar un servicio personalizado para mantener la disponibilidad del servicio y tiempo de respuesta							
<b>III. Actividades</b>								
Planificación	<b>2023</b>				<b>INDICADORES DE ÉXITO</b>			
<b>INICICATIVA</b>	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>LIMITANTES</b>
Generar un servicio seguro y rápido.					Satisfacción del cliente	Área Operativa	Humanos y Material	Tiempo
Mejorar continuamente el servicio entregado al cliente					Innovar el servicio	Área Comercial y Operativa	Humanos y Material	Escases de recursos
Crear valor agregado en la venta de productos que supere las expectativas del cliente					Crear fidelización del mercado	Área de Marketing	Humanos, Material y Tecnología	Costos y tiempo

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

**Tabla 17.***Ejecución por elemento del Modelo de Negocios basado en CANVAS (Relaciones con el consumidor)*

<b>RELACIONES CON EL CONSUMIDOR</b>								
<b>I. Información General</b>								
Perspectiva	Cliente							
Eje estratégico	Relaciones con el consumidor							
Responsable	Área Comercial / Marketing / Operativa							
<b>II. Objetivos</b>								
Objetivo Estratégico	Generar satisfacción del cliente sobre las ventas y el servicio							
<b>III. Actividades</b>								
Planificación	<b>2023</b>				<b>INDICADORES DE ÉXITO</b>			
<b>INICICATIVA</b>	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>LIMITANTES</b>
Controlar el nivel de quejas por parte de los clientes					Conocer falencias del servicio	Área de Servicio al Cliente	Humanos y Material	Tiempo
Adoptar las sugerencias emitidas por el cliente					Mejorar el servicio	Área de Servicio al Cliente	Humanos y Material	Poca información

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

**Tabla 18.***Ejecución por elemento del Modelo de Negocios basado en CANVAS (Canales de distribución)*

CANALES DE DISTRIBUCIÓN								
<b>I. Información General</b>								
Perspectiva	Cliente							
Eje estratégico	Canales de distribución							
Responsable	Área Marketing							
<b>II. Objetivos</b>								
Objetivo Estratégico	Estructurar la cobertura de ventas y servicio, para generar conocimiento del cliente sobre los productos y servicios							
<b>III. Actividades</b>								
Planificación	<b>2023</b>				<b>INDICADORES DE ÉXITO</b>			
<b>INICICATIVA</b>	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>LIMITANTES</b>
Estructurar la ubicación de las sucursales de forma estratégica					Abarcar más locaciones y sectores	Área de Marketing	Humanos y Material	Escases de recursos
Mejorar los medios por los cuales se puede dar a conocer el servicio					Generar publicidad	Área de Marketing	Humanos y Material y Tecnología	Costos

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

**Tabla 19.***Ejecución por elemento del Modelo de Negocios basado en CANVAS (Flujo de ingresos)*

FLUJO DE INGRESOS								
<b>I. Información General</b>								
Perspectiva	Financiera							
Eje estratégico	Flujo de ingresos							
Responsable	Área Financiera / Comercial							
<b>II. Objetivos</b>								
Objetivo Estratégico	Mantener la eficiencia financiera para generar rentabilidad empresarial							
<b>III. Actividades</b>								
Planificación	<b>2023</b>				<b>INDICADORES DE ÉXITO</b>			
<b>INICICATIVA</b>	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>LIMITANTES</b>
Controlar el índice de liquidez empresarial					Evitar retrasos en los procesos de cobro	Área de Contabilidad y Cobros	Humanos y Material y Tecnología	Tiempo y agilidad del personal
Mantener precios accesibles y competitivos para el mercado					Mejorar la cartera de clientes generando mayores ventas	Área Comercial	Humanos y Material y Tecnología	Precios de los competidores

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

**Tabla 20.***Ejecución por elemento del Modelo de Negocios basado en CANVAS (Clientes (mercado meta))*

<b>CLIENTES (MERCADO META)</b>								
<b>I. Información General</b>								
Perspectiva	Cliente							
Eje estratégico	Clientes (mercado meta)							
Responsable	Área Comercial / Marketing							
<b>II. Objetivos</b>								
Objetivo Estratégico	Incursionar en nuevos segmentos del mercado							
<b>III. Actividades</b>								
Planificación	<b>2023</b>				<b>INDICADORES DE ÉXITO</b>			
<b>INICICATIVA</b>	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>LIMITANTES</b>
Crear convenios con distribuidores de productos					Crecimiento de la cartera de clientes	Área Comercial y Marketing	Humanos y Material	Escasos contactos comerciales
Generar estrategias para captar nuevos segmentos del mercado					Ser competitivos en el mercado	Área Comercial y Marketing	Humanos y Material	Recursos

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

## **2.2.1 Interpretación del Modelo de Negocios CANVAS**

### **2.2.1.1. “Qué” (Propuesta de Valor)**

- ✓ Generar la venta de materiales para la construcción de manera que el cliente obtenga calidad, servicio, garantía y precio.
- ✓ Mejorar continuamente el servicio entregado al cliente
- ✓ Crear un valor agregado en el servicio que supere las expectativas del cliente

### **2.2.1.2. “Quién” (Canales de Distribución)**

- ✓ Mejora los medios de comunicación mediante los cuales la empresa da a conocer los servicios y productos que ofrece
- ✓ Estructurar con anticipación la apertura de sucursales en ubicaciones estratégicas

### **(Segmentación de Clientes)**

- ✓ Crear convenios con empresas importadores de materiales y suministros para la construcción
- ✓ Generar estrategias para captar nuevos segmentos de mercado

### **(Relaciones con el consumidor)**

- ✓ Controlar el nivel de quejas por parte de los clientes
- ✓ Adoptar las sugerencias emitidas por el cliente

### **2.2.1.3. “Cómo” (Actividades Clave)**

- ✓ Estructurar la planeación estratégica para la gestión empresarial
- ✓ Implementar el cumplimiento de normas empresariales
- ✓ Desarrollar capacitación continua del personal

### **(Recursos clave)**

- ✓ Automatizar herramientas de medición y evaluación del personal
- ✓ Adoptar recursos económicos actuales

### **(Socios clave)**

- ✓ Crear alianzas estratégicas con empresas del sector

- ✓ Implementar convenios con proveedores de materias primas a nivel internacional

#### 2.2.1.4. “Cuánto” (Estructura de Costos)

- ✓ Dar seguimiento a los insumos en los productos del mercado
- ✓ Controlar el incremento de aranceles

#### (Flujo de ingresos)

- ✓ Mantener precios accesibles para el mercado
- ✓ Controlar el índice de liquidez empresarial

### 2.3 Matriz PEYEA

Denominada Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, es de suma importancia para la generación de la planeación estratégica.

Con respecto de su resultado, se deberá tomar decisiones de tipo agresivo, conservador, defensivo y competitivo. A su vez esta matriz tiene como finalidad determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas internas y externas. (Escala utilizada de 0 a 100)

**Tabla 21.**  
*Matriz PEYEA*

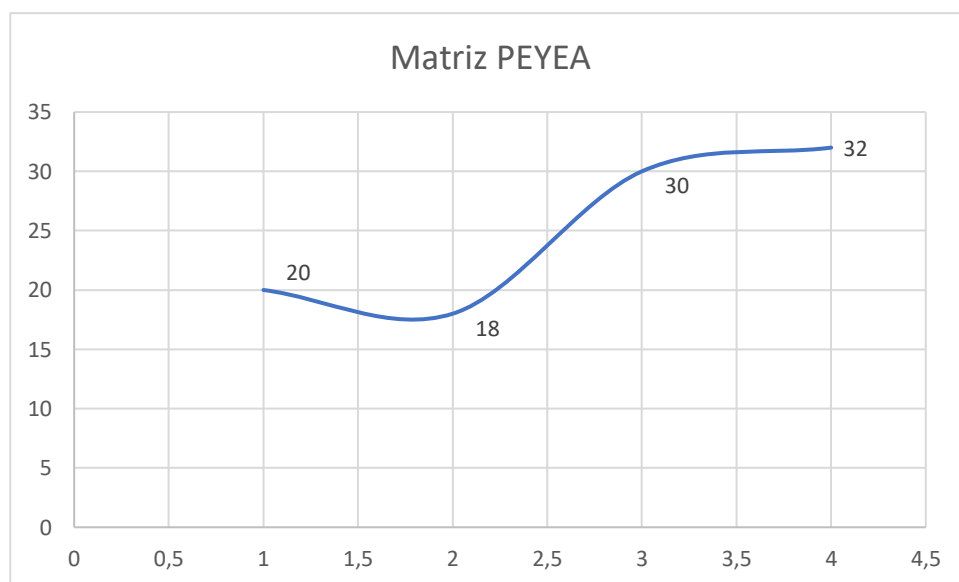
<b>Fuerza</b>	<b>Indicador</b>	<b>Calificación</b>
<b>Financiera</b>	Precios accesibles	4
	Incremento en los costos	6
	Regulaciones impositivas	3
	Liquidez de la empresa	3
	Disposiciones internacionales sobre materia prima	4
<b>Total</b>		<b>20</b>
<b>Industria</b>	Empresa estratégicamente ubicada	4
	Servicio entregado directamente	3
	Mejor servicio que los competidores	2
	Crecimiento del sector de la construcción	2
	Convenios con empresas multinacionales	3
	Fortalecimiento progresivo de la competencia	4
<b>Total</b>		<b>18</b>

<b>Estabilidad del ambiente</b>	Planificación estratégica	6
	Sistema de evaluación del desempeño del personal	1
	Manual de funciones establecido	0
	Herramienta de medición de satisfacción del cliente	2
	Documentos administrativos bien definidos	6
	Cartera de clientes amplia	6
	Actividades empresariales de clima organizacional	6
	Plan de marketing	3
<b>Total</b>		<b>30</b>
<b>Ventaja competitiva</b>	Propuesta de valor clara	6
	Alta demanda del servicio	6
	Expansión del mercado	9
	Alianzas estratégicas	3
	Crecimiento del sector	8
<b>Total</b>		<b>32</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

### Gráfico 21.

*Matriz PEYEA División Aceros Abonos Agro*



**Fuente:** Elaboración propia. (2023).

Con respecto del análisis anterior, el rango que debe tratarse agresivamente es el de la industria, conservadoramente el de la ventaja competitiva, competitivamente la financiera y defensivamente, la estabilidad del ambiente. Lo anterior según los resultados obtenidos en la escala utilizada de 0 a 100.

De acuerdo con la planificación planteada, existen varios de los aspectos relacionados con la matriz PEYEA que son fuertes para la empresa, tales como documentación bien definida, amplia cartera de clientes y clima organizacional, en el rango de estabilidad de ambiente, lo cual hace pensar que la empresa es estable en el mercado.

Por su parte respecto de la **ventaja** competitiva, el aspecto más fuerte es la expansión de mercado que pueda tener la empresa con la apertura de su catálogo de productos ampliado, así como el crecimiento del sector en lo relacionado con el auge de la construcción en desarrollos inmobiliarios de gran escala.

En relación con los aspectos financieros, es el rango que se ve menos fuerte, pues los aspectos que lo componen tienen un rango más bajo en toda la matriz, siendo el sector donde debe trabajarse con más fortaleza, a partir del plan propuesto.

Finalmente, el aspecto de la industria, pese a tener rangos bajos, se mantienen estables, siendo el área de la vivienda un aspecto primordial de vida, el cual no requiere ser vendido, por cuanto es una necesidad básica.

## REFERENCIAS

- Arias, J., Ávila, S. y Hernández, C. (2018) *Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa CORESA S.A.* [Tesis de Licenciatura en Dirección de Empresas] Universidad de Costa Rica. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/6289/1/42931.pdf>
- Blanco, J., Fallas, K., Fonseca, D., Marín, D., Mora, H. (2021) *Propuesta para la implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón.* [Tesis de Licenciatura en Gestión Financiera] Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/20240/Propuesta%20para%20la%20implementacion%20de%20un%20modelo%20de%20plan%20de%20negocio%20en%20las%20PYMES%20en%20sector%20comercio%20en%20Perez%20Zeledon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carazo, J. (2017) *EL modelo de negocios CANVAS.* Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Casas, L. y Sánchez, J. (2019) *Plan de Marketing Digital y Modelo Canvas de la empresa Auto Vidrios El Parce.* [Tesis de Bachillerato en Administración de Empresas] Universidad Cooperativa de Colombia. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13437/1/2019\\_plan\\_marketing\\_digital.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13437/1/2019_plan_marketing_digital.pdf)
- Castellanos, L. (2015) *Estrategias y Planificación Estratégica.* Editorial LC Venezuela. <https://lcestrategia.files.wordpress.com/2015/11/estrategia-y-planificacic3b3n-estratic3a9gica-luis-castellanos.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). Comunicación. En Comportamiento organizacional. (pp. 305-334). México: McGraw-Hill. Recuperado de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/comportamiento-organizacional-la-dinc3a1mica-del-c3a9xito-en-las-organizaciones-2-edicic3b3n-idalberto-chiavenato.pdf>

- Colmenares, H. y Pinzón, G. (2014) *Proyecto social Delicias Barak aplicación de costo, mercaderos y administración*. Ciencia Unisalle, Universidad de La Salle. [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1823&context=contaduria\\_publica](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1823&context=contaduria_publica)
- Contreras, E. (2018) *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Escuela de Administración. Universidad Nacional de Colombia. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>
- Hernández – Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Irigoin, F. y Hernández, J. (2018) *Diseño de un Planeamiento Estratégico para una empresa del sector metalmeccánico peruano: el caso Steelwork Ingenieros S.A.C.* [Tesis de Maestría en Administración] Esan Graduate School of Business. Perú. [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1454/2018\\_MATP-TRU\\_14-1\\_04\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1454/2018_MATP-TRU_14-1_04_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Koontz, Harold et, al (2010). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, México.
- Marín, D., Rodríguez, J., Reyes, G., Santamaría, J. y Santamaría, S. (2014) *Propuesta de un plan estratégico de mercadeo que contribuya a generar crecimiento y mejorar el posicionamiento de Elete Trades S.A.* [Tesis de Licenciatura en Dirección de Empresas] Universidad de Costa Rica. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2931/1/38139.pdf>
- Sánchez, J., Vélez, M. y Araujo, P. (2016) *Balanced Scorecard para emprendedores: Desde el Modelo Canvas al cuadro de mando integral*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XXIV (1):37-47. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943602004.pdf>

Steiner, H. (2014) *Equality, Moral Incentives, and the Market*. Chicago: University of Chicago Press

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470594X14528649?journalCode=ppea>

Tamayo, M. (2016) *El proceso de investigación científica*. Editorial LIMUSA. México D.F.

[https://books.google.co.cr/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Velásquez, E. (2019) *Estudio del modelo de gestión de inventarios basado en máximos y mínimos*.

Universidad de Santiago de Cali.

<https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/246/ESTUDIO%20DEL%20MODELO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Venegas, A. y Saiz, M. (2017) *Plan de Negocio “Industrias Metálicas Juven”* [Tesis de Grado en Administración de Empresas] Universidad Santo Tomas Sede Bogotá.

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10359/Saizmar%C3%ADa2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vicuña, S. (7 de enero de 2013). ¿Qué es un plan estratégico? Obtenido de Gestión empresarial:

<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-planestrategico>

Weston, M. (2020). Strategic Planning in an Age of Uncertainty: Creating Clarity in Uncertain

Times. *Nurse Leader*, 18(1):54-58.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S154146121930357X>