



Consultoría Estratégica En Ferretería Pintulara Para El Periodo 2024-1

Amparo Niño - Cód. 40445344

Noralys De aguas - Cód. 1148705539

Silvia Franco - Cód. 1007653798

Viviana Zaray Ortiz - Cód. 1082972574

Trabajo Final De Grado Presentado Como Requisito Para Obtener El Título De Contadora
Pública

Universidad De Pamplona

Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales

Programa Contaduría Pública Modalidad A Distancia

CREAD Magdalena, CREAD Cundinamarca

Junio 4 del 2024



Consultoría Estratégica En Ferretería Pintulara Para El Periodo 2024-1

Amparo Niño - Cód. 40445344

Noralys De aguas - Cód. 1148705539

Silvia Franco - Cód. 1007653798

Viviana Zaray Ortiz - Cód. 1082972574

Presentado a

Yurley Sánchez Moreno

Administradora de Empresas

Docente

Universidad De Pamplona

Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales

Programa Contaduría Pública Modalidad A Distancia

CREAD Magdalena, CREAD Cundinamarca

Diplomado Gestión Empresarial y Contable - Monografía

Junio 4 del 2024



Consultoría Estratégica En Ferretería Pintulara Para El Periodo 2024-1

Amparo N. Alfonso., Noralis D. Lara, Silvia F. Calderón y Viviana O. Rodríguez

Contaduría Pública, Universidad de Pamplona CREAD Magdalena, CREAD Cundinamarca

Diplomado Gestión Empresarial y Contable - Monografía

Dra Yurley Sánchez Moreno

04 de junio 2024



Consultoría Estratégica En La Ferretería Pintulara En Santa Marta/Magdalena En El Periodo 2024 – 1

RESUMEN

La ferretería Pintulara nace desde el año 2011 cuando Jaime Gregorio Lara Ternera se gradúa de la universidad del Magdalena como Contador público, en ese entonces trabajaba en una empresa de pinturas y se capacito muy bien. La vida, su esfuerzo y sus ganas de salir adelante lo llevaron a tomar la decisión más importante de su vida sin imaginar que hoy en día sería un éxito en la ciudad de Santa Marta, gracias a su carisma logró ganarse el cariño, respeto y fidelidad de todos sus clientes.

Jaime Lara toma la iniciativa de crear su propio negocio como proyecto de grado, al principio parecía imposible ya que no tenía recursos suficientes para lo que quería lograr, pues como anteriormente contamos el solo era un trabajador, tomó la decisión de tomar un préstamo, arriesgando todo su futuro y poniéndolo en manos de Dios, ya que es un hombre muy creyente.

Hay que recalcar en esta historia que Jaime Lara empezó con un local pequeño, y que con el tiempo fue ampliando su negocio, al punto de necesitar bodega para su mercancía, tiene un almacén físico de dos plantas y cuenta con aproximadamente 10 trabajadores, los cuales la mayoría son familia, ya que le gusta mucho ayudarlos y se siente más seguro al tener en su negocio personas que conozcan y reconozcan cuanto ha luchado por lograr lo que ha conseguido.



Empíricamente consiguió mantener su negocio por muchísimos años, hasta el día de hoy, sin ninguna metodología estratégica y aunque no es lo adecuado para ningún establecimiento de comercio en marcha Jaime así lo hizo, hasta el año pasado que presentó inconvenientes al momento de rendir cuentas al estado, por este motivo se le brindara una consultoría a la ferretería Pintulara, todo con el fin de identificar y solucionar falencias en todos los ámbitos financieros y sociales.

La ferretería Pintulara brinda productos como pinturas, disolventes, lijas, brochas, rodillos, absolutamente todo lo necesario al momento de querer adecuar un lugar en cuanto a pinturas. Además de eso el señor Jaime Lara se capacitó para poder realizar combinaciones de colores y asesorar muy bien a sus clientes y también ofrece pinturas para carros y motos.

La razón principal por la que Pintulara solicita la consultoría es porque no cuentan con un plan estratégico que les permita ejecutar sus procedimientos de forma eficiente y eficaz brindando una mejor calidad de servicio sino también porque no tienen el conocimiento requerido para ejecutar dicha acción, todo lo han llevado a cabo de forma empírica y racional con base a sus principios y valores.

En la consultoría se llevan a cabo evaluaciones internas y externas que permiten conocer el estado actual de la empresa e ir mejorando las falencias encontradas.



INTRODUCCION

Antecedentes

En el sector ferreterías a nivel regional, se evidencian un gran número de empresas, de acuerdo con (DANE, 2024), donde refleja que este es un sector competitivo, ante ello, en la presente investigación se realiza una consultoría estratégica para la empresa Pintulara.

En este sentido, realizando una revisión de investigaciones acorde a la temática a abordar, encontramos en el contexto internacional la investigación denominada *“Mejora De Procesos Mediante La Implementación De Un Sistema De Gestión En La Empresa Ferretera “Ferretería Los Ángeles”* desarrollada por (Cruz Valdiviezo, 2021) la cual tuvo como propósito principal aplicar un sistema de gestión por procesos en el desarrollo de operaciones de la empresa, a causa de la problemática evidenciada en relación al poco crecimiento en los últimos años, a causa de la incorrecta gestión de determinados procesos. Dicha investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico cualitativo, y un análisis correlacional, generando como resultado la propuesta de un sistema de gestión para la planificación y programación, en este sentido, el antecedente en mención nos aporta una ruta metodológica clave para el desarrollo de la, investigación.

En este mismo contexto, encontramos el caso de la Ferretería y Herrería Sanchez que es una empresa ubicada en nuestro país en la ciudad de Bucaramanga la cual el propósito principal se centró en realizar un diagnóstico de la situación actual de la Ferretería para establecer el grado de aplicación y cumplimiento de la Gestión en la empresa, así mismo se elaboró una estructura documental acerca de los requerimientos de las normas y procesos para



la implementación de un sistema de gestión integrado, se evidencio que la ferretería cuenta con 40 años de experiencia en la industria metalmeccánica, lo cual les ha permitido tener un gran crecimiento durante los últimos años en este sector. No obstante, esta organización ha identificado falencias en el sistema de Salud y Seguridad en el trabajo que poseen actualmente, ya que, este está concentrado en identificar factores de riesgos y generar un plan de trabajo preventivo anual, pero no cuenta con un sistema de gestión integrado que le permita establecer procedimientos estandarizados para preservar el bienestar, la salud y seguridad de sus trabajadores. (Valdivieso Nocua, 2022)

Y por último se tomó otro caso a nivel local denominado Propuesta De Un Plan Estratégico Para La Ferretería “La Gran Vía” Ubicada En La Ciudad De Palmira, allí en relación a la problemática también se evidencio que se deriva a causa de que es administrada empíricamente por su propietario, ya que no cuenta con un direccionamiento estratégico definido, es decir, que no tiene plasmada la misión, visión, ni objetivos que le permitan tener un horizonte por el cual unificar esfuerzos, plantear metas y desarrollar estrategias, lo anterior ha llevado a su propietario a manejar su empresa con la fuerza de su personalidad, a sortear y afrontar los inconvenientes que se puedan presentar en el día a día, de manera improvisada con la capacidad que posee de acuerdo a la experiencia que ha adquirido en el medio, derivado de esto se puede observar que la ferretería se ha desarrollado de una manera desorganizada y poco entendible, lo que evidencia la falta de un diagnóstico interno y externo, que sirva como base para realizar un direccionamiento que permita dar solución a los problemas y facilitar el desempeño en el ambiente de cambio y competitividad garantizando su perdurabilidad en el tiempo. Identificadas estas falencias se tuvo como propósito presentar un plan estratégico que viabilice el sostenimiento y mejora de la Ferretería, a su vez Los propietarios deben enfocarse en empezar a crecer organizadamente, porque, aunque hasta el



momento se hayan logrado sostener, una gestión improvisada puede generarle graves consecuencias a largo plazo y transmitir el plan estratégico a sus colaboradores, con el propósito de que ellos también se comprometan con el cumplimiento del mismo, realizar el adecuado seguimiento al cumplimiento de los objetivos propuestos, de manera que se actué a tiempo frente a posibles incumplimientos.

Planteamiento del Problema

De esta manera, y teniendo en cuenta los anteriores antecedentes evidenciamos que la empresa Pintulara carece de estrategias de mercadeo, para darse a conocer a nuevos clientes para posicionarse y tener una mayor participación en el mercado, y que pese a tener la confianza de estos y de ofrecer equipos y productos de excelente calidad está presentado inconvenientes que han impedido su crecimiento en el último año debido a la mala ejecución de algunos procesos que desencadenan en una mala gestión, así mismo se ha presentado deficiencias desde el plano administrativo hasta el contable, debido a la falta de conocimiento por parte del gerente y fundador quien ha establecido y posicionado su empresa de forma empírica y a lo largo de este proceso ha ido implementando los diferentes sistemas para un mejor desempeño. Y teniendo en cuenta que en este campo el 28,7% ha sido el crecimiento en la industria de ferreterías, pinturas y vidrios en Colombia. Esto según el Encuesta Mensual de Comercio – Dane* Barómetro Sectorial de la Distribución de Ferretería y Bricolaje – AECOC

En consecuencia, la ferretería Pintura se ha constituido a lo largo de los años de forma empírica por su propietario Jaime Gregorio Lara Ternera, el cual solicita una consultoría que



proponga el diseño de una ruta estratégica adecuada que permite obtener excelentes resultados beneficiando a sus propietarios, trabajadores y clientes, que facilite la adquisición del producto de forma más eficiente, eficaz y económica manteniendo la calidad tanto del servicio que se brinda como del producto que se adquiere.

La práctica de una adecuada Estrategia ayudaría a la empresa a crecer no solo económicamente sino también en conocimientos prácticos ejecutando estrategias que permiten a sus trabajadores realizar las labores de tal forma que permita reducir tiempo, costos y esfuerzos físicos, que se a su vez se pueden implementar en la atención al cliente, brindando un mejor asesoramiento, un trato adecuado que permita que el cliente se sienta satisfechos y seguros comprando en Pintulara a través de un servicio integral.

Es necesario para la realización de esta consultoría analizar el estado actual de la ferretería Pintulara, con el fin de reconocer las falencias e identificar qué campos necesitan de una mayor concentración estratégica. En estos campos se tienen en cuenta el talento humano, la capacidad directiva, la gestión administrativa, tecnologías, esto se realiza a través de una matriz DOFA que facilita el correcto análisis.

De acuerdo a lo antes mencionado, la investigación tiene como objetivo principal brindar consultoría estratégica en Ferretería Pintulara en Pro de mejorar su sistema de gestión empresarial, así mismo, se propone una serie de objetivos específicos, en primer lugar, realizar un análisis de la situación actual de la empresa Pintulara a nivel externo e interno, en segundo lugar, evaluar los procesos de gestión de la empresa Pintulara ubicada en Santa Marta y finalmente, proponer un plan de mejoramiento para la empresa Pintulara



Consultoría estratégica – Sistemas de gestión empresarial – análisis situacional empresarial-
evaluación de procesos – planes de mejoramiento

En consecuencia, incluyendo referentes teóricos y soporte para la investigación, donde encontramos a (Fred, David 2008) quien señala que la consultoría estrategia es clave para el desarrollo empresarial, y que esta permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya en las actividades, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Éste, sin duda, sigue siendo un beneficio importante de la administración estratégica, a través de la participación en el proceso, es decir, a través del diálogo y la participación, tanto los gerentes como los empleados se comprometen a apoyar a la organización. Cabe mencionar que todas las organizaciones necesitan que todos sus empleados se entreguen a la misión de lograr el éxito de la organización. Por tanto, la manera en que se lleva a cabo la administración estratégica es excepcionalmente importante.

De otra parte, (Pérez, 2006) nos dice que la consultoría la podemos llevar a cabo como una alternativa estratégica, para el análisis de una organización en particular y se debe seleccionar aquellas variables que sean pertinentes de acuerdo con la actividad que realiza. Así mismo, deben agregarse variables o contemplar aquellas situaciones e indicadores que particularmente interesan a la organización. En el mismo contexto, vale la pena anotar que el ámbito del espacio en que debe estudiarse cada variable depende del alcance que tiene la empresa en su operación, mercadeo de bienes o servicios.



Así mismo tomamos como referencia el análisis estructural de los sectores Industriales ó Cinco Fuerzas de Porter. quien, propuso un modelo para analizar la estructura de lo que él denominó "sectores industriales" que resulta de agrupar para fines de estudio a las empresas que compiten entre sí produciendo y/o comercializando productos o servicios iguales o similares. Uno de los postulados de este modelo es que en el entorno de la organización existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Esta herramienta es importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y de reconocer las habilidades estratégicas que puede tener cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. Las cinco fuerzas de identificadas por Porter son: Amenaza de ingreso de nuevos competidores, Amenaza de ingreso de productos sustitutos, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los compradores, Rivalidad entre los competidores.

De igual manera tuvimos en cuenta Los principios de Peter Drucker que se basan en 5 grandes áreas de conocimiento: misión-visión de la empresa, los clientes, necesidades del cliente, resultados y plan empresarial. El centra su principal teoría en un análisis de autodiagnóstico para las empresas, de modo que puedan conocer plenamente sus propias condiciones, algo que no siempre es sencillo, y el entorno que les rodea.

Y finalmente, (Martinez, 2019) señala que la consultoría resulta ser clave para los procesos de gestión empresarial y definió la estrategia organizacional como una manera de movilizar los recursos de una organización mediante una táctica específica para alcanzar los objetivos propuestos.



Ante ello, el proceso de consultoría estratégica a brindar a la empresa Pintulara es acorde a las necesidades del misma.

En este mismo sentido y en el desarrollo de la investigación nos conlleva a preguntarnos *¿Cómo se están llevando a cabo los procesos de gestión empresarial en la empresa Pintulara?*

Ante ello, se realiza una revisión teórica para abordar el desarrollo de la investigación, donde inicialmente encontramos que Fred David, 2008, propone un modelo de enfoque sistemático para la toma de decisiones en la organización, para lo cual se argumenta en datos e información tanto cualitativa como cuantitativa y es de aplicación en entornos de incertidumbre, como en el que se observa en la Ferretería Pintulara, pues pese a contar con un buen flujo de clientes, estos en ocasiones decrecen debido a la falta de la efectividad en los procesos y la implementación de estrategias de venta que le permitan estar a la vanguardia, pues se evidencia que se requiere el manejo de las ventas on – line para captar posibles compradores o clientes por eso se hace necesario ejecutar este modelo ya que cuenta con tres etapas diferenciadas, una primera de formulación, otra de ejecución y otra de revisión y evaluación de las estrategias propuestas, por lo que es de especial interés en entornos volátiles como el que vivimos actualmente, esto debido a agentes externos o ajenos a la ferretería como son las situación económica del país, competencia desleal, entre otros, así mismo los principios de Peter Drucker serían útiles en este caso puesto que es necesario replantear la visión de la empresa, también crear estrategias para la captación de clientes teniendo en cuenta sus necesidades y diseñar un plan empresarial y estratégico que nos permitan cumplir con los objetivos propuestos a medio y largo plazo, pues tener clara una estrategia a largo plazo ayuda a no perder de vista los objetivos principales de la empresa, así mismo como parte de nuestro plan estratégico para efectuar el cambio que en la ferretería Pintulara que se desea acorde a



las necesidades evidenciadas en las diferentes áreas de trabajo, así mismo citamos los pasos para la Investigación según Hernández Sampieri. Para poder hacer un planteamiento que proporcione un contexto para los objetivos y metas empresariales, en un plan de negocios o documento de estrategia, para identificar los desafíos específicos del mercado o de la industria que la empresa aborda, en este caso el mercado Ferretero.

Objetivos

- Brindar consultoría estratégica en Ferretería Pintulara en Pro de mejorar su sistema de gestión.
- Administrar y ordenar los cambios, definiendo los objetivos de la Ferretería Pintulara estableciendo estrategias.
- Reconocer la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro, de acuerdo a las necesidades identificadas en las diferentes áreas de La Ferretería Pintulara



Metodología

El desarrollo de la investigación se da a través de un proceso de consultoría, el cual para Guerrero et al 2014:4 como se citó en (Guerrero et al., 2019) es un servicio profesional, con un proceso de retroalimentación donde el consultor aprende de los miembros de la organización y viceversa, generando sinergias transformacionales que permiten la creación de rutas estratégicas solidas bajo un propósito en común. En este sentido, se da uso de un paradigma positivista el cual según Ricoy, 2006 citado por (Ramos, n.d.) este paradigma se califica de cuantitativo, empírico – analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico, dicho paradigma resulta ser clave para el desarrollo de la investigación gracias a la precisión y objetividad del mismo, fundamentado en datos empíricos y observables que permiten un adecuado desarrollo de la investigación.

En consecuencia, se utiliza el enfoque mixto de investigación, el cual de acuerdo con (Sampieri, 2010) se caracteriza por recopilar, analizar e interpretar datos de carácter cuantitativo y cualitativo de investigación, usando para los casos donde es necesaria una mayor comprensión del problema de investigación y que a los resultados satisfactorios no se podría llegar dando uso de los métodos por separado. Por lo tanto, para la presente investigación resulta ser clave ya que se analizan datos cualitativos relacionados con la situación actual de la empresa, su crecimiento y análisis estratégico, en conjunto con datos financieros y de crecimiento de la empresa, complementando, con un diseño de descriptivo, donde este de según (Alban et al., 2020) se basa en la recolección de datos sin cambiar el entorno, adicional a ello, este diseño con un enfoque sistemático es utilizado por los investigadores para la recolección y análisis de información sobre fenómenos reales y así describirlos en su contexto natural. En este sentido, el diseño de la investigación permitirá la



recolección y análisis de la información obtenida a través de fuentes primarias y secundarias para su posterior análisis, generando una propuesta sólida para la mejora de la empresa objeto de estudio.

Resultados

Para efecto de los resultados deseados se sugirieron planes de mejora en las diferentes áreas como herramientas estratégicas diseñadas para identificar áreas de oportunidad en los diferentes procesos, y establecer acciones concretas para optimizarlos, estos actúan como mapas de ruta, detallando pasos específicos para llevar una función o proceso desde su estado actual a uno deseado, más eficiente o efectivo. Estos planes no solo identifican las áreas que necesitan atención, sino que también asignan responsabilidades, establecen plazos y, a menudo, asignan recursos para garantizar la implementación exitosa de las mejoras propuestas.

De igual manera teniendo en cuenta el mercado fluctuante del campo ferretero en el país este dio como resultado según la fuente “Crecimiento y estadísticas del eCommerce (2023) – StackScale” el ingreso por venta en el comercio electrónico tuvo un incremento del 198% en algunos países de América Latina incluido Colombia lo que afecta en positivo a Ferretería Pintulara en la medida en la que estén a la vanguardia del comercio on-line, implementando estrategias de venta y captando así mismo clientes mediante la publicidad, venta y marketing.

Teniendo en cuenta que una de las falencias identificadas fue la falta de definición metódica de roles y responsabilidades y a su vez concientizar al talento humano de la Ferretería Pintulara de la importancia de respetar el orden jerárquico establecido, pues este constituye el



pilar fundamental para una arquitectura corporativa eficiente y eficaz en una empresa. Al definir quién es responsable de cada función, se crea un marco sólido que no solo facilita la coordinación entre equipos, sino que también optimiza los procesos internos. Esta delineación está intrínsecamente ligada a la estrategia y los objetivos organizacionales, permitiendo un seguimiento preciso de las tareas asignadas y respaldando la toma de decisiones sólidas. Además, fomenta una cultura organizativa basada en la responsabilidad y la transparencia. En resumen, comprender y definir roles y responsabilidades es esencial para desarrollar y facilitar la transformación empresarial que se requiere en la actualidad en la Ferretería Pintulara ejecutando los cambios propuestos en la Asesoría Estratégica

Análisis Situacional

Durante este proceso en la Ferretería Pintulara se recopiló, organizó y analizó información relevante sobre su entorno interno y externo. El objetivo principal fue obtener una visión clara y completa de la situación actual de la empresa, lo cual nos permitió identificar oportunidades y desafíos para el logro de los objetivos estratégicos.

Se examinaron diferentes aspectos de la Ferretería Pintulara, como su estructura interna, sus recursos, sus competidores, el mercado en el que opera, las tendencias del sector, entre otros. Mediante este proceso identificamos las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas externas que afectan su desempeño. Así mismo pudimos obtener una radiografía precisa de la organización y su entorno lo cual fue fundamental para la toma de decisiones estratégicas que conllevan al desarrollo y resultados positivos de la Consultoría Estratégica.



Evaluación De Procesos

Se evaluó cada proceso de la Ferretería Pintulara para poder tener un diagnóstico fidedigno de cada uno de ellos, siendo fundamental para identificar las oportunidades de mejora y optimizar la eficiencia, en situaciones como la asignación de roles y funciones según su área de trabajo, y los recursos de los que carecen para el oportuno desempeño de su función.

También se Analizó los riesgos asociados al proceso y los controles implementados para mitigarlos relacionados a la labor de algunos cargos de la parte operativa que requieren el cumplimiento en cuanto aspectos como seguridad, cumplimiento normativo y calidad, esto en aras de evitar accidentes laborales.

Así mismo se evaluó el diseño e implementación de controles, sugiriendo algunos cambios que facilitan el desempeño de los diferentes cargos operativos de la Ferretería Pintulara.

También se determinó si los demás controles están funcionando como se espera. Y cumplen con la función de prevenir riesgos, agilizar y proporcionar calidad en los diferentes procesos.



Conclusiones

Por medio de esta consultoría en las áreas de gerencia estratégica, entorno económico, gerencia del talento humano, gerencia de marketing, gerencia de financiación, costos y presupuesto y gerencia tributaria, se evidenció que el manejo y administración de la ferretería Pintulara se realiza de forma empírica, bajo la experiencia que ha adquirido el señor Jaime Lara, es una empresa, con personal muy capacitado y profesional, pero una mala gestión administrativa por ello se implementó en las áreas un plan de mejora y crecimiento.



Bibliografía

- Alban, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 3, 163–173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Guerrero, M., Medina, A., Nogueira, D., & Soler, R. (2019). Proceso de consultoría organizacional: modelo conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1271–1283. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051018/29062051018.pdf>
- Ramos, C. A. (n.d.). LOS PARADIGMAS DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Scientific research paradigms. *Av.Psicol*, 23(1), 2015.
- Sampieri, R. H. (2010). Capítulo 17 Los métodos mixtos. In S. A. D. C. . INTERAMERICANA EDITORES (Ed.), *Metodología de la Investigación* (5th ed., pp. 545–601). MCGRAW-HILL. <https://jalintonreyes.files.wordpress.com/2013/05/sampieri-5a-edicion-3b3n-roberto-et-al-metodologia-de-la-investigacion-3b3n.pdf>
- (Cruz Valdiviezo, 2021)
- fuelle: universidad del valle facultad ciencias de la administración. Administración de empresas palmira(Echandia, 2018).



Encuesta Mensual de Comercio – Dane* Barómetro Sectorial de la Distribución de Ferretería y Bricolaje – AECOC

(Fred, David 2008)

(Martinez, 2019)

(Perez, 2006)

Pérez, A. (2006). Mas demanda em consultoria de Valor. E-Semanal, n. 691, pp. 23-26.

Moreno, J. (2006) ¿Cómo la consultoría puede generar valor? E-Semanal, pp. 1-4.

PÉREZ, R. A. (2008). Siete cambios que conducen a una nueva teoría estratégica más humanizada. En Comunicación, Ciudadanía y valores. Reinventando conceptos y estrategias. Quito, Ecuador: OCLACC/ UTPL.

<https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>

(Modelo de Fred R. David para la planeación estratégica. , 2021)

(Modelo de Fred R. David para la planeación estratégica. , 2021)

