Diseño de un Plan estratégico para la empresa Ferromaderas el Pinar

Práctica Empresarial

Trabajo de Grado para Obtener el Título de

Administradora de Empresas

Juliana Andrea Guaca Chamorro

Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca

Facultad de Ciencias Sociales y de la Administración

Programa de Administración de Empresas

Popayán

2018

Diseño de un Plan estratégico para la empresa Ferromaderas el Pinar

Práctica Empresarial

Juliana Andrea Guaca Chamorro

Mag. Didier Rubén Córdoba Lozada

Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca

Facultad de Ciencias Sociales y de la Administración

Programa de Administración de Empresas

Popayán

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Del Presidente Del Jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Popayán, mes año

DEDICATORIA

Quiero agradecer primeramente a Dios, por permitirme cumplir cada una de mis metas propuestas, permitirme emprender caminos enriquecedores y de gran crecimiento personal, espiritual y profesional, a mi familia como apoyo incondicional en cada paso dado a lo largo de mi carrera, hoy agradezco por hacer parte de cada uno de mis esfuerzos y su acompañamiento incondicional en la formación; a mis padres por apoyarme incondicionalmente, por dedicar la mayor parte de su vida ayudar, construir y cumplir mis sueños, por ser un ejemplo de vida, por formarme como ser, con valores y sobre todo por darme esas palabras de aliento cada día.

Juliana Andrea Guaca Chamorro

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios por darme la vida, la sabiduría, la perseverancia y poder alcanzar cada una de mis metas, a la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, por haberme permitido acceder a una educación adecuada y permitirme emprender en el camino de ser y crecer como mejor persona, mejor profesionales, por permitirme haber estado en contacto con el contesto al que nos vamos a enfrentar y hacer de nosotros seres capaces, con conocimientos a la altura de las nuevas vanguardias.

Agradecer también a la empresa Ferromaderas el Pinar y a la señora Sandra Veruska por permitirme hacer de mi práctica profesional la mejor experiencia en nuestra vida académica, poniendo en práctica conocimientos ya adquiridos, fortalecer y aprender unos nuevos.

A nuestro asesor Mg. Didier Rubén Córdoba Lozada, quien con sus valiosos aportes me permitió culminar satisfactoriamente esta experiencia pedagógica.

A mis, compañeros y amigos, personas que estuvieron a lo largo de mi en formación, Hoy agradezco de todo corazón el estar aquí conmigo y el permitirme entrar en sus vidas, por ser las personas indicadas e idóneas para estar en mi camino y el que falta por emprender, a todos ellos muchas gracias Dios los bendiga.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1

JUSTIFICACION 3

OBJETIVOS 5

OBJETIVO GENERAL: 5

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 5

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 6

Pregunta problema 8

METODOLOGIA 9

ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN 9

TIPO DE INVESTIGACIÓN 10

POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO 10

Fuentes Primarias: 11

Fuentes secundarias: 12

FASES DE LA INVESTGACION 12

1. MARCO REFERENCIAL 14

1.1 MARCO DE ANTECEDENTES 14

1.2 MARCO TEORICO 20

Planeación estratégica 21

Proceso de planeación estratégica 24

2. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN 34

2.1 INFORMACION GENERAL DE ORGANIZACIÓN 34

Ubicación de la empresa.....34

2.3 RESEÑA HISTORICA 37

2.4 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN 38

Organigrama actual.....38

Micro administrativo:.....40

2.5 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS DEPTOS. O ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN.....40

AREA OPERATIVA 41

AREA FIANCIERA: 41

AREA DE TALENTO HUMANO: Su función es dotar a la organización de personal de trabajo eficiente. Enmarca las funciones de reclutamiento selección, capacitación, desempeño, relaciones laborales.....41

AREA DE MERCADEO Y VENTAS: 41

3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN..... 42

3.1 MISION ACTUAL 42

MISION PROPUESTA.....43

3.2 VISION.....43

ACTUAL 43

VISION PROPUESTA.....44

3.3 VALORES 45

Valores Corporativos.....45

OBJETIVOS, POLITICAS, NORMAS Y ESTANDARES DE LA ORGANIZACIÓN 47

4.1 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....47

4.2 POLITICAS DE LA ORGANIZACION 48

NORMAS DE LA ORGANIZACIÓN.....51

DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU ENTORNO. 53

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....53

Poder de negociación de los clientes.....53
Poder de negociación de los proveedores.....54
Amenaza de nuevos competidores.....55
Amenazas de productos sustitutos.....56
Rivalidad entre los competidores 56

5.2 ANALISIS EXTERNO 57

Oportunidades.....57
Amenazas.....58

5.3 ANÁLISIS INTERNO 60

Fortalezas.....60
Debilidades 60

5.4 ANALISIS FODA.....62

5.5 LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....69

MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP 71

MATRIZ DEL PERFIL COMPETIVO (MPC) 73

5.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....75

6. LINEAS ESTRATEGICAS DE LA ORGANIZACIÓN..... 78

Financiera.....78
Talento humano 79

Posicionamiento en el mercado **79**
Fortalecimiento organizacional **80**
7. PLAN DE ACCIÓN **81**
CONCLUSIONES **94**
RECOMENDACIONES **96**
BIBLIOGRAFIA ..... ¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS **99**
ANEXOS ..... ¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de los Factores Externos (Matriz EFE).....59

Tabla 2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (Matriz EFI) 61

Tabla 3 Matriz DOFA.....63

Tabla 4 Cruce de Matriz DOFA 65

Tabla 5 Matriz de Perfil Competitivo.....75

Tabla 6 Línea Estratégica Financiera 82

Tabla 7 Línea Estratégica Talento Humano 86

Tabla 8 Línea Estratégica Posicionamiento en el Mercado.....88

Tabla 9 Linea Estrategica Fortalecimiento en el Mercado 89

Tabla 10 Presupuesto.....93

LISTA DE GRAFICAS

Grafico 1. Localización Ferromaderas el Pinar.....34

Grafico 2 Cocinas Integrales.....35

Grafico 3 Puertas en Madera.....35

Grafico 4 Machimbre .....**¡Error! Marcador no definido.**

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Del modelo de Porter 28

Figura 2 Organigrama Ferromaderas el Pinar 39

Figura 3 propuesta Organigrama 40

Figura 4 Matriz BCG 70

Figura 5 Matriz Boston Consulting Group 71

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Ver carpeta de plantillas de talleres y entrevistas adjunta en el CD 99

INTRODUCCIÓN

Las empresas se ven enfrentadas constantemente a cambios y a grandes dificultades que las ponen en riesgo de desaparecer; ya que sólo piensan en el presente y no ven necesario invertir en desarrollo o modificaciones si su negocio está marchando bien. Por lo tanto, para la empresa Ferromaderas el Pinar es imprescindible diseñar un plan estratégico que busque escenarios que le permitan enfrentar con éxito los retos de crecimiento, supervivencia y tecnología en sus procesos diarios, además de trabajar con los clientes y proveedores, de lo contrario se quedarían estancadas preocupados por los logros de corto plazo, sin tener un sentido de proyección y dirección.

No obstante, la empresa Ferromaderas El Pinar de la ciudad de Popayán, conoce la importancia de proponer a través de la apertura de nuevos mercados, mayores beneficios y productos para sus clientes; todo esto cumpliendo con los más altos estándares de organización, calidad, talento humano, para conseguir un mejor posicionamiento de acuerdo a las exigencias de los nuevos mercados.

En tal sentido, se realiza la práctica empresarial en la empresa Ferromaderas El Pinar en la ciudad de Popayán, pretendiendo diseñar un plan estratégico que permita visualizar el estado actual y futuro de la empresa, proceso académico que se desarrollara en ocho capítulos de la planeación estratégica.

Primer capítulo se refiere a los aspectos generales como: marco referencial, marco de antecedentes, marco teórico.

Segundo capitulo describe la organización, información general de la organización, clasificación de la organización, reseña histórica de la organización, organigrama actual de la organización, descripción de la situación actual de los departamentos o áreas de la organización.

Tercer capítulo describe la misión visión valores de la organización.

Cuarto capítulo objetivos, políticas, normas y estándares de la organización

Quinto capítulo diagnóstico de la organización y de su entorno, análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, análisis externo, análisis interno, análisis FODA, análisis de crecimiento

Sexto capítulo líneas estratégicas de la organización

Séptimo capítulo planes de acción de la organización

Octavo capítulo presupuesto total del plan de acción

JUSTIFICACION

La importancia y las ventajas que tiene el hacer un plan estratégico es que permite a la organización formular planes y actividades a largo plazo, lo cual ayuda a tener las metas claras, con el fin de tomar decisiones que permitan cumplimiento los objetivos propuestos.

Es por esto que se hace necesario elaborar un plan estratégico para la empresa Ferromaderas el Pinar que direccione de forma correcta, lo que ayudaría a identificar el estado actual de la organización ,con el fin de tener un parámetro que conlleve la mejora en cada uno de los procesos y medir sus resultados, La planeación estratégica determinara factores internos como externos que influyen en el desempeño de las empresas en un entorno cambiante, brindando la posibilidad de prever situaciones futuras y tomar decisiones adecuadas, el diseño de la planeación estratégica trae beneficios para su desarrollo, por lo tanto es fundamental desarrollar un modelo de planeación estratégica de acuerdo a las necesidades de la empresa Ferromaderas el Pinar.

Llevando a la realidad el plan estratégico en el corto plazo, la empresa identificara su razón de ser y tendrá mayor claridad hacia donde quiere estar en un futuro, tendrá cargos y actividades definidas lo que le permitirá tener mayor control en sus procesos y por ende calidad en sus productos; en el mediano plazo lograra su reconocimiento en el mercado local aumentando la demanda permitiéndole generar mayores ingresos, con miras a lograr su propio abastecimiento de materia prima lo que conlleva a un crecimiento empresarial, finalmente en el largo plazo alcanzar

su posicionamiento en el mercado Nacional y lograr competir en el mercado global.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Diseñar un Plan Estratégico para la empresa Ferromaderas El Pinar de la Ciudad de Popayán.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Ferromaderas El Pinar que permita enmarcar el tipo de organización, su estructura administrativa y operativa.
- Analizar la plataforma Filosófica de la empresa Ferromaderas El Pinar con el propósito de corroborar, ratificar o revaluar su direccionamiento estratégico.
- Establecer mediante modelamientos las líneas estratégicas que sean pertinentes para la empresa Ferromaderas el Pinar
- Proponer un plan de acción que pueda orientar a la empresa Ferromaderas el Pinar el cumplimento de los indicadores estratégicos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ferromaderas el Pinar; tiene un inicio como un pequeño negocio familiar en el año 1996, en la carrera 5 entre novena y octava en el centro de la ciudad de Popayán.

En aquellos tiempos se llamaba “El Pinar Pisos y Techos”. Se comenzó con la comercialización de cielo rasos machimbrados en madera de Pino y chanul, de igual forma pisos traídos de Tumaco, molduras, bastidores, palos para escoba y trapeadores.

En los últimos años Ferromaderas el Pinar del municipio de Popayán, ha venido perdiendo su posicionamiento debido a la presencia de competencia, y las exigencias del mercado que hacen que se mejore tanto los productos como los servicios a la comunidad y a sus clientes.

La empresa busca a través de las TIC tener estrategias que ayuden a establecer un mejor contacto manteniendo una buena relación con el cliente, lo anterior se plantea con la intención de lograr una ventaja competitiva diferenciadora en el mercado local, aprovechando cambios donde las empresas logran gran flexibilidad y capacidad de adaptación del entorno son las que logran sobrevivir y permanecer a largo plazo en el mercado para competir y buscar el éxito de la organización. Todos estos factores o variables deben operar en conjunto con el fin de lograr objetivos organizacionales

En Ferromaderas el Pinar no se realiza ninguna clase de publicidad, lo cual trae como consecuencia en la población el poco de conocimiento de sus productos. De otro lado, la empresa, tiene dificultades para orientar sus acciones acordes con las necesidades internas y externas, lo que hace que su administración actué de manera improvisada, originando pérdida de competitividad, poniendo en riesgo su sostenibilidad en el futuro.

En la empresa Ferromaderas el Pinar, la gerencia se encarga diariamente de solucionar los problemas que se presentan por la poca planeación e ineficiente gestión; en consecuencia, ha venido creciendo de una manera desorganizada, haciéndose evidente la dificultad para brindar soluciones a los problemas y facilitar su desenvolvimiento en el ambiente de cambio y competitividad garantizando su perdurabilidad. Según lo expuesto anteriormente, vemos la necesidad diseñar un plan estratégico, el cual permitirá diagnosticar las variables internas y externas que afectan la situación de la empresa, crear estrategias de corto y largo plazo que se pongan en marcha y establecer el direccionamiento estratégico como motor principal de la empresa, el cual deberá ser transmitido a todos los miembros de la organización para que estos se comprometan con el logro de los objetivos y metas.

Por último, la señora Sandra Veruska dueña de la empresa Ferromaderas el Pinar expone que también se presentan falencias en la creación del contenido publicitario que haga énfasis en los productos que ofrece para que de este modo resulte más atractivo e interesante para la comunidad.

Según lo manifestado por la administradora de Ferromaderas el Pinar con respecto al contenido publicitario, explica que las falencias que se presentan son debido a que las estrategias de publicidad implementadas no resultan ser muy atractivas para la comunidad y por ende no están generando el impacto deseado para la empresa, razón por la cual el almacén se encuentra en un alto grado de incertidumbre, es por ello que se propone la creación de un plan estratégico para la empresa que contribuya a su buen desempeño y permanencia en el tiempo.

Pregunta problema

¿De qué manera la empresa Ferromaderas el Pinar podría prepararse para afrontar su futuro en el corto, mediano, largo plazo y alcanzar su posicionamiento permitiéndole competir en un mercado global?

METODOLOGIA

ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de este proyecto se utilizara un enfoque de investigación mixto donde se integrara lo cualitativo y cuantitativo, en el cual se estudiará el nivel de aceptación y acogida de los productos en el mercado de Popayán y se analizara la situación actual tanto interna como externa, utilizando instrumentos de investigación como encuestas, entrevistas y se referencia de diferentes autores para realizar de la manera más óptima un plan estratégico, cabe señalar que cada estudio cualitativo es por sí mismo un diseño de investigación es decir, no hay dos investigaciones cualitativas iguales (son como hemos dicho "piezas artesanales del conocimiento" "hechas a mano", a la medida de las circunstancias). (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 686)

Avanzando en el tema en el enfoque cualitativo proporciona profundidad a los datos, dispersión, se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación, permitirá conocer la perspectiva de los clientes potenciales acerca de los productos que ofrece la empresa Ferromaderas El Pinar, de igual manera sus gustos y preferencias.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de este trabajo se llevara a cabo una investigación descriptiva la cual permita la obtención de evidencias, contribuyendo a la creación de un plan de estratégico, donde es necesario analizar el entorno interno como externo de la empresa Ferromaderas El Pinar , en donde se estudiará el comportamiento del mercado de la ciudad de Popayán para obtener conocimiento de la perspectiva de los clientes potenciales e identificar gustos y preferencias de los mismos respecto a los diferentes productos que ofrece Ferromaderas El Pinar.

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 60) señala que una investigación descriptiva consiste en presentar la información tal cual es, indicando cual es la situación en el momento de la investigación analizando, interpretando, imprimiendo y evaluando lo que se desea.

POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Realizaremos entrevista al representante legal de la empresa Ferromaderas El Pinar señora Sandra Veruska, quien nos permitirá acceder a la información necesaria sobre cómo opera la empresa y los clientes quienes permitirán medir el grado de satisfacción de los productos y servicios.

Fuentes Primarias: Como técnica e instrumento para la recolección de datos, se lleva la técnica de la observación y la entrevista. Entrevistas (Arias, 2006, pág. 69), define que "la observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos." Este tipo técnica permite identificar el problema o la situación a observar, recoger los datos, e interpretar la situación analizada. (Arias, 2006, pág. 44), expone que:

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

Como instrumento se implementará un cuestionario con preguntas semiestructurada, que permita realizar preguntas abierta fundamentada en guías de asuntos, otorgándole al entrevistador introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados, con el fin de obtener información cualitativa, levantar datos de la realidad social y el entorno organizacional en base al plan estratégico propuesto para la empresa Ferromaderas el Pinar. (Arias, 2006, pág. 74) Expone que:

La entrevista semiestructurada aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar

origen a una pregunta adicional o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad. Además de sus instrumentos específicos, pueden emplear instrumentos tales como el grabador y la cámara. Es decir, de esta manera mediante la utilización de una guía, la comunicación establecida por medio de un cuestionario entre el investigador y el sujeto de estudio busca la obtención de respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto.

Fuentes secundarias: Como fuentes secundarias para la elaboración del presente trabajo se utilizaron herramientas de consulta e investigación como libros, artículos de internet, revistas, otros trabajos de investigación, relacionados con temas sobre la planeación estratégica.

FASES DE LA INVESTGACION

Como desarrollo del presente trabajo llevaremos a cabo las siguientes actividades:

1. Recopilación de información según autores sobre la elaboración de un plan estratégico.
2. Diseñar el cuestionario de la entrevista
3. Aplicar la entrevista
4. Análisis y resultados de la entrevista
5. Diseñar la Misión, Visión y objetivos estratégicos
6. Diseño de estrategias

Realización del plan de acción y de inversiones

1. MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se colocará en consideración elementos de antecedentes de proyectos en el área de planeación estratégica y el soporte teórico que contiene.

1.1 MARCO DE ANTECEDENTES

Son muchos los trabajos de investigación que se realizan en el marco de la planeación estratégica para contribuir en el mejoramiento de las empresas, como se ilustra en diferentes trabajos investigación:

1. Plan estratégico para la ferretería Ferromero-Edwin Leonardo Camacho Olarte-universidad de Cundinamarca- administración de empresas- Facatativá.

El propósito de realizar este proyecto es el de diseñar un plan estratégico para la Ferretería FERROMERO en las áreas con problemáticas más críticas, para así conocer la situación actual en que se encuentra y que puedan generar un impacto significativo en el éxito de su aplicación, con esto se busca establecer las estrategias y mecanismos a utilizar para aplicar los planes de acción correspondientes para cada área de trabajo. Este proyecto permitirá dar soluciones en el direccionamiento estratégico, logística, estructura organizacional en términos de misión, visión y

valores corporativos definidos, con información verídica que permita la realización de proyecciones que garanticen la sostenibilidad de la empresa con estrategias de logística de inventarios, almacenamiento, atención al cliente para lograr clientes satisfechos por variedad de productos, calidad y buen servicio.

La metodología que utilizo FERROMERO es:

Investigación Descriptiva: esta investigación se limita a señalar las características particulares y diferenciadoras de algún fenómeno o situación en particular. Tienen como objetivo predecir acontecimientos, así como también establecer relaciones entre variables y son orientadas por una hipótesis.

Se concluye que:

En conclusión, el diagnóstico realizado a la Ferretería FERROMERO arroja como resultado que la empresa está siendo manejada de una forma desordenada debido a que no presenta una estructura clara y organizada en cada una de sus áreas. La falta de capacitación de sus fundadores presenta una clara debilidad ya que puede traer como consecuencia el estancamiento de la ferretería pues esta situación los llevaría a evitar enfrentarse a situaciones de riesgo o aprovechar las situaciones que se presenten en su entorno ya que sin capacitación o conocimiento adecuado no podrán tener claras las amenazas y fortalezas que afecten el rumbo del negocio. La realización de un plan estratégico es el camino seguro hacia el rumbo que necesita la ferretería para que tanto

sus dueños como los futuros empleados se sientan seguros en un ambiente de constante cambio. La ubicación de la ferretería FERROMERO es excelente y estratégica por ser un sector bastante comercial y en una vía principal, sin embargo, se hace necesario invertir en publicidad e implementar estrategias que logren atraer mayor clientela y fidelizarla mucho más, para tal fin se establecieron las políticas generales, misión, visión, valores y objetivos para la fami empresa. Se elaboran los planes de acción necesarios para la consecución de las estrategias necesarias para lograr el posicionamiento de la ferretería en el mercado.

2. planeación estratégica de ferretería su casa constructora-Neidy Lorena López Eraso-universidad ICESI-trabajo para optar por el título de magister en administración de empresas con énfasis en gestión estratégica

Formular el plan estratégico de Ferretería Su Casa Constructora. En este trabajo se abordan conceptos claves de la administración que se consideran útiles para la formulación de un plan estratégico para Ferretería Su Casa Constructora; el trabajo se divide en cuatro capítulos, en el primero se presenta el problema, en el segundo la contextualización de la organización; en el tercer capítulo se abordaron los lineamiento teóricos del trabajo; y en el cuarto se aborda el análisis y la formulación del plan estratégico del empresa; por último se presentan las conclusiones y recomendaciones. El principal objetivo de este trabajo fue realizar la formulación estratégica para la empresa Ferretería Su Casa Constructora; sin embargo, una de las limitaciones más importantes es que la empresa no posee organigrama, ni una definición formal de misión,

visión, valores y objetivos corporativos, es por ello, que, en conjunto con la gerente y los empleados, se elaboró una propuesta que incluye estos aspectos. El resultado más importante del trabajo es el Plan Estratégico para Ferretería Su Casa Constructora.

La formulación del plan estratégico propuesto en el presente trabajo contribuirá a mejorar la posición de la empresa en el mercado. Con base en el análisis externo realizado se pudo determinar que Ferretería Su Casa Constructora cuenta con oportunidades claves que facilitaran su crecimiento económico como lo son la creciente demanda de productos ferreteros y el crecimiento del PIB. Uno de los aspectos claves a resaltar dentro del análisis externo es la ubicación de departamento en zona de frontera lo que puede posibilitar alianzas tanto con clientes como con proveedores extranjeros. De acuerdo con el análisis interno realizado se encontraron mayores fortalezas que debilidades, la empresa desarrolla actividades a nivel de marketing que les facilitaran el acceso a nuevos clientes. Un factor importante a resaltar es la fortaleza a nivel financiero que le brinda a la empresa la posibilidad de continuar con su estrategia de crecimiento y desarrollo de mercad

3. Plan estratégico y operativo de la empresa de familia, ferretería del meta ubicada en la ciudad de Villavicencio-Mayra Fernanda Lamprea Roa- Lina Marcela Mendoza Perdomo universidad de la Salle facultad de administración de empresas Bogotá 2009.

En el caso de la empresa familiar Ferretería del Meta, se observa que es administrada empíricamente y no tiene un direccionamiento estratégico definido, es decir, no cuenta con

principios, misión y visión, plasmados en un documento para ser compartidos con todo el personal de la empresa, con el fin de tener un horizonte que le permita unificar esfuerzos, plantear metas y estrategias innovadoras. De igual manera no existen planes concretos que sirvan como guía y alineación al logro de las metas en un período establecido.

Según lo expuesto anteriormente, se hace una necesidad implementar un plan estratégico y operativo en la Ferretería del Meta tomando como referencia la revisión documental desde el 1 de Agosto del 2005 hasta el 31 de diciembre de 2007, el cual permitirá diagnosticar las variables internas y externas que afectan la situación de la empresa, crear estrategias de corto y largo plazo que se pongan en marcha y establecer el direccionamiento estratégico como motor principal de la empresa, el cual deberá ser transmitido a todos los miembros de la organización para que estos se comprometan con el logro de los objetivos y metas. El estudio se realizó en las instalaciones de la empresa ubicada en la ciudad de Villavicencio en la Calle 26B # 38 – 16 Barrio 7 de Agosto.

Del diagnóstico realizado a la Ferretería del Meta se concluye que la empresa ha estado creciendo de una forma desorganizada debido a la inexistencia de un direccionamiento claro y definido; a pesar que los fundadores tienen claro hacia dónde quieren llevar el negocio y qué desean hacer a corto plazo no se ha implementado un plan estratégico claro, sumergiendo a la organización en una supervivencia diaria por el que más pueda ofrecer para mantenerse en el mercado, teniendo muchas veces que sacrificar recursos, personal y ganancias. Por lo tanto la situación actual de la organización no le permite enfrentarse a escenarios de riesgo o aprovechar

las oportunidades del entorno; así mismo no tienen estrategias claras que preserven sus fortalezas y minimicen el impacto de las amenazas que la afectan, de seguir por este mismo rumbo la empresa perderá competitividad y ya no será igual de rentable.

4. diseño de planes estratégicos para la gestión administrativa y de operaciones de la ferreteria ferreoxi S.A.S Mónica Andrea Meneses romero, Jenny Paola Moscoso peña. Universidad EAN programa de administración de empresas Bogotá 2012.

En el presente trabajo se evaluó y analizó el estado actual de la empresa Ferreoxi S.A.S. por medio del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO, de la Universidad EAN, en el cual se pudo determinar el desempeño de cada uno de sus componentes e identificar los de mayor importancia para la gestión organizacional.

Adicionalmente, se pretende facilitar la modernización y competitividad de Ferreoxi S.A.S. en el mercado local y nacional generando crecimiento en sus resultados a futuro, ya que, con las prácticas tradicionales, la empresa logró ser una de las PyMEs con mayor crecimiento porcentual, en comparación con las empresas del sector, según la Revista Fierros en su edición 18 del año 2011.

Con los planes de mejoramiento propuestos en este trabajo la empresa podrá obtener como resultado mejores procesos en las áreas de direccionamiento estratégico, gestión financiera,

humana, de producción y logística, pilares para su funcionamiento y posicionamiento en la mente de sus clientes tanto externos como internos.

5. CAMPAÑA, V. (2005). Plan Estratégico de Marketing para satisfacer las necesidades de los clientes de la Empresa Girasoles & Girasoles. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato.

La falta de tecnología de punta ocasiona que no se produzca la cantidad requerida y como consecuencia no se satisface las necesidades de los clientes e impide el desarrollo de la empresa. No se ha propuesto estrategias para entender, las necesidades del cliente y que este quede conforme con la atención que da nuestra empresa se ha descuidado de entregar los pedidos, cuando ello lo necesite esto ha hecho que los clientes se cambien de proveedor a una empresa que si cumpla con sus pedidos cuando ellos lo necesitan.

1.2 MARCO TEORICO

Durante décadas, se ha confiado en la planeación como la mejor forma de prever el futuro y crecimiento de la empresa, lo que ha generado diferentes teorías que han ido modificando el concepto de planeación, definiéndolo hoy como un proceso más.

Para dicho trabajo es importante establecer referente a conceptos tales como:

Planeación estratégica

Según el autor (Chiavenato, 2010) define la planeación estratégica como el "proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de instalarlas, según su misión, en el contexto en que se encuentra"

La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (F.Druker, 1984, pág. 133)

Por otra parte (Monferrer Tirado , 2013, pág. 159) expresa que "La estrategia de difusión se inicia con la selección de medios, para posteriormente determinar los soportes publicitarios a utilizar, así como la frecuencia y la duración de las inserciones. El punto de referencia será siempre el público objetivo", además (Stiven Estuardo Paguay Lopez, 2016) (Stiven Estuardo Paguay Lopez, 2016) dice que "El objetivo principal no se limita a conseguir audiencia sino que va más allá tratando de satisfacer de forma continuada las expectativas de servicio y calidad".

Según (Tarzijan, 2013) La estrategia de la empresa se compone de dos grandes áreas: la estrategia competitiva y la estrategia corporativa. Mientras la primera se pregunta sobre aspectos

tales como de qué depende la ventaja competitiva de cada negocio, cuál es la capacidad de sustentar esa ventaja a través del tiempo y cuál es la forma de competir para mejorar la posición de la empresa en el mercado, la estrategia corporativa se cuestiona sobre aspectos tales como cuáles debieran ser los límites y el ámbito de la empresa (vertical, horizontal, conglomerado, geográfico), los mecanismos para modificar tal ámbito (funciones, alianzas, contratos y franquicias, entre otros) y cuál es la mejor forma de coordinación de las diferentes actividades y negocios para obtener la llamada "estrategia corporativa".

Según (F.Druker, 1984) la planeación “es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) Empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroalimentación sistemática organizada”.

Según (Norton, 2013) Es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa. Además, es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia adoptada por la organización.

El cuadro de mando integral trata la gestión empresarial a través de cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, innovación-aprendizaje.

Finanzas:

Atender las necesidades financieras es básico para la empresa. Es vital disponer de cash flow para sostener la empresa o cubrir los intereses de sus deudas o buscar un beneficio para los propietarios e inversores.

Clientes:

Los clientes son los protagonistas de la película, sin ellos no existiría el negocio. Es necesario conocer sus necesidades y entender por qué eligen a nuestra empresa y no a los demás competidores.

Procesos internos:

Hay que ser excelente en la producción de productos o servicios. Los procesos internos de la empresa afectan directamente tanto a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes como a la consecución de los objetivos financieros.

Innovación-aprendizaje:

La innovación y aprendizaje posibilitan el crecimiento y la mejora de la empresa a largo plazo. Sabemos que los mercados cambian y con ellos nuestros competidores y clientes. Por ello hemos de desarrollar capacidades y procesos que necesitaremos en el futuro.

Las cuatro perspectivas anteriores no deben contemplarse de forma aislada, sino que formaran en su conjunto los ejes básicos del cuadro de mando integral. Los resultados financieros sólo se

pueden conseguir si los clientes están satisfechos, sólo se consiguen clientes satisfechos si los procesos internos les generan y aportan valor y sólo se lograrán mejoras en los procesos internos mediante la innovación y el aprendizaje.

Proceso de planeación estratégica

La planeación estratégica del almacén Tienda sport se llevará a cabo mediante los siguientes pasos los cuales se definen a continuación según diferentes autores:

Misión

Según el autor define la Misión como:

La declaración formal y escrita que representa el credo y la identidad de la organización. Es la razón de ser de la empresa, que condicionan sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección, y guía en la toma de decisiones. La misión debe ser objetiva, clara, posible, consultada, inspiradora, comprensible y un reflejo del que hacer. (Palacios, 2010, pág. 46)

Visión

Para el autor, define la visión, Es el acto de verse en el tiempo y en el espacio. Debe ser amplia, retadora, posible y concreta. Es la identificación clara de lo que la organización quiere lograr en un tiempo determinado. Sirve de rumbo, guía o brújula, orienta, conquista, prepara y da imagen. Analiza de dónde viene, dónde está ahora y a dónde quiere llegar, una herramienta de

apoyo es el direccionamiento estratégico (Palacios, 2010, pág. 48)

Matriz de factores internos y externos (EFE Y EFI)

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a:

Las tendencias y sucesos económicos sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de la empresa, de ahí el término externo. Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia, y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito (Fred R, 2003, pág. 10)

Diagnóstico interno, Fortalezas y debilidades

Son aspectos que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente surgen en todas las áreas de una empresa. La identificación y la evaluación de fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica

básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades.

Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios representativos. (Fred R, 2003, pág. 11)

Estrategias

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios, incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, etc.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo, por lo menos durante cinco años, orientándose hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exige que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa en la actualidad. (Fred R, 2003, pág. 11)

Las cinco fuerzas competitivas de Porter Michael Porter

(Teoría del análisis estructural de la industria de Porter, 1990,pp.34-37)

Michael Porter presenta un marco para diagnosticar la estructura de la industria construido alrededor cinco fuerzas competitivas: amenaza de nuevos entrantes, poder de los proveedores, poder de los compradores, amenaza de sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes.

Porter (1982), "la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido" (p.23). Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad de la industria porque estas determinan los precios que las empresas pueden cobrar, los costos en los que deben incurrir y la inversión requerida para competir en una industria. El marco de estructura de la industria puede aplicarse a nivel de la industria, grupo estratégico o compañía individual.

Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector agropecuario o agroindustrial o comercial, porque que afectan sobre los precios, los costos y la inversión requerida por las empresas en su sector, en definitiva, afectan la sustentabilidad del negocio. El modelo de Porter es sumamente útil para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y para evaluar cuán fuerte e importante es cada una. (Véase figura 1)

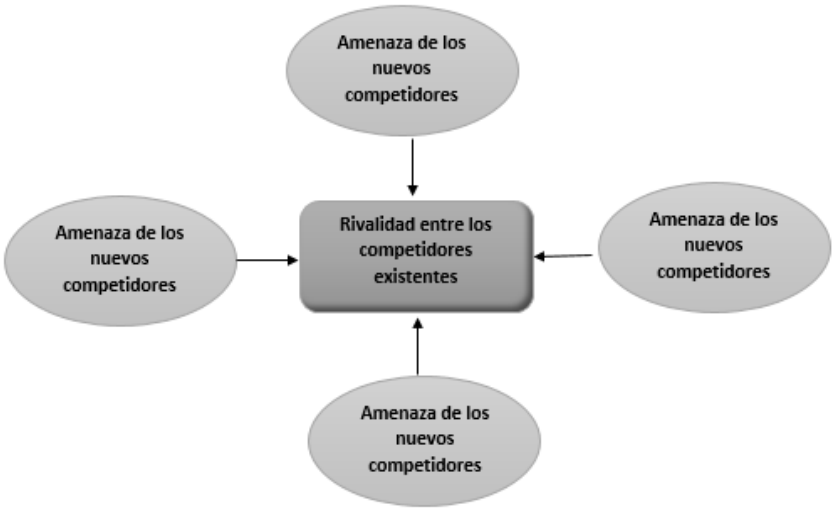

Figura 1. Del modelo de Porter

Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

4. Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores

les conviene estratégicamente sindicalizarse.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

El Análisis FODA

Según (Strickland, 1985) FODA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñé y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios. El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las

fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Diagrama de análisis (Matriz FODA) El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar

incluso contra la permanencia de la organización.

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

Matriz del perfil competitivo (MPC)

(David, 2008) Recomienda implementar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) la cual identifica los principales competidores, sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de la empresa analizada. El resultado de los ejercicios aplicados a cada auditoria se consolida en un diagnostico estratégico en el cual se definen las variables críticas de éxito internas y externas fundamentales para la formulación de objetivos y estrategias para 30 enfrentar cada factor detectado ya sea para minimizar los efectos negativos en el caso de las amenazas y debilidades o maximizar sus efectos positivos en el caso de las oportunidades y fortalezas, en procura la permanencia de la compañía en el mercado.

Plan de acción

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargará de su cumplimiento en tiempo y forma. (Pérez, 2017).

2. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 INFORMACION GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Ubicación de la empresa

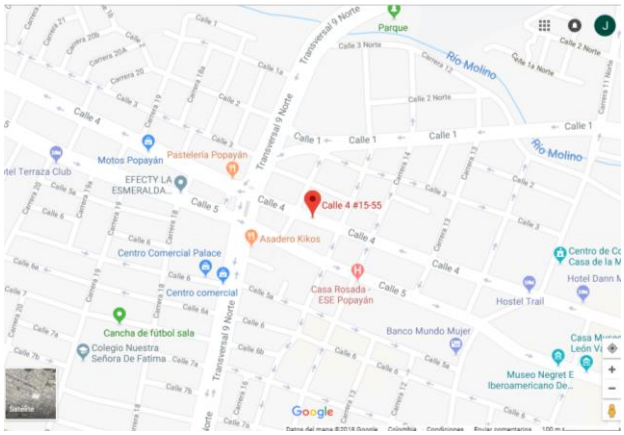

Gráfico 1. Localización Ferromaderas el Pinar

Fuente: https://www.google.com.co/maps/place/Cl.+4+%2315-55,+Popay%C3%A1n,+Cauca/@2.4448219,-76.6158284,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e300316dccbb65f:0x45ed49ebe946c49a!8m2!3d2.4448165!4d-76.6136397

Ferromaderas El Pinar, se encuentra ubicada en calle 4 N° 15-55 barrios la esmeralda. Ciudad de Popayán

La ferretería tiene como actividad principal Comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados**.**

Ferromaderas el pinar cuenta con las siguientes líneas de productos

- Cielo raso en PVC, en machimbre y puertas entamboradas en RH y tiples.
- Cocinas integrales.

Gráfico 2 Cocinas Integrales

Fuente: Ferromaderas el pinar

Grafico 3 Puertas en Madera

Fuente: Ferromaderas el pinar

Grafico: machimbre

Fuente: Ferromaderas el pinar

2.2 CLASIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa con número de identificación tributaria (NIT) 34558271_3 y con domicilio en la ciudad de Popayán- cauca, inscrita en la cámara de comercio de Popayán, cuyo objeto social, según registro único tributario (RUT) de la administración de impuestos y aduanas nacionales-DIAN bajo la actividad económica principal 4752, es Comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados.

El sector al cual pertenece Ferromaderas El pinar es el sector secundario el cual comprende la construcción que es una actividad económica dedicada a crear edificios e infraestructura.

Ferromaderas el pinar, por su actividad económica y procedencia, es una empresa privada, por cuanto, para su funcionamiento recurre a los aportes de personas particulares, con los cuales,

compran y venden materiales para la construcción, cuenta con una estructura organizacional de 5 personas.

En Colombia, el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la (ley 905 de 2004), lo que ubica a Ferromaderas El pinar como una micro empresa.

2.3 RESEÑA HISTORICA

Ferromaderas el pinar; tiene un inicio como un pequeño negocio familiar en el año 1996, en la carrera 5 entre novena y octava en el centro de la ciudad de Popayán. En aquellos tiempos se llamaba “el Pinal pisos y techos”.

Se comenzó con la comercialización de cielo rasos machimbrados en madera de pino y chanul, de igual forma pisos traídos de Tumaco, molduras, bastidores, palos para escoba y trapeadores. Se inició con un capital de un millón de pesos, el cual fue producto de un crédito de la fundación mundo mujer, y dineros propios por valor de un millón de pesos. Se vio la necesidad de seguir creciendo, y trasladar el negocio a la esmeralda en la calle 4 N° 15-55.

Se empezó a tener más demanda de mercancía y variedad de productos, iniciando con un crédito

más grande del banco de Colombia por valor de cinco millones de pesos, se dio paso a incrementar el inventario en variedad de productos nuevos y existentes, como cielo rasos de diferentes clases de maderas, materiales para la construcción, como puntillas, lacas, pinturas, alambres, brochas y una serie de productos complementarios, fue así, como se vio la necesidad de cambiar de nuevo el nombre del establecimiento por Ferromaderas El Pinar.

Actualmente Siguen creciendo e innovando, fabricando lavaderos en concreto, casas para mascotas, y con la línea de cocinas integrales estilo americano, con su sala de exhibición a precios bastante cómodos y competitivos, ayudado de una buena atención a los clientes. Con esto se pretende cubrir la necesidad del cliente y aprovechando el lugar donde está ubicado, que es el de mayor comercio ferretero de la ciudad.

La atención al cliente personalizada, la capacidad de promover y abastecerse de productos reconocidos, hace que esta empresa sea organizada capaz de alcanzar un desarrollo sostenible con miras a satisfacer cada día mejor las necesidades del cliente.

2.4 ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

Organigrama actual

Documentos internos de la organización presenta la siguiente estructura lo cual indica que este no es un organigrama (véase figura 6)

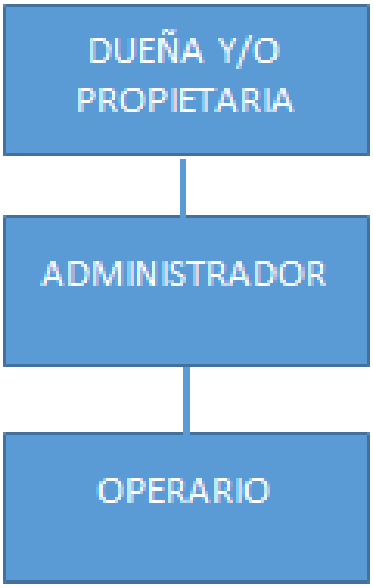

Figura 2 Organigrama Ferromaderas el Pinar

Propuesta de estructura del organigrama para la empresa Ferromaderas El Pinar.

Basándome en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones") proponen diferentes tipos de organigramas como lo son: por su naturaleza, 2) por su finalidad, 3) por su ámbito, 4) por su contenido y 5) por su presentación o disposición gráfica.

Por ello se propone el organigrama para la empresa Ferromaderas El Pinar el cual se realizará

por su naturaleza ya que esta comprende el tipo de organigrama.

Micro administrativo: el cual corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman. (Véase figura 7)

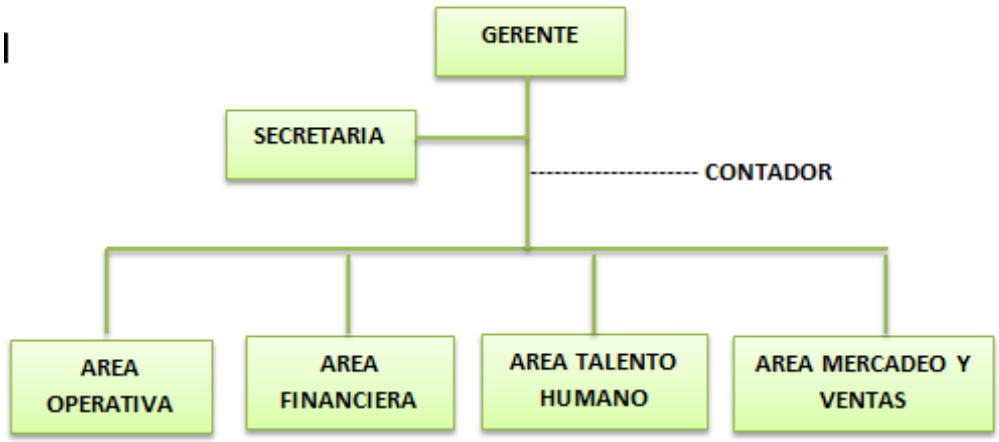

Figura 3 propuesta Organigrama

Elaboración propia

2.5 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS DEPTOS. O ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

Ferromaderas El Pinar cuenta con las siguientes áreas y funciones:

AREA OPERATIVA: El cual abarca diferentes funciones como sistemas de gestión, distribución, suministro, control de inventarios, recepción, clasificación, ubicación de la mercancía en la bodega y entrega a los clientes finales

AREA FIANCIERA: Proporciona a la empresa los fondos necesarios, en el momento necesario y al mínimo coste posible y por otro lado en invertir los fondos de forma que se obtengan la máxima rentabilidad.

AREA DE TALENTO HUMANO: Su función es dotar a la organización de personal de trabajo eficiente. Enmarca las funciones de reclutamiento selección, capacitación, desempeño, relaciones laborales.

AREA DE MERCADEO Y VENTAS: Es el que se encarga de la distribución y venta de los materiales y da seguimiento a los inventarios para garantizar la cobertura total y abastecimiento. Este departamento es el encargado de vender, distribuir y dar seguimiento de las diferentes necesidades.

3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Teniendo en cuenta que Ferromaderas el Pinar ha venido desarrollando sus actividades en base de sus documentos de constitución no cuenta con la información necesaria para dar a conocer a lo que se dedica realmente y presenta la siguiente plataforma filosófica:

3.1 MISION ACTUAL

"Al 2020 será reconocida en el mercado por ser una empresa emprendedora eficiente y responsable con calidad a través de una cultura de servicio y crecimiento, aportando al desarrollo de la industria payanesa."

Como se identifica Ferromaderas el Pinar ha colocado su modelamiento filosófico como misión la visión, teniendo en cuenta los principios fundamentales de la planeación estratégica se realiza un ejercicio metodológico de la participación del propietario, secretaria donde se decide iniciar este proceso de restructuración donde se contextualizo la trayectoria que tiene la organización, posteriormente se realizó un taller que se ejecutó a modo de conversatorio con preguntas que permitieran arrojar evidencias sobre la situación actual y a futuro de la empresa el resultado es la siguiente propuesta filosófica.

MISION PROPUESTA

"Ferromaderas El Pinar es una empresa Comercializadora de materiales para la construcción y herramientas de ferretería en general, que busca satisfacer las necesidades de sus clientes en la ciudad de Popayán a través de diversos servicios; amplio portafolio de productos con las mejores marcas, excelente calidad y precios competitivos; y a través de un equipo humano altamente capacitado".

3.2 VISION

Se observa que en la empresa Ferromaderas el Pinar igual que en la misión no cuenta con los parámetros establecidos para la elaboración del concepto visional. Teniendo en cuenta estos aspectos y por medio de conversatorios y talleres la organización presenta la siguiente plataforma filosófica:

ACTUAL

"Ferromaderas el pinar pretende ser una empresa líder en Popayán en innovación de productos, para la industria de la construcción liviana, desarrollando la línea de diseño en módulos para

cocinas integrales estilo moderno para closet en líneas del hogar y muebles para oficina, cielo raso en PVC y mesones en granito o mármol de igual forma ofreciendo variedad de productos de ferretería en general."

Haciéndose el ejercicio metodológico en el cual participaron el propietario, secretaria y demás colaboradores de la empresa, donde se elaboró una ficha técnica en la cual se contextualizo la trayectoria que tiene la organización, y posteriormente se realizó un taller que se ejecutó a modo de conversatorio con preguntas que permitieran arrojar evidencias sobre la situación actual y a futuro de la empresa, teniendo en cuenta el estudio que se está llevando a cabo en la organización se toma la decisión de realizar una reestructuración de la visión.

VISION PROPUESTA

Ferromaderas el Pinar finalizando el 2022 será una empresa reconocida en la comercialización de materiales para la construcción y herramientas de excelente calidad, durabilidad y servicio al cliente, ofreciendo productos exclusivos, proyectándonos como una empresa competitiva que sea de gran aporte para el crecimiento económico de nuestra región.

3.3 VALORES

Documentos internos de la empresa Ferromaderas el Pinar tiene en cuenta los valores los cuales los identifica como seres humanos y les permiten bridar un excelente servicio al cliente. Observando dicho contenido se encuentra que estos no están explícitos donde se pueda percibir de una manera clara el por qué son los valores que los identifican.

Valores Corporativos

- **Trabajo en equipo**
- **Responsabilidad**
- **Compromiso**
- **Respeto**
- **Honestidad**

Teniendo en cuenta la información con la que cuenta la empresa se hizo énfasis en explicar cada uno de los valores y porque son importantes estos en la empresa, a continuación, se presenta los valores corporativos que regirán el comportamiento en la empresa Ferromaderas El Pinar.

- **Trabajo en equipo:** Juntos lograremos los objetivos y metas de nuestra empresa.

- **Responsabilidad:** cumplimos lo que prometemos y nos caracterizamos por ofrecer soluciones oportunas y de calidad.

- **Compromiso:** Trabajamos con mucha responsabilidad para lograr el mejoramiento continuo de la empresa.

- **Respeto:** Valoramos y tratamos de mantener las relaciones cordiales desde nuestros empleados hasta nuestros clientes.

- **Honestidad:** Sentido crítico y constructivo, nos expresamos con coherencia y sinceridad de acuerdo con el valor de la verdad.

OBJETIVOS, POLITICAS, NORMAS Y ESTANDARES DE LA ORGANIZACIÓN

En toda empresa u organización en su planeamiento estratégico debe contar con objetivos políticas y normas donde se pueda colocar las expectativas que se tiene, los resultados que se desean obtener en un determinado tiempo.

Mediante entrevista con los colaboradores de la empresa Ferromaderas El Pinar se determinó que la empresa dedicada a la comercialización de artículos de ferretería, cielo rasos PVC y madera. No cuenta con objetivos, políticas, normas y estándares de la organización, por tal motivo se implementarán estas en la organización, con el fin de darlas a conocer y hacerlas cumplir:

4.1 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

- Posicionar a Ferromaderas el pinar dentro del segmento líder del mercado
- Capacitar al personal en todas las áreas, potenciando los valores corporativos de la empresa
- Conservar el entorno ambiental en beneficio de la empresa y sociedad
- Mantener una constante actualización e innovación en productos, servicios e infraestructura

- Ofrecer materiales con precios accesibles y económicos.
- Trabajar por la satisfacción de nuestros clientes.
- Para el año 2019 incrementar las ventas en un 30% con respecto al año 2018.
- Para el año 2020 se disminuirá la problemática que se tiene en cuento a publicidad en un 50% mediante vallas publicitarias, páginas web, cuñas radiales, redes sociales.

4.2 POLITICAS DE LA ORGANIZACION

POLITICA DE GESTION DEL RECURSO HUMANO

La empresa Ferromaderas el Pinar asumirá compromisos de gestión según las necesidades de sus colaboradores.

La motivación por parte de la empresa hacia sus trabajadores le da mayores beneficios a la misma una de ellas es que propicia el mejoramiento del desempeño del trabajador. Es importante para la empresa tomar en cuenta las necesidades de los empleados y satisfacerlas.

Estrategias:

- Establecer los mecanismos e instrumentos de selección de personal
- Realizar la inducción y capacitación del cargo
- Cumplir con el pago puntual a empleados.
- Atención oportuna a los clientes.

POLÍTICA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Ferromaderas el Pinar busca satisfacer las necesidades de sus clientes, cumpliendo con las expectativas en cuanto a un precio competitivo y productos de alta calidad, mejorando los equipos y sistemas de capacitación constante de personal, logrando la mejor utilización de los recursos que tiene a su disposición.

Estrategias:

- Comercializar productos de calidad que cumplan y excedan los requisitos y expectativas de los clientes.
- Gestionar y obtener la certificación ISO 9001 que es la base del sistema de gestión de calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que la empresa debe contar para tener un buen sistema, que permita administrar y mejorar la calidad de sus productos**.**

POLITICA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

- Es el conjunto de medidas y acciones dirigidas a preservar, mejorar y reparar la salud de las personas en su vida de trabajo individual y colectivo. Las disposiciones sobre salud ocupacional de deben aplicar en todo lugar y clase de trabajo con el fin de promover y proteger la salud de los colaboradores.

Estrategias:

- Capacitar personal
- Dotar e instruir sobre los implementos de seguridad industrial para la ejecución de sus actividades.
- Diseñar y realizar las pautas activas y de esta manera mejorar la calidad de trabajo de los colaboradores.

POLITICA DE COMERCIALIZACION Y DISTIBUCION

Para la empresa Ferromaderas el Pinar es importante que todas las partes funcionen correctamente

Estrategias

- Implementar programas de publicidad.

- Aumentar los canales de ventas
- Mejorar las necesidades del mercado
- Implementar base de datos de los clientes

NORMAS DE LA ORGANIZACIÓN

Reglamento por departamentos

- Respeto entre los colaboradores dentro de la empresa
- El horario de labores es de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. y sábados de 8:00 am 1:00 p.m.
- Todos los colaboradores sin excepción deberán presentarse a laborar con su respectivo uniforme y excelente presentación.

Ningún colaborador podrá ingresar

- Bebidas alcohólicas y/o drogas
- Armas de fuego o punzo cortantes.
- El personal no podrá entrar a las instalaciones si se encuentra en estado de embriagues ni bajo los efectos de alguna droga o estupefaciente, lo cual podrá generar su despedida.
- No se aceptan mascotas dentro de las instalaciones.

Normas de seguridad en el trabajo

- No realizar las actividades del trabajo si no cuentas con las herramientas necesarias
- Utilizar equipos de protección siempre que el trabajo que estés haciendo lo requiera.
- Proteger la espalda. Si se necesita recoger y transportar cargas pesadas,
- Los trabajos en altura se realizan en plataformas fijas o móviles con una barrera de protección diseñada para la tarea en cuestión.

Normas de higiene en el trabajo

- Lavar las manos después de realizar una actividad con el fin de disminuir las probabilidades de transmisión entre los trabajadores de enfermedades como la gripe o el resfriado común.
- Los colaboradores no deberán dejar herramientas o materiales alrededor de la del establecimiento o tirados en el suelo. Recogerlos y colocarlos en un lugar seguro.
- Los colaboradores no podrán obstruir pasillos, escaleras, puertas, salidas de emergencia o vías de evacuación.
- Preocuparse de que los equipos que se estén utilizando estén limpios y en buenas condiciones.

DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU ENTORNO.

En la empresa Ferromaderas el Pinar no cuenta con las herramientas y métodos necesarios para la realización del diagnóstico, lo cual es fundamental para que la empresa tenga una buena imagen, y de esta manera conocer el mercado y el entorno.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Teniendo en cuenta Las cinco fuerzas competitivas de Porter, es para la empresa Ferromaderas el Pinar un indicador muy importante del potencial competitivo de la industria, ya que la empresa podrá identificar de una manera clara a su competencia. Existen varias estrategias las cuales permiten el mejoramiento de posicionamiento en el mercado, como guerra de precios, introducción de nuevos productos entre otros.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes son la razón de ser de la empresa; es por esto que ellos exigen un servicio de calidad, con buenos productos, buena atención al cliente y bajos precios, por lo que la empresa Ferromaderas el Pinar debe emplear estrategias adecuadas para atraer más clientes.

Para la empresa Ferromaderas el Pinar, no hay tipo de cliente selecto ya que todos realizan actividades distintas, entre los más frecuentes están los maestros de construcción, carpinteros,

arquitectos entre otros. Los clientes pueden manejar un poder de negociación que les permite adquirir una serie de beneficios o garantías en los productos adquiridos, teniendo en cuenta que la empresa siempre busca la satisfacción. Lo que la empresa puede hacer es ampliar su mercado y no depender de pocos clientes para que esto en un futuro no vaya a afectar los ingresos de la organización

Poder de negociación de los proveedores

El en desarrollo de su actividad Ferromaderas el pinar cuenta con proveedores de servicios públicos e infraestructura (arrendamientos) y los diferentes materiales para la construcción, los cuales manejan un poder de negociación alto con la organización, ya que cada uno de ellos tiene establecido una serie de precios tarifas. Una amenaza para la empresa es los cambios en los precios de los proveedores.

Los principales proveedores con los que cuenta Ferromaderas el Pinar para la comercialización de sus productos son:

Proveedores

- Every
- Pintuland
- Kalido

- Uribe de Echeverry

Ferromaderas el Pinar cuenta con diversificada cartera de proveedores lo que permite manejarse bien dentro de la negociación de precios y por lo tanto no influye de mayor manera el poder de negociación con los proveedores

Amenaza de nuevos competidores

La empresa Ferromaderas el Pinar pertenece al sector Micro donde existe una mayor probabilidad de nuevos competidores potenciales, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos ya que es más fácil acceder a la industria, aun ahora debido al incremento de la construcción de vivienda que se presenta en el sector.

Esto se refiere a la rivalidad que se da entre competidores existentes que son un grupo de empresas que se dedican a una misma actividad o se dirigen a un mismo mercado, esta rivalidad hace que cada día la organización se siga esforzando para ganar más mercado.

En los últimos años han encontrado nuevos competidores en el mercado, los cuales son poderosos y se apropian del mercado local, para contrarrestar este fenómeno la empresa Ferromaderas el pinar puede defenderse trabajando en políticas de precios, publicidad créditos con el fin de buscar estrategias competitivas adecuadas.

Amenazas de productos sustitutos

En el mercado que se desenvuelve Ferromaderas el Pinar es difícil llegar a la amenaza de productos sustitutos, ya que si los clientes no encuentran un producto que necesitan pueden recurrir a otra Ferretería. En el caso de las constructoras pueden contratar con los grandes almacenes que se encuentran ubicados en diferentes ciudades del país, donde pueden encontrar mayor cantidad de productos a bajo precio. Una amenaza para la empresa Ferromaderas el Pinar seria las ventas por internet ya que se puede adquirir los productos con más comodidad sin la necesidad de salir de la casa.

Lo que la organización puede hacer es tener los mismos productos sustitutos para que el cliente pueda encontrarlos dentro de la misma empresa y no tener que ir a buscarlos a otras ferreterías.

Rivalidad entre los competidores

En el sector de las ferreterías existe gran rivalidad ya que se encuentran grandes ferreterías como la Reina, San Antonio, cielo rasos en PVC, Cielo rasos en icopor, entre otras, podemos decir que en sector de la industria la intensidad de la competencia es alta, predominando una guerra de precios y posiblemente una abundante oferta de promociones. Es por esta razón que Ferromaderas en Pinar trabaja en equipo con sus empleados que contribuyen de forma

continua a mejorar los diferentes procesos y procedimientos que se llevan a cabo para lograr satisfacer de forma adecuada y eficiente las necesidades y requerimientos que cada uno de los clientes potenciales.

Las principales empresas competidoras en la actualidad para Ferromaderas el Pinar son:

- Ferretería la Reina
- Cielo rasos en PVC
- Cielo rasos en Icopor

Para compensar esta fuerza de la organización se aprovecha que se cuenta exclusividad de líneas que posee, dándose a conocer y brindando calidad en el servicio a través de la atención al cliente, además que cuenta con experiencia por más de 20 años en el mercado local, lo cual le permite mantener su posicionamiento, sin que se vea afectado el pleno desarrollo de su actividad principal.

5.2 ANALISIS EXTERNO

Oportunidades

- Crecimiento en el sector constructor
- Reconocimiento de la empresa Ferromaderas el Pinar
- Nuevos desarrollos tecnológicos

- Incrementar las ventas frente a la competencia por tener líneas

Exclusivas de productos.

- Llegada de nuevos clientes
- Nuevos proveedores

Amenazas

- Competencia posicionada
- Uso de tecnología y sistemas computarizados por parte de la competencia.
- Variación en precios de productos
- Precios bajos de la competencia
- Productos con altos estándares de calidad en la competencia

Tabla 1 Matriz de los Factores Externos (Matriz EFE)

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	VALOR POND.
Crecimiento en el sector constructor	0,08	4	0,32
Reconocimiento de la empresa Ferromaderas el Pinar	0,08	3	0,24
Nuevos desarrollos tecnológicos	0,08	3	0,24
Incrementar las ventas frente a la competencia por tener líneas exclusivas de productos.	0,07	4	0,28
Llegada de nuevos clientes	0,08	4	0,32
Nuevos proveedores	0,08	3	0,24
SUBTOTAL	0,47		1,64
AMENAZAS	**PESO**	**CALIFICACION**	**VALOR POND.**
Competencia posicionada	0,1	3	0,3
Uso de tecnología y sistemas computarizados por parte de la competencia.	0,09	2	0,18
Variación en precios de productos	0,1	3	0,3
Precios bajos de la competencia	0,08	3	0,24
Productos con altos estándares de calidad en la competencia	0,09	3	0,27
SUBTOTAL	0,53		1,29
TOTAL	1		2,93

Tabla 1 Matriz de los Factores Externos (Matriz EFE)

Elaboración propia

Según los indicadores analizados en la matriz EFE, se obtiene un promedio ponderado en las oportunidades de 1,64 y un promedio ponderado en las amenazas de 1,29, esto indica que el resultado ponderado de las oportunidades es mayor al ponderado de las amenazas. De acuerdo a los resultados obtenidos se analiza que la organización está respondiendo de forma positiva a las oportunidades y amenazas que se encuentran en el medio ambiente externo, lo cual representa una

situación favorable para el desarrollo de las actividades que realiza Ferromaderas el Pinar, además de percibir mayor crecimiento, evolución y posicionamiento en el mercad

5.3 ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas

- Posee líneas exclusivas de productos.
- Agilidad y rapidez en la entrega de productos.
- Competitividad de precios.
- Cuenta con capital propio, y por lo tanto bajos costos operativos.
- Fidelización de clientes.
- Experiencia en el Sector
- Buena calidad en materiales.

Debilidades

- No existe delegación de funciones y responsabilidades definidas de cada integrante.
- Falta de control de inventarios.
- Administración deficiente de la empresa en general.
- Escases de personal.

- Falta de publicidad.
- No se cuenta con sistemas para el manejo de inventarios.
- Pérdida de clientes

Tabla 2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (Matriz EFI)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	VALOR POND.
Posee líneas exclusivas de productos.	0,1	3	0,3
Agilidad y rapidez en la entrega de productos	0,06	3	0,18
Competitividad de precios.	0,06	4	0,24
Cuenta con capital propio, y por lo tanto bajos costos operativos	0,07	4	0,28
Fidelización de clientes	0,07	3	0,21
Experiencia en el Sector	0,07	3	0,21
Buena calidad en materiales	0,06	4	0,24
SUBTOTAL	0,49		1,66
DEBILIDADES	**PESO**	**CALIFICACION**	**VALOR POND.**
No existe delegación de funciones y responsabilidades definidas de cada integrante.	0,08	4	0,32
Falta de control de inventarios.	0,07	3	0,21
Administración deficiente de la empresa en general	0,06	2	0,12
Escases de personal	0,07	2	0,14
Falta de publicidad	0,07	4	0,28
No se cuenta con sistemas para el manejo de inventarios	0,08	3	0,24
Perdida de los clientes	0,08	4	0,32
SUBTOTAL	0,51		1,63
TOTAL	1		3,29

Tabla 3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (Matriz EFI)

Elaboración propia

De acuerdo a los indicadores analizados en la matriz EFI, se obtiene un promedio ponderado en las fortalezas de 1.66 y un promedio ponderado en las debilidades de 1,63, lo cual indica que el resultado ponderado de las fortalezas es mayor al ponderado de las debilidades. De acuerdo a los resultados, se puede analizar que la organización está aprovechando de forma adecuada las fortalezas existentes, además de actuar de forma eficaz para minimizar las debilidades que encuentran en el medio ambiente interno, lo cual le permite mejorar el desarrollo de cada uno de los procesos que realiza la empresa Ferromaderas el Pinar, contribuyendo a alcanzar la excelencia en el mercado.

5.4 ANALISIS FODA

Después de aplicar las matrices EFE y EFI, las cuales son fundamentales para proceder a realizar el análisis FODA, se procede a analizar cada uno de los ítems tanto internos como externos de la empresa Ferromaderas el Pinar para saber cuáles son los aspectos más relevantes y en cuales está fallando la empresa**. (véase tabla 3)**

Tabla 4 Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Crecimiento en el sector constructor **(O1)** Reconocimiento de la empresa Ferromaderas el Pinar **(O2)** Nuevos desarrollos tecnológicos **(O3)** Incrementar las ventas frente a la competencia por tener líneas exclusivas de productos.**(O4)** Llegada de nuevos clientes **(O5)** Nuevos proveedores **(O6)**	Competencia posicionada **(A1)** Uso de tecnología y sistemas computarizados por parte de la competencia. **(A2)** Variación en precios de productos **(A3)** Precios bajos de la competencia **(A4)** Productos con altos estándares de calidad en la competencia **(A5)**
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**

Posee líneas exclusivas de productos. **(F1)** Agilidad y rapidez en la entrega de productos. **(F2)** Competitividad de precios. **(F4)** Cuenta con capital propio, y por lo tanto bajos costos operativos. **(F5)** Fidelización de clientes. **(F6)** Experiencia en el Sector **(F7)** Buena calidad en materiales. **(F8)**	No existe delegación de funciones y responsabilidades definidas de cada integrante. **(D1)** Falta de control de inventarios. **(D2)** Administración deficiente de la empresa en general. **(D3)** Escases de personal. **(D4)** Falta de publicidad. **(D5)** No se cuenta con sistemas computarizados para el manejo de inventarios. **(D5)** Pérdida de clientes **(D6)**

Datos de factores externos e internos de la organización (Elaboración propia)

Después analizar la matriz FODA de la empresa Ferromaderas el Pinar se procede a realizar estrategias las cuales constan en hacer cruce de líneas entre los siguientes factores: Fortalezas y Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, Debilidades y Oportunidades y Debilidades y Amenazas. (véase tabla 4)

Tabla 5 Cruce de Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
FACTORES EXTERNOS	Crecimiento en el sector constructor **(O1)** Reconocimiento de la empresa Ferromaderas el Pinar **(O2)** Nuevos desarrollos tecnológicos **(O3)** Incrementar las ventas frente a la competencia por tener líneas exclusivas de	Competencia posicionada **(A1)** Uso de tecnología y sistemas computarizados por parte de la competencia. **(A2)** Variación en precios de productos **(A3)** Precios bajos de la competencia **(A4)**
FACTORES INTERNOS		

	productos. **(O4)** Llegada de nuevos clientes **(O5)**	Productos con altos estándares de calidad en la competencia **(A5)**
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS F.O**	**ESTRATEGIA D.O**
Posee líneas exclusivas de productos. **(F1)** Agilidad y rapidez en la entrega de productos. **(F2)** Competitividad de precios. **(F4)** Cuenta con capital propio,	**F7, F8, O1** Firma de nuevos convenios con constructoras de la región que se encuentren realizando proyectos en la ciudad, brindándoles un respaldo con nuestro servicio que a través del tiempo hemos adquirido y el reconocimiento de nuestros productos.	**D1, D3, O3** Implementación y utilización de las nuevas tecnologías en beneficio de la empresa Ferromaderas el Pinar para el mejoramiento y agilidad en los procesos. **D4, O1, O5** Aprovechamiento del

y por lo tanto bajos costos operativos. **(F5)** Fidelización de clientes. **(F6)** Experiencia en el Sector **(F7)** Buena calidad en materiales. **(F8)**	**F6, O5** Brindarles a nuestros nuevos clientes diferentes maneras y alternativas que les permitan adquirir nuestros productos de una manera más efectiva y así lograr su posterior fidelización con nosotros. **F5, O3** Adquirir nuevas tecnologías para agilizar procesos dentro de la empresa, en búsqueda de la mejora continua de nuestro servicio.	crecimiento en el sector de la construcción para vincular más personal que coadyuve a cumplir con los objetivos organizacionales. **D2, O3** Invertir en un software que permita el correcto control de inventarios.
DEBILIDADES	**ESTRATEGIAS F.A**	**ESTRATEGIAS D.A**
No existe delegación de funciones y responsabilidades definidas	**F4, F8, A4** mejorar nuestros precios para poder crear una competencia acorde a la	**D5, A1** Crear una campaña publicitaria que le permita abarcar la mayor

de cada integrante. **(D1)** Falta de control de inventarios. **(D2)** Administración deficiente de la empresa en general. **(D3)** Escases de personal. **(D4)** Falta de publicidad. **(D5)** No se cuenta con sistemas computarizados para el manejo de inventarios. **(D5)** Pérdida de clientes **(D6)**	calidad de nuestros productos ofrecidos, y lograr que los clientes cuenten con un respaldo en los materiales adquiridos. **F1, A5** Firmar alianzas con distribuidores de materiales para la región que nos suministren los mejores y más exclusivos materiales para la construcción generando un posicionamiento en la región caucana.	cantidad de posibles prospectos de clientes que le generen lograr un reconocimiento en el mercado local. **D2, A3** Generar estrategias de ventas que le permitan a la empresa contar con un control de inventarios con los cuales puede ofrecerlos a precios cómodos y asequibles para el consumidor.

Cruce de estrategias (Elaboración propia)

5.5 LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. (Véase figura 5)

Teniendo en cuenta lo anterior, la Matriz BCG, se elabora a partir de información primaria obtenida a través de entrevistas con el los colaboradores de la empresa Ferromaderas el Pinar, en las cuales primero se exponen de manera detallada los criterios a evaluar para determinar la posición correcta de cada unidad estratégica en la matriz y posteriormente, con base en su experiencia en la organización y conocimiento del comportamiento de cada producto en el mercado, respecto a su nivel de participación, crecimiento de ventas y la rentabilidad que generan, se facilita finalmente realizar en conjunto con los colaboradores.

La clasificación de los productos en la matriz, de acuerdo a la categoría en la que se ubican (estrella, interrogante, vaca de efectivo y perro), verificando igualmente que cada uno de estos cumpla en su mayoría con las características que identifican cada cuadrante

Figura 4 Matriz BCG

A continuación se muestra la posición establecida para cada producto en la BCG:

MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

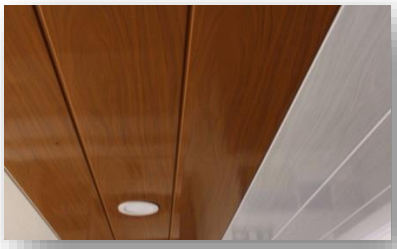 **Cielo rasos en PVC**	**Machimbre**
Cocinas integrales	**Puertas entamboradas**

Figura 5 Matriz Boston Consulting Group

(Elaboración propia)

Producto estrella: cielos rasos en PVC

Este producto posee una alta participación en el mercado, así mismo ha presentado crecimiento constante en las ventas, su margen de utilidad es destacable, convirtiéndose en una unidad de negocio con un fuerte liderazgo dentro de la empresa Ferromaderas el pinar.

La empresa Ferromaderas en pinar debe apostar por el cielo raso en PVC, con el fin de mantener su competitividad en el mercado, debido a que el producto estrella suele garantizar la supervivencia de la empresa, por lo anterior, es fundamental que Ferromaderas el pinar cuente con este producto y desarrolle estrategias que le permitan sostenerse en el mercado.

Producto vaca: Cocinas integrales

Este producto posee una alta participación en el mercado, aunque sus ventas se incrementan paulatinamente, también representan buenos retornos para la organización, siendo esenciales para su sustento.

El producto Limpia Pisos posee una posición privilegiada, cuenta con clientes que siguen siendo fieles, por lo cual no es necesario implementar costosas estrategias de marketing.

Son muy pocos los negocios o productos que arriban a esta posición luego de atravesar con

éxito la competencia en la cuadrante estrella, para llegar a ser finalmente vaca de efectivo.

Producto interrogante: Machimbre

Este producto presenta una baja participación en el mercado, sin embargo, cuenta con un constante crecimiento en las ventas, igualmente la rentabilidad es poca, por lo que se desconoce si tendrá éxito o fracaso. Este producto requiere de una buena inversión para aumentar su participación en el mercado y llegar a convertirse en producto estrella, o por el contrario, si se considera necesario, reducirlo o cancelarlo.

Producto perro: Puertas Entamboradas

Las puertas entamboradas en la empresa Ferromaderas el Pinar presentan poca participación en el mercado y lento crecimiento en las ventas, así mismo, no generan buena rentabilidad, por lo que tiende a desaparecer o ser eliminado del portafolio.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETIVO (MPC)

Es una herramienta que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas deben usarse en

forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones; La importancia del análisis de la competencia radica en que al contar con determinada información de los competidores, se puede sacar provecho de ella y utilizarla a favor, por ejemplo se pueden aprovechar sus falencias o puntos débiles, tomar como referencias sus estrategias que mejores resultados estén dando, o se puede tomar precauciones al conocer de una futura estrategia que estén por aplicar.

Se desarrolla la matriz de perfil competitivo con el objetivo de encontrar las fortalezas y debilidades actuales del producto, identificando aspectos a mejorar que lo ubiquen por encima de su competencia.

Para la clasificación de ponderación se utiliza:

1=Debilidad grave

2=Debilidad menor

3=Fortaleza menor

4=Fortaleza importante

5.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Tabla 6 Matriz de Perfil Competitivo

		FERROMADERA EL PINAR		LA REYNA		CIELO RASOS EN ICOPOR		CIELO RASOS EN PVC	
Factores criticos para el éxito	Peso	calificacion	calificacion ponderada	Calificacion	calificacion ponderada	Calificacion	calificacion ponderada	Calificacion	calificacion ponderada
Ubicación estrategica	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Fidelizacion de los clientes	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Calidad del producto	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Tecnologia	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1
Precios bajos de la competencia	0,1	4	0,4	1	0,1	3	0,3	2	0,2
Lineas de productos y servicios	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Relacion con los provedores	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Participacion en el mercado	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05	2	0,1
Publicidad	0,1	1	0,1	4	0,4	2	0,2	1	0,1
TOTAL	**1**		**3,1**		**2,95**		**2,25**		**2,35**

Tabla 7 Matriz de Perfil Competitivo

Elaboración propia

Esta matriz permitirá obtener información decisiva sobre los competidores más importantes que tiene la empresa Ferromaderas el Pinar por lo que se ha establecido que sus principales competidores son:

- Ferreterias la Reina
- Cielo rasos en Icopor
- Cielo rasos en PVC

Como se puede observar los resultados al analizar a la empresa Ferromaderas el Pinar con sus competidores más próximos hemos obtenido los siguientes resultados:

Ferromaderas Pinar es el competidor más amenazante quien posee la mayor ventaja competitiva con 3,1

En segundo puesto esta Ferreterias la Reina con 2,95 puntos.

En tercer lugar, esta Cielo rasos en PVC con 2,35

En cuarto lugar, cielo raros en Icopor 2,25 debido a que no cuenta con precios bajos, y variedad en los productos.

Al finalizar la comparación podemos observar que las cuatro empresas poseen mayores Fortalezas que debilidades debido a que son mayores a 2,5 y que trabajan sobre una buena atención y fidelización a los clientes y teniendo una buena ubicación en el mercado, por lo que para lograr una verdadera diferenciación la empresa deberá implementar ciertas estrategias que le permitirán mejorar a la competencia, incluso podrá mejorar en aquello que este en una posición inferior.

Ferromaderas el Pinar puede aprovechar las debilidades de la competencia, como son los precios, variedad de productos trabajando en ellas para así lograr una diferenciación mayor frente a sus principales rivales, así mismo debe trabajar en sus debilidades como son publicidad, tecnología, y servicio para poder atender mejor su clientela, dándose a conocer y ampliar su

mercado.

6. LINEAS ESTRATEGICAS DE LA ORGANIZACIÓN

En la empresa Ferromaderas el Pinar es importante realizar acciones para alcanzar los objetivos propuestos de la misma. Después de aplicada la matriz DOFA, se identifican aspectos internos y externos, que pueden afectar o ayudar a la organización. Para esto, se proponen posibles estrategias que permita a la organización mirar los posibles cambios que los pueden afectar en un futuro.

Financiera

Enfocar los esfuerzos de mercadeo y ventas a nuevos clientes, buscar nuevos canales de distribución y ventas para expandirse, cuya finalidad sea satisfacer las necesidades que se tienen en común con el mercado, los cuales puedan incrementar sus niveles de venta en las diferentes temporadas que actualmente se encuentren en un bajo nivel, permitiendo de esa manera que sus ingresos y compromisos económicos no se vean en riesgo de no cumplirse.

- Llevar los respectivos inventarios
- Establecer mecanismos de ampliación en el mercado, pretendiendo el incremento de clientes
- Optimizar costos y gastos en las áreas de operación y mercado
- Crecimiento sostenible en ventas

Talento humano

En la empresa Ferromaderas el Pinar, es importante que se garantice un equipo humano competente y comprometido a través de un modelo integral de gestión humana, desarrollando el potencial de cada persona y buscando el logro de los objetivos personales alineados con los de la organización, ya que así se lograra un excelente trabajo en equipo.

- Vincular al responsable del área
- Fijación de las funciones a realizar por parte de los miembros del área administrativa
- Asistir a cursos de formación y capacitación
- Gestión de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias en la organización

Posicionamiento en el mercado

Ferromaderas el Pinar de Popayán transmitirá mediante publicidad nuevas colecciones para lograr una mejor posición en la mente de los consumidores, y así alcanzar posicionamiento en el mercado, para lo que se propone:

- Incursionar en nuevos mercados
- Introducir el portafolio de productos en el mercado

- Implementar líneas de respuesta rápida al cliente
- Implementar un plan de mercadeo

Fortalecimiento organizacional

Al interior de la empresa Ferromaderas el Pinar se visualizan y encuentran debilidades organizacionales que ameritan la implementación de estrategias y acciones puntuales para mejorar y fortalecer la organización, para alcanzar el posicionamiento en el mercado, para lo que se propone:

- Formalizar los métodos de contratación
- Dotación adecuada para los empleados
- mejorar y actualizar los sistemas de información

7. PLAN DE ACCIÓN

Se han determinado que las acciones de mejora propuestas para la empresa Ferromaderas el Pinar deberán realizarse a corto plazo, es decir, para mejores resultados la gerencia general de la empresa deberá comprometerse a planificar cada actividad de mejorar propuesta y asignar:

- personal responsable para la ejecución.
- Elaborar un calendario de trabajo proporcional al tipo de acción
- Asignar los recursos necesarios para el cumplimiento

En cuanto al seguimiento de las acciones de mejora, el administrador deberá reunirse de manera periódica con la persona responsable de la ejecución y así velar por el cumplimiento del calendario de trabajo del plan de mejora. Es importante destacar que con la rapidez que la administración decida implementar el plan de mejora propuesto, los resultados de las acciones de mejora contribuirán a cumplir las metas de la empresa.

Las áreas de mejora que se han identificado para la empresa son las siguientes:

Tabla 8 Línea Estratégica Financiera

PLAN DE ACCIÓN: buscar nuevos canales de distribución y ventas para expandirse en el mercado				
		FECHA DE ACTUACIÓN:		
OBJETIVO: satisfacer las necesidades que se tienen en común con el mercado, los cuales puedan incrementar sus niveles de venta.				
RESPONSABLE: Representante legal / Contador				
PERSONAS IMPLICADAS: Área financiera				
ACTIVIDADES	**META**	**INDICADOR**	**TIEMPO**	**PRESUPUESTO**
Llevar los respectivos inventarios	Revisión trimestral de los inventarios para determinar la rotación de los productos más comercializados y así mismo	**Indicador Nivel de rotación** $\frac{\text{coste de mercancias vendidas}}{\text{promedio de inventarios}} = N\ veces$	Dos veces al mes	1.200.000

	realizar los pedidos necesarios.			
Establecer mecanismos de ampliación en el mercado, pretendiendo el incremento de clientes	A partir del primer semestre del año 2019 participar en eventos empresariales del sector y de esta manera crear una base de datos, con clientes interesados en	**Indicador eficacia** $\frac{\text{resultado alcanzado} * 100}{resultado\ previsto}$	anual	1.000.000

	hacer parte de la empresa.			
Optimizar costos y gastos en las áreas de operación y mercado	En el primer semestre del año 2019 contratar personal en etapa de práctica para cargos en bodega, manejo de inventario, mercadeo y área administrativa.	**Indicador costo de reclutamiento** $\frac{\text{costo publicidad } * 100\%}{presupuesto\ destinado}$	permanente	400.000
Crecimiento sostenible en ventas	Establecer metas mensuales	**Indicador de retención de clientes**	Permanente	400.000

	de ventas, para aumentar el número de clientes y el nivel de ventas enfocándose en el nuevo nicho de mercado.	$\frac{\text{Clientes al final del periodo} - \text{Clientes nuevos}}{\text{clientes al inicio del periodo}} * 100$		
TOTAL PRESUPUESTO:				**3.000.000**

Tabla 9 Línea Estratégica Talento Humano

PLAN DE ACCIÓN: garantizar un equipo humano competente				
		FECHA DE ACTUACIÓN:		
OBJETIVO: desarrollando el potencial de cada persona y buscando el logro de los objetivos personales alineados con los de la organización				
RESPONSABLE: Representante legal				
PERSONAS IMPLICADAS: Todas las áreas				
ACTIVIDADES	**META**	**INDICADOR**	**TIEMPO**	**PRESUPUESTO**
Fijación de las funciones a realizar por parte de los miembros del área administrativa	En el primer semestre del año 2019 establecer las responsabilidades de cada cargo.	**Indicador de cumplimiento** Cumplimiento de las funciones a realizar por cada colaborador	Un mes	400.000

Asistir a cursos de formación y capacitación	Capacitar al personal en atención al cliente, así como también en los procesos administrativos que les compete realizar	**Indicador para la capacitación del personal (horas de capacitación** $\frac{\text{empleados que no asistieron a capacitacion}}{\text{empleados citados a capacitacion}} * 100$	permanente	600.000
Gestión de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias en la organización	Continuamente establecer un mecanismo para llevar control de quejas, o recomendaciones en ciertos aspectos internos de la empresa(buzón de sugerencias)	**Indicador de satisfacción** $\frac{\text{N° de quejas y reclamos respondidos en los plazo}}{\text{N° total de quejas y reclamos}} * 100$	permanente	400.000
TOTAL PRESUPUESTO:				**1.400.000**

Tabla 10 Línea Estratégica Posicionamiento en el Mercado

PLAN DE ACCIÓN: transmitir mediante publicidad nuevas colecciones para lograr una mejor				
		FECHA DE ACTUACIÓN:		
OBJETIVO: Lograr una mejor posición en la mente de los consumidores				
RESPONSABLE: Representante legal				
PERSONAS IMPLICADAS: área de mercadeo/ Representante legal				
ACTIVIDADES	**META**	**INDICADOR**	**TIEMPO**	**PRESUPUESTO**
Incursionar en nuevos mercados	Establecer contacto con constructoras por medio de visitas realizadas por el gerente de la empresa.	Visitas y reuniones Consolidado $\frac{\text{N° de visitas realizadas en cosntructoras}}{N° \ de \ visitas \ programadas} * 100$	permanente	400.000
Introducir el portafolio de productos en el mercado	A partir del primer semestre del año 2019 obtener una mayor satisfacción del cliente	**Número de productos incrementados para la venta**	Mensual	600.000

Implementar líneas de respuesta rápida al cliente	En el primer semestre del año 2019 contratar una persona con conocimientos en atención al cliente y mercadeo.	**Indicador de satisfacción** $\frac{\text{numero usuarios satisfechos}}{\text{numero de usuarios evaluados}} * 100$	Permanente	300.000
TOTAL PRESUPUESTO:				**1.300.000**

Tabla 11 Línea Estratégica Fortalecimiento Organizacional

PLAN DE ACCIÓN: visualizar y encontrar debilidades organizacionales que permitan la implementación de estrategias	
	FECHA DE ACTUACIÓN:
OBJETIVO: implementar estrategias y acciones puntuales para mejorar y fortalecer la organización	
RESPONSABLE: Representante legal	

ACTIVIDADES	META	INDICADOR	TIEMPO	PRESUPUESTO
Formalizar los métodos de contratación	Garantizar a cada trabajador, la estabilidad y privilegios laborales	**Indicador porcentaje de acierto de hojas vs el perfil,** mide le número de hojas de vida que responden a las características definidas en la convocatoria sobre el total de hojas recibidas.	Permanente	1.200.000

Dotación adecuada para los empleados	Dar los respectivos implementos a los empleados que les faciliten cada labor.	**Indicador verificación entrega de dotación completa a los colaboradores,** por medio de los registros de entrega de elementos de seguridad y registro fotográfico confrontar que haya el 100% de cobertura de los elementos de protección personal a cada uno de los colaboradores.	Un año	300.000

TOTAL PRESUPUESTO:				**1.500.000**

7. PRESUPUESTO PLAN DE ACCION

Tabla 12 Presupuesto

LINEA ESTRATEGICA:	VALOR
FINANZAS	$3.000.000
TALENTO HUMANO	$1.400.000
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	$1.300.000
FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL	$1.500.000
TOTAL, PRESUPUESTO	$7.200.000

CONCLUSIONES

Mediante el diagnóstico realizado a la Empresa Ferromaderas el Pinar, se logra evidenciar que la organización mantiene un posicionamiento favorable dentro del mercado en el que desarrolla su actividad principal, aprovechando de forma correcta los factores que le ofrece el mercado de forma directa con el propósito de mejorar calidad de sus servicios y garantizar un mejor rendimiento de cada uno de sus procesos.

Después de haber analizado la plataforma filosófica de la empresa se puede concluir que el ejercicio pudo ratificar una tendencia de la organización a expandirse e incrementar las ventas y ampliar su mercado.

El análisis determino que las líneas pertinentes a trabajar son la Financiera, Talento humano, posicionamiento en el mercado y fortalecimiento organizacional, con el propósito de afianzar promover el uso estratégico de las diferentes herramientas que le garantice a la organización un mayor crecimiento y reconocimiento en nuevos mercados que resulte ser atrayente para las personas y que de esta manera contribuya al aumento y fidelización de los clientes.

El análisis de los indicadores estratégicos permite a la organización tener un instrumento que refleje en cumplimiento de metas y objetivos los cuales permitan estrategias correctivas y de mejora.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa llevar a cabo el plan estratégico en el tiempo estipulado para conseguir los objetivos propuestos, teniendo en cuenta los periodos establecidos para cada actividad en el cronograma.

Es importante que la empresa desarrolle los métodos de evaluación y control propuestos, debido a que a través de ellos podrá medir el impacto y los resultados generados por cada estrategia realizada, así mismo controlar y detectar cualquier desviación de las estrategias para aplicar medidas correctivas.

Es importante el permanente relacionamiento entre el presupuesto de la organización y la ejecución de las actividades del plan.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. G. (2006). *EL PROYECTO DE INVESTIGACION 6a Edicion.* Caracas Replubica Bolivariana de Venezuela: EPISTEME, C.A.

Chiavenato, I. (2010). *Planeacion estrategica.* Rio de janeiro : Elsevier Editorial Ltda.

David, F. (2008). *Conceptos Administracion Estrategica* . Mexico: PEARSON.

F.Druker, P. (1984). *La Gerencia, tareas, responsablidades y practicas* . Buenos Aires, Argentina: El Ateneo .

Franklin Enrique, M. G. (2004). *Organizacion de Empresas* .

Fred R, D. (2003). *Conceptos de administracionb estrategica.* México: Pearson education.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodologia de la investigacion Cuarta edicion* . Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.

http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/ProcDirecEstrateFODA.pdf. (s.f.).

Monferrer Tirado , D. (2013). *Fundamentos de marketing.* Union de editoriales universitarias españolas.

Norton, R. K.-D. (2013). *Estrategia* .

Palacios. (2010). *Direccion estrategica.* Bogotá: Ecoe ediciones .

Pérez, J. M. (2017). *Definiciones.*

Stiven Estuardo Paguay Lopez. (Enero de 2016). *PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD EN MEDIOS DIGITALES DE LA PUBLICACIÓN DIGITAL 'ALL YOU NEED IS ECUADOR'.* Obtenido de Casagrande:

https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/623/1/Tesis871PAGp.pdf

Strickland, T. (1985). *Conceptos y Tecnicas de la direccion y Administracion Estrategica* . .: Mc Graw-Hill.

Tamayo y Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigacion cientifica.* Mexico: Limusa S.A.

Tamayo, M. T. (1997). *El Proceso de la investigacion cientifica.* Mexico: Limusa S.A.

Tarzijan, J. (2013). *Fundamentos de la estrategia empresarial.* Ediciones UC .

Taylor, K. y. (1998). *Investigacion de mercados* . Mexico: Graw Hill.

ANEXOS

Anexo A: Ver carpeta de plantillas de talleres y entrevistas adjunta en el CD