

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS DE LA
DISTRIBUIDORA LA FERIA DE LAS PINTURAS & CIA

YEISY ELENA VIDAL COLMENAREZ
PABLO ANDRÉS ARANGO GONZALEZ
ANDRÉS FELIPE MUÑOZ VÉLEZ

FUNDACION UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y FINANZAS
SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA ESTRÁTEGICA
CALI, VALLE DEL CAUCA

2020

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS DE LA
DISTRIBUIDORA LA FERIA DE LAS PINTURAS & CIA

YEISY ELENA VIDAL COLMENAREZ
PABLO ANDRÉS ARANGO GONZALEZ
ANDRÉS FELIPE MUÑOZ VÉLEZ

Informe de seminario de profundización para optar al título de administración de
empresas

Asesor. Carlos Eduardo García Mahecha

FUNDACION UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y FINANZAS
SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA ESTRÁTEGICA
CALI, VALLE DEL CAUCA

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
1. METODOLOGIA.....	11
2. HALLAZGOS.....	12
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	12
2.1.1. Definición del contexto de la organización a trabajar.....	12
2.1.2. Análisis del direccionamiento de la empresa.....	13
2.1.3. Propuestas direccionamiento de la empresa.....	14
2.2 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	15
2.2.1. Análisis de Entornos (PESTEL).....	15
2.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas (DIAMANTE DE PORTER).....	18
2.2.3. Análisis Interno de la organización.....	20
2.2.4 Matriz MEFI y MEFE.....	22
2.3 PLANEACION PROSPECTIVA ESTRATEGICA.....	24
2.3.1 Valoración de tendencias.....	25
2.3.2 Ábaco de Regnier.....	27
2.3.3 Diseño y evaluación de escenarios.....	27
2.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	29
2.4.1 Estrategias formuladas.....	31
3. DISCUSION.....	34
4. CONCLUSIÓN.....	36
5. RECOMENDACIONES.....	37
6. REFERENCIAS.....	38
7. ANEXOS.....	40

TABLA DE ILUSTRACIÓN

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos - MEFE.....	22
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos – MEFI	23
Tabla 3. Matriz de análisis MEFE y MEFI	24
Tabla 4. Matriz de análisis estructural.....	26
Tabla 5. Matriz DOFA	30
Tabla 6. Matriz de estrategias DOFA.....	31
Tabla 7. Matriz de operacionalización para la adquisición de un sistema de información gerencial.....	32
Tabla 8. Matriz de operacionalización para el diseño de un plan de mejoramiento para optimizar los recursos de LFP.	33

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de PESTEL	40
Anexo 2. Matriz de variables PORTER.....	41
Anexo 3. Matriz de variables internas	42
Anexo 4. Matriz de priorización de variables	44
Anexo 5. Matriz definición de variables del sistema.....	45
Anexo 6. Matriz de ÁBACO DE RÉGNIER	46

RESUMEN

Hasta el año 2019 el sector ferretero presentaba un crecimiento favorable, lo cual ha permitido que la empresa Distribuidora la Feria de las Pinturas pueda entrar en nuevos mercados como distribuidora y pensar en aperturar nuevas sedes como una comercializadora. En la actualidad se han evidenciado grandes focos de pérdida de recursos que preocupan a las directivas y la gerencia de la organización, haciendo que los planes de expansión se retrasen y se pospongan.

Partiendo de la preocupación de la empresa, el trabajo de análisis estratégico realizado para la Distribuidora la Feria de las Pinturas tiene como finalidad realizar un plan de mejoramiento para optimizar los recursos de la organización, los cuales en el momento son desperdiciados y no se cuenta con una forma de controlar ni medir estas pérdidas.

Con este estudio se determinará cuáles son las áreas, procesos y procedimientos que generan mudas en la organización, cuál es el foco de mayor desperdicio de recursos y como por medio de las estrategias planteadas en este documento se pueden obtener mejores resultados.

Palabras claves: Sector de la construcción, desperdicios, productos ferreteros, estandarización, almacenamiento y distribución.

ABSTRACT

Until 2019, the hardware sector presented favorable growth for the sector, which has allowed the LFP company to enter new markets as a distributor and think about opening new offices in them as a marketer. At present, large foci of loss of resources have become evident, which concern the organization's directors and management, causing expansion plans to be delayed and postponed.

Based on the concern of the company, the strategic analysis work carried out for DISTRIBUIDORA LA FERIA DE LAS PINTURAS aims to carry out an improvement plan to optimize the organization's resources, which at the moment are wasted and there is no way to control or measure these losses.

With this study it will be determined which are the areas, processes and procedures that generate changes in the organization, which is the focus of greater waste of resources and how better results can be obtained through the strategies proposed in this document.

Keywords: Construction sector, Waste, hardware products, standardization, storage and distribution.

INTRODUCCIÓN

La Distribuidora la Feria de las Pinturas y Cía. S en C (LFP) es una empresa vallecaucana con una trayectoria de 48 años enfocada al sector de la construcción, la cual ofrece un amplio portafolio en productos y materiales, respaldados por las mejores marcas, la experiencia y la calidad que estas brindan. La empresa inicia labores el 16 de abril del año 1972 en un local en alquiler en el Barrio Alameda, fundada bajo el liderazgo de la señora Magdalena Zúñiga Rayo administradora de empresas de profesión y su hermana Nazaret Zúñiga.

Para el año 1989 y teniendo en consideración el desarrollo urbanístico del sur de la ciudad de Cali, los socios toman la decisión de establecer una sucursal en el sur de la Ciudad en la Calle 13 No. 69 – 78, también, se apertura más adelante las sedes en la Av. 3ra Norte y en Pance. En la actualidad, la empresa comercializa aproximadamente 8.000 productos relacionados con la rama de la construcción y cuenta además con una flota propia de vehículos para la distribución de las ventas a domicilio.

Con respecto a los recursos de LFP, durante los últimos 5 años se ha presentado una disminución en su porcentaje de efectividad de su proceso logístico en donde en su momento (2014) llegó a ser del 97%. Actualmente, este porcentaje está por debajo del 80%. Lo cual para la empresa significa pérdida de tiempo y capital; representado principalmente en descuadres de material por pérdida del mismo. Ocasionando insatisfacción del cliente y perdida de las ventas en un 17% en los últimos 3 años.

Considerando lo anterior, la falta de control de la empresa en sus procesos, la poca capacitación a los colaboradores y la falta de estandarización de los procedimientos de entrega de material serían algunos de los problemas de LFP, lo que genera descontrol en las entregas y el descuadre de inventario. Como

consecuencia, la organización ha tenido un deterioro de la imagen ante los clientes, pérdidas de capital equivalentes a más \$90.000.000 millones de pesos semestrales, desaceleración de las ventas en un 17% en los últimos 3 años y una disminución en la efectividad del inventario en más del 15% para los últimos 5 años.

Por tanto, de no controlarse la situación actual la empresa podría perder rápidamente la posición en el mercado frente a sus competidores directos, cierres de puntos de venta y despidos de colaboradores. Adicionalmente, se vería obligada a tomar préstamos innecesarios para cubrir las pérdidas de capital o cualquier otra medida para mitigar el impacto generado. De manera que, se plantea como posible solución el diseño de un plan de mejoramiento enfocado en optimizar los recursos, identificando con mayor profundidad las causas, proponiendo un plan de acción específico para estas áreas, que permita disminuir los puntos críticos planteados anteriormente.

De lo escrito anteriormente, surge la siguiente pregunta problema de este trabajo; ¿Cuál es el plan de mejoramiento para optimizar los recursos de LFP, logrando minimizar las pérdidas y maximizar su operación de distribución? Respondiendo a este interrogante, el ingeniero mexicano Antún (2004) afirma que, “el objetivo de un plan de mejoramiento es ganar ventajas competitivas mediante una adecuada satisfacción de los requerimientos de clientes, anticipándose a requerimientos y realizando una adecuada gestión de recursos propios y de terceros” (pag.14).

Objetivo general: se establece como objetivo del trabajo, realizar un plan de mejoramiento para optimizar los recursos de la organización, con el fin de mejorar los procesos de las diferentes áreas de la empresa.

1. METODOLOGIA

Este trabajo de investigación pretende mostrar los hallazgos identificados, con la consecución de datos basados en la observación de procesos y actividades realizadas por el personal de la empresa LFP. Se puede evidenciar un diseño metodológico de tipo exploratorio y descriptivo, el cual permitirá tener un conocimiento general de la organización, obteniendo una idea clara de la situación actual, para después, describir las actividades y procesos que puedan incidir en la pregunta problema.

Por otra parte, se utiliza el método deductivo, mediante el cual se busca tomar unas premisas generales consolidado en las diferentes teorías y herramientas gerenciales, para dar explicación a un tema particular respecto a los factores de incidencia. A partir de estos, se genera un diagnóstico estratégico basado en un análisis interno y externo, una planeación prospectiva y, por último, la formulación de estrategias con el fin de concretar una propuesta de mejora al problema planteado.

Es así que, las técnicas empleadas en la recolección de datos para el proyecto se llevaron a cabo de la siguiente manera; primero se realizó una entrevista no estructurada o “libre” para recolectar información sobre la empresa en general, el cual las preguntas se fueron formulando a medida que transcurría el proceso de la entrevista. Segundo, en los hallazgos se utilizó las preguntas orientadoras del taller de misión, visión, principios y valores. Tercero, para el análisis del entorno se empleó su respectiva relación y tendencias, así como la aplicación de matrices MEFE y MEFI desarrollado en colaboración con la gerencia de LFP. Cuarto, se plantearon unos posibles escenarios y sus implicaciones organizacionales para finalmente crear unas estrategias para que la organización logre los objetivos propuestos.

2. HALLAZGOS.

A continuación, se presentan los hallazgos del proceso de observación dentro de la empresa a través de cuatro momentos: direccionamiento estratégico, diagnóstico estratégico, prospectiva y formulación de estrategias.

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico define la ruta organizacional que deberá seguir la entidad para el logro de sus objetivos misionales; requiere revisión periódica para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias; encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes grupos de interés, así como los parámetros de control y evaluación a regir en la entidad haciéndose necesario establecer su composición (ESCOLME, 2012).

A continuación, se presentan los resultados encontrados de direccionamiento estratégico para LFP.

2.1.1. Definición del contexto de la organización a trabajar

LFP es una organización del sector de la construcción, sector de los cuales hace un aporte cercano al 10% del PIB del país (DANE, 2020). En la actualidad, distribuye materiales de construcción y remodelación en la ciudad de Cali y sus municipios cercanos. Los productos que más vende son PAVCO tuberías y accesorios hidráulicos, ARGOS cementos y derivados, IMPADOC productora de acabados y pegantes, SIKA impermeabilizantes y aditivos y PINTUCO pinturas y concentrados.

2.1.2. Análisis del direccionamiento de la empresa actual

Misión: Comercializar productos y servicios relacionados con el sector de la construcción para la ciudad de Cali, municipios aledaños y Norte del Cauca, ofreciendo al cliente productos de excelente calidad, un servicio y asesoría personalizados, eficientes, oportunos, soportados en recursos tecnológicos actuales. Estimulando el crecimiento de sus empleados en pro del desarrollo e innovación de la organización, buscando brindar mayor satisfacción a sus clientes y contribuir al crecimiento y desarrollo de la ciudad y la región (LFP, 2020).

Según Valencia (2005), la misión responde claramente a su propósito en la organización; debido a que su intención como empresa se enfoca en comercializar productos y servicios relacionados con el sector de la construcción, además, evidencia claramente cuáles son los elementos diferenciadores y lo hace generando valor a sus clientes por medio de la distribución de productos de excelente calidad, un servicio y asesoría personalizados, eficientes y oportunos. La empresa responde también en su misión a la pregunta ¿En qué sector se encuentra? respondiendo que pertenecen al sector de la construcción. Adicionalmente, otro de los criterios necesarios para un buen planteamiento estratégico es ¿Cómo soportan su actividad? LFP soporta su actividad sobre recursos tecnológicos que beneficien su actividad comercial, estimulando el crecimiento de sus colaboradores.

Visión: En el año 2020 ser reconocidos como la más importante y competitiva empresa regional dedicada a la comercialización de productos y servicios relacionados con el sector de la construcción y reconocida nacionalmente por ser una fuente generadora de empleo y crecimiento económico para la sociedad.

Entendiendo la importancia de la visión en la organización y tomándola como una carta de navegación inicial de toda su planeación estratégica, LFP tiene dificultades en este punto, pues no transmite seguridad y postura sobre lo que

quiere en el futuro. Adicionalmente, la visión de LFP presenta diferencias significativas, en primer lugar, su visión no ha sido actualizada y presenta fecha límite del 2020, otro de los aspectos básicos es la motivación de la empresa a futuro, dejando la posición de la organización con una gran incógnita, pues se evidencia una falta de interés por lo que quieren lograr a mediano y largo plazo

Principios Corporativos: Actualmente la empresa no los tiene incluidos dentro de su plan estratégico, aspecto que en la investigación realizada es de suma importancia para lograr conectar a los colaboradores con los objetivos y operación de la organización.

2.1.3. Propuestas direccionamiento de la empresa

Propuesta para la visión de la empresa: Ser la empresa líder en el mercado ferretero y de distribución de materiales en el Valle del Cauca para el año 2025, mediante la apertura de nuevos canales de ventas, satisfaciendo las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, por medio de un servicio eficiente y oportuno encabezado por nuestro equipo de trabajo. Logrando ser la compañía más competitiva del mercado y generando crecimiento económico en la región.

Propuesta para la creación principios organizacionales: Entendiendo la importancia de la aplicación y socialización de estos aspectos, enfocados en la regulación, orientación e impulso del trabajo con identidad de cada uno de los colaboradores de la organización, se propone los siguientes 6 principios.

Orientación al objetivo. Cada acción debe estar encaminada al logro de los objetivos organizacionales planteados por la gerencia general.

Especialización. Aprovechar al máximo la capacidad de los colaboradores en tareas muy concretas en relación a su perfil de trabajo.

Responsabilidad. La magnitud de las responsabilidades dependerá del cargo y el rol que desempeña dentro de la organización.

Eficiencia. Maximizar los beneficios obtenidos de cada uno de los trabajadores, disminuyendo el desperdicio de tiempos y costos.

Flexibilidad. Adaptación a los cambios del sector y de cada una de las variaciones del mercado en materia de innovación y desarrollo de tendencias.

Comunicación. Disposición a un flujo de comunicación constante entre las áreas y cada uno de los trabajadores en pro de informar y comunicar los indicadores y planes de acción que la organización quiere lograr.

2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Se puede definir como el conjunto de fuerzas y condiciones que están al límite de la organización, algunas pueden manejarse de manera interna y otras simplemente son del entorno en el cual se encuentra. Entendiendo lo anterior, se afirma que “existen algunas herramientas que nos ayudan a controlar y predecir el impacto que tienen estas fuerzas del entorno sobre la empresa” (Fritz, 2004, pág. 45). A continuación, se mostrarán los análisis realizados para este caso en estudio y sus impactos.

2.2.1. Análisis de Entornos (PESTEL)

Esta es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición potencial y dirección de un negocio. PESTEL es una herramienta de medición, compuesta por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Legal. Se Utiliza para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad (Chapman, 2004).

Análisis Económico.

Política económica actual, este factor nos indica que en Colombia las decisiones gubernamentales que se tomen afectan directamente el crecimiento de la industria y de las organizaciones. El impacto actual es negativo sobre el sector de la construcción debido al confinamiento social, posteriormente, el cierre de toda la cadena de suministro del sector, desde proveedores, puntos de venta y

constructoras del país. La Camara Colombiana de la Construcción CAMACOL (2020) afirma que:

El decrecimiento del sector de la construcción para finales del 2020 podría llegar a ser de un 7%. Sin embargo, el anuncio realizado por la Presidencia de la República en donde determina que para solventar el impacto se otorgarán 100 mil subsidios para la vivienda VIS y 100 mil subsidios para el segmento No VIS podría cambiar el panorama para finales del presente año; en donde la estimación según esta nueva política podría generar un crecimiento de hasta el 2% en las ventas del sector y su cadena de abastecimiento. (pág. 32)

Tendencia general de precios, En los indicadores económicos “la tendencia de los precios para el tercer trimestre del 2020 podría crecer entre un 4% y 6% para los materiales de remodelación y construcción de edificaciones” (DANE, 2020, pág. 4). Se podría aprovechar el incremento general de los precios en pro de proyectar mejores resultados para finales del 2020. LFP (2020) asegura que, “para el 2019 el segmento de artículos de ferretería, vidrios y pinturas presentó una variación en ventas de más del 8,8% con respecto al año anterior”.

Análisis Político.

Políticas a nivel nacional y regional, muchas de estas limitan la operación de distribución principalmente en el Valle de Cauca, el ejemplo más claro es la limitación de peso en las vías para vehículos de tipo NPR, la cual es de solo 5 toneladas en carreteras intermunicipales y de 3,5 toneladas en ciudades principales.

Análisis Socio Cultural.

Política social gubernamental a nivel nacional y regional, la falta de trabajo y vivienda digna es un factor relevante para la política social gubernamental a nivel nacional y regional. Al mismo tiempo se adoptan proyectos de vivienda de interés social para mejorar la calidad de vida de la población. Para el sector ferretero tiene

un impacto positivo, teniendo en cuenta las obras que realizan las constructoras, en los proyectos de vivienda de interés social en la zona sur de Cali.

Análisis Legal.

Legislación comercial, esta variable evidencia la exigencia normativa que deben cumplir las empresas organizadas y constituidas formalmente como LFP ante los entes reguladores y las desventajas frente a sus competidores los cuales no son controlados por ninguna entidad, permitiendo que sus precios sean menores en el mercado.

Normativa de bioseguridad, debido a la pandemia del COVID 19 decretada por la OMS, la presidencia de Colombia ha adoptado medidas para controlar y prevenir la propagación del virus. Decretando así el cumplimiento y la aplicación de la resolución 898 de 2020 por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del Coronavirus COVID-19 en el sector de la construcción y obras a ejecutar en los hogares e instituciones habitadas.

Análisis Tecnológico

Tecnología utilizada y nivel de desarrollo tecnológico, el desarrollo tecnológico ha llevado a los competidores directos a mejorar las operaciones y actividades que realizan, teniendo en cuenta canales emergentes de comunicación y comercio (e-commerce) impactando exponencialmente al consumidor. Es por esto que la disponibilidad de tecnología es de suma importancia para LFP, en la actualidad en materia tecnológica no se cuentan con equipos y programas de control, disminuyendo su efectividad en las ventas, haciendo un poco más compleja la operación logística de la organización.

En los análisis realizados con la herramienta PESTEL (ver anexo1) se evaluaron algunos aspectos que podrían impactar a la empresa, los anteriores son los más relevantes, evidenciando así, el gran impacto económico que está dejando la

pandemia decretada por la OMS, además las consecuencias que traerá el confinamiento colectivo de todas las personas, poniendo a la organización en una situación supremamente compleja en materia financiera. Adicionalmente, en materia tecnológica y de control, se hace necesario el estudio a profundidad de los impactos y las razones que a nivel interno esta variable podría traer, pues deja a la empresa rezagada frente a sus principales competidores.

2.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas (DIAMANTE DE PORTER)

Según PORTER (1979), “este análisis contempla las 5 fuerzas que pueden determinar la posición de cualquier empresa en su respectivo mercado” (pág. 22). Para LFP es de gran importancia su estudio, pues la saturación del mercado ferretero actualmente es alta, el poder de negociación con los proveedores es de un impacto relevante y las amenazas de nuevos entrantes se mantiene latente. Por lo anterior, se muestran los principales resultados encontrados y su respectivo impacto sobre la organización.

Rivalidad entre Competidores.

Esta fuerza genera un impacto significativo para LFP puesto que además de los precios, la rivalidad también se da por el servicio y por el número de productos que se distribuyen. Teniendo en cuenta el crecimiento del sector en años anteriores, este mercado se vuelve uno de los más apetecidos para invertir. Algunas de las variables más significativas de esta fuerza son:

Diferenciación del producto. Su impacto se considera una amenaza por la facilidad que tiene el cliente en la elección del producto, debido a que lo puede adquirir en cualquier empresa del sector ferretero. La referencia notable en los tipos de productos que se venden lo brindan los precios. Para algunos productos puntuales esta variable beneficia el que hacer de la organización, pues tiene convenios de distribución, los cuales solo se maneja en LFP, sin embargo, las ventas son muy específicas, lo que hace difícil su comercialización en volumen.

Diversidad de competidores. El sector donde se ubica la empresa tiene un nivel alto de diversidad de competidores en sus alrededores, con el fin de suplir la necesidad de las diferentes constructoras y personas que requieren productos para la construcción, algunos de estos competidores se especializan en nichos de mercado como lo son: sistema liviano, pinturas, hierro, estucos, entre otros.

Poder de negociación de los compradores.

Hace referencia al poder que ejercen los consumidores y clientes para obtener productos de mejor calidad, mejor servicio o incluso mejores precios. Esta presión que ejercen los compradores es relativa, pues en algunos de los productos comercializados o los servicios prestados no tienen mayor influencia, sin embargo, en los productos que la competencia ofrece si puede ejercer cierto tipo de presión y comparación.

Identificación de la Marca. Esta variable hace que el impacto de los clientes sea un poco menor, la empresa cuenta con más de 48 años en el mercado y las marcas que comercializa generan alto impacto y nivel de recordación, beneficiando así el posicionamiento de la organización en el sector y disminuyendo el impacto de esta fuerza competitiva.

Impacto calidad/ desempeño/servicio. El poder de negociación de los compradores frente a esta variable es alto pues la empresa se ve comparada con su competencia y se evidencian rezagos a nivel técnico y tecnológico, siendo esto una oportunidad de mejora para la organización. Además, los avances en maquinaria de cargue servirían para mitigar el tiempo perdido en los procedimientos y disminuir el deterioro por el exceso de manipulación de la carga. De esta manera el producto llega al cliente sin imperfecciones, aspecto que actualmente tiene una calificación negativa por parte de los ellos.

Poder de negociación de los proveedores.

Se distribuyen marcas específicas nombradas anteriormente, de fácil recordación para el cliente y donde cada una se adquiere a un único proveedor, haciendo muy complejo negociar precios, descuentos y participación en otros sectores. Estos son los únicos que distribuyen esa mercancía o marca específica. Por lo anterior se evalúan las siguientes variables:

Concentración de proveedores. La concentración de proveedores para LFP es bajo, como consecuencia se tiene un alto grado de dependencia para el suministro de productos y materiales de marcas como SIKA, PAVCO, PINTUCO, IMPADOC, HERRAGRO y ARGOS.

Importancia de volumen para proveedores. La cobertura que posee la empresa en el sur de Cali es considerable, esto mitiga el impacto de esta fuerza debido a la alta demanda de materiales causada por la expansión de la ciudad hacia esta zona. Lo anterior permite negociar volúmenes de mercancía y condiciones de pago, descuentos y movimientos logísticos considerables.

De las 5 fuerzas de Porter, estas tres son las que generan mayor incidencia en la organización, al igual que las variables nombradas. En el anexo 2 se podrá detallar el análisis completo de cada fuerza y sus respectivas variables.

2.2.3. Análisis Interno de la organización

La realidad y la importancia de este tipo de análisis es la posibilidad de evidenciar fallas, errores y como estas pueden ser controladas o mitigadas por medio de las fortalezas u oportunidades. La posibilidad de identificar este tipo de escenarios, ayuda con el crecimiento organizacional en las áreas que se hayan intervenido, dejando así planteamientos que deben ser trabajados a profundidad por los directivos de la empresa. Así pues, lo encontrado en cada una de las áreas evaluadas al interior de LFP fue:

Planeación.

- El análisis enfocado en la definición de la misión, los objetivos y metas organizacionales arroja que todos los empleados y directivos trabajan para cumplir con los objetivos, aunque estos no estén actualizados.
- Las funciones, los procesos de trabajo y actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa no son tenidas en cuenta, en LFP se trabaja bajo la urgencia en los procesos y no sobre las prioridades.

Organización

- La estructura organizacional no es la adecuada para la ejecución de planes y proyectos, debido a la centralización de las decisiones, así como tampoco se tienen en cuenta los procesos logísticos.
- Objetivos, funciones, responsabilidad y perfil de los cargos, actualmente no están completamente establecidos, lo que dificulta la evaluación de los resultados de cada uno de los colaboradores.

Dirección

- Dirección eficaz de la empresa, es uno de los procesos que se está buscando mejorar para lograr así decisiones más eficaces en cada una de las áreas a intervenir.

Evaluación y Control

- Controles escasos sobre las áreas y factores clave de desempeño, actualmente no se cuentan con KPI claros para realizar mediciones, permitiendo una calificación o evaluación cualitativa de las actividades realizadas.

En el anexo 3, se evidencian otras variables evaluadas a nivel interno de la organización. Con las variables indicadas anteriormente podemos asegurar que no se tiene un enfoque gerencial, que transmita los objetivos organizacionales a todos los colaboradores de la empresa, su estructura organizacional no está encaminada hacia una meta clara permitiendo que cada empleado realice las actividades que considere necesarias para “cumplir con sus funciones”. Al presente panorama, se le agrega la falta de indicadores y métodos para evaluar el desempeño de los colaboradores, haciendo difícil el control de las áreas, procesos y recursos utilizados.

2.2.4 Matriz MEFI y MEFE

En este proceso se utilizaron herramientas como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para determinar las variables y el impacto que generan cada una de estas en la organización, se relaciona el resultado obtenido de este análisis.

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos - MEFE

AMENAZAS	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Tendencia general de precios	3%	1	0,03
Política económica actual	4%	1	0,04
Tendencias en el empleo, subempleo y desempleo	8%	2	0,16
Tecnología utilizada y nivel de Desarrollo Tecnológico	6%	2	0,12
Diferenciación del producto	10%	2	0,2
Concentración de competidores	8%	2	0,16
Diversidad de competidores	4%	1	0,04
Concentración de proveedores	7%	2	0,14
OPORTUNIDADES	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Distribución de los ingresos de la población	3%	3	0,09
Política social gubernamental a nivel nacional y regional	3%	3	0,09
Tecnología Disponibles en el mercado	8%	4	0,32
Legislación Comercial	4%	3	0,12
Crecimiento de la Industria	10%	4	0,4

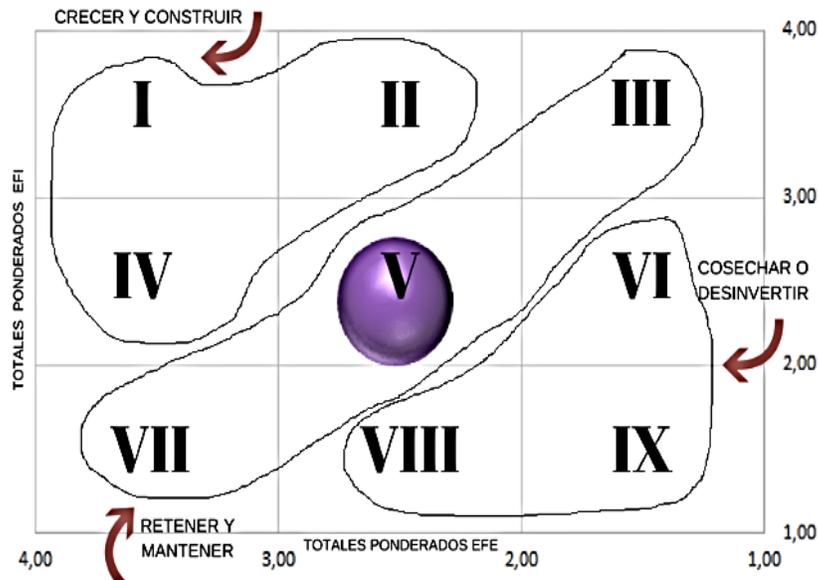
Identificación de marca	8%	4	0,32
Importancia de volumen para proveedores	4%	3	0,12
Impacto Calidad/Desempeño	6%	4	0,24
Fuente: elaboración propia	100%	Total	1,97

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos – MEFI

FORTALEZAS	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Estructura organizativa	4%	3	0,130434783
Objetivos y funciones de cada unidad	6%	3	0,173913043
Autonomía	10%	4	0,4
La rentabilidad de las ventas.	15%	4	0,6
Importancia a las relaciones con los bancos	8%	4	0,32
Participación en el mercado	7%	3	0,21
DEBILIDADES	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Directrices difundidas al personal vinculado a la organización.	6%	1	0,057971014
Objetivos, funciones, responsabilidad y perfil de los cargos	9%	2	0,18
Descripción de cargos	10%	2	0,202898551
Claridad sobre el uso de la información obtenida en la medición	9%	2	0,173913043
La tecnología usada para realizar la administración financiera de la empresa	10%	2	0,202898551
Fijación de precios de los productos	6%	1	0,057971014
	100%	Total	2,71

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Matriz de análisis MEFE y MEFI



Fuente: elaboración propia.

- Los valores de 1,0 a 1,99 representan una posición interna débil.
- Una puntuación de 2,0 a 2,99 se considera la media.
- Resultados entre 3,0 a 4,0 representan una posición fuerte.

La posición de **retener y mantener** en la organización, se evidencia acorde a las políticas institucionales de orden nacional para el desarrollo económico, por medio de los subsidios y las cajas de compensación, que sustentan los proyectos de interés social para vivienda. Las cuales se afrontan en ciertas amenazas como el tema de la tecnología avanzada en algunos de los competidores y por último, la oportunidad de la posición de la marca, para realizar estrategias que aumenten el posicionamiento de la empresa en el mercado, para alcanzar porcentajes importantes en ventas y distribución para el sector ferretero.

2.3 PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

La prospectiva es una herramienta utilizada en la planeación estratégica para anticiparnos a la construcción de escenarios con el fin de actuar de una manera

más acertada en el futuro (Villegas, 2014). Por lo cual, para una acertada construcción de estrategias LFP debe implementar la prospectiva como herramienta de análisis de variables previendo escenarios futuros.

2.3.1 Valoración de tendencias.

En el proceso de valoración de tendencias, por medio de la investigación en plataformas como Google académico y bases de datos, se definieron 24 variables las cuales son sujeto de estudio para los expertos de LFP. Se definen como expertos a la directora comercial, jefe de inventarios y un administrador de punto de venta, los cuales por medio de la herramienta califican cada una de estas variables según su criterio y experticia. Después de realizada la evaluación de las variables se procede a realizar su priorización, de acuerdo a su importancia y obteniendo como resultado ocho variables con la cuales se realizarán los análisis posteriores. (Ver anexo 4)

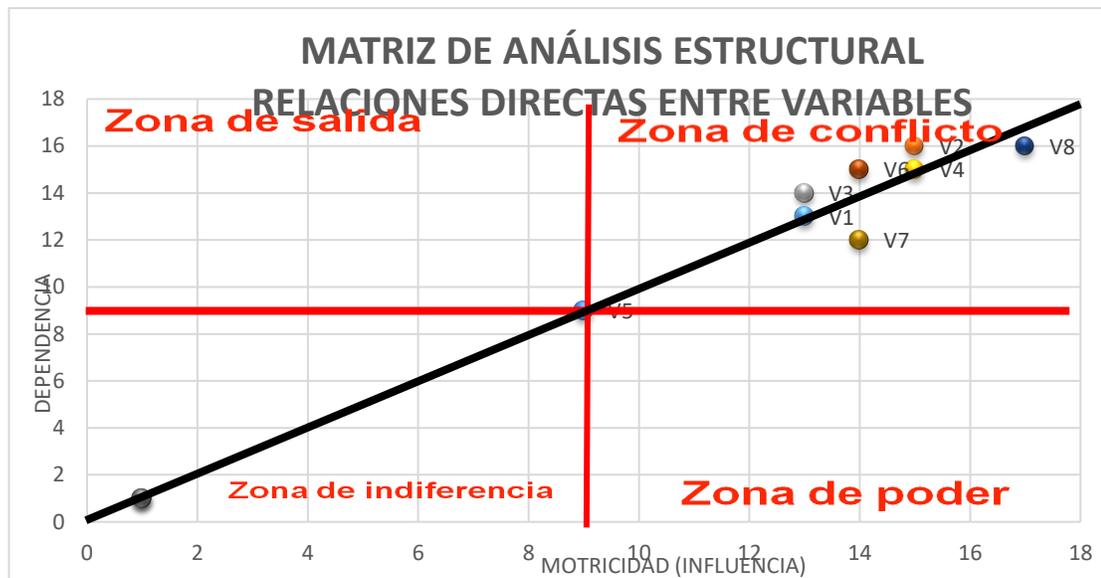
Las variables seleccionadas son:

- V1 - Monta carga hidráulico de una tonelada.
- V2 - Importación de productos ferreteros, especialmente de China y Estados Unidos.
- V3 - Política de movilización de mercancías peligrosas en las vías nacionales.
- V4 - Estandarización de procesos en el área de inventarios.
- V5 - Salvoconducto Único Nacional para la movilización de especímenes de la diversidad biológica
- V6 - Inversión en herramientas ofimáticas para los 4 puntos de venta.
- V7 - Diseño de planes de formación para los empleados.
- V8 - Contratación de personal idóneo para cada cargo.

En el anexo 5 se encuentra la descripción de cada una de las variables relacionadas anteriormente

Después se procedió a realizar la calificación de la influencia de las variables entre sí para poder graficarlas; obteniendo como resultado que todas las variables quedan ubicadas en zona de conflicto de la matriz de análisis estructural.

Tabla 4. Matriz de análisis estructural



Fuente: elaboración propia

Estas variables quedan ubicadas en la zona de conflicto debido a su alta dependencia y motricidad en el sistema; son las que se consideran con mayor cuidado en el análisis, teniendo en cuenta la afectación de cada una de las variables sobre la organización y lo que se busca con el presente trabajo.

Se deben desarrollar proyectos que permitan una capacidad de respuesta e influencia en dicha variable; así mismo es fundamental analizar el comportamiento del mercado con los cambios y la desaceleración económica que está sufriendo actualmente el sector ferretero.

2.3.2 Ábaco de Régnier

Es un método original de consulta a expertos, concebido por el Doctor François Régnier, con el fin de interrogar a los especialistas y tratar sus respuestas en tiempo real o por vía postal a partir de una escala de colores. Para este caso, las variables priorizadas y los actores que se determinaron que influían sobre la organización, fueron sometidos nuevamente a una votación por parte de los expertos. (Ver anexo 6)

El objetivo de someter a una nueva calificación cada una de las variables las cuales fueron redactadas como afirmaciones es lograr un mayor acercamiento a la realidad de la organización y determinar cuál sería su impacto en caso de trabajar sobre cada una de ellas.

Al finalizar este proceso se llegaron a las siguientes conclusiones debido a las discusiones generadas:

- Es necesario realizar una estandarización de procesos de todas las áreas de la empresa, no solamente del área de inventarios.
- Los costos asociados a la rotación del personal y la falta de capacitación de estos hacen que se incremente la pérdida de recursos de la empresa.
- Las certificaciones y la inversión en maquinaria aumentarían los niveles de ventas en un 20% y disminuirían la pérdida de tiempo como recurso primordial en un 50%.

2.3.3 Diseño y evaluación de escenarios.

Con los resultados obtenidos, se diseñaron unas hipótesis sobre las cuales la empresa debe fundamentar su evaluación.

Para elaborar las hipótesis, se optó por seleccionar las variables de la zona de conflicto y proyectar su comportamiento a futuro. Lo anterior no significa que las hipótesis resultantes no integren elementos de las demás variables. Lógicamente

para que una condición se presente una serie de hechos deben suceder para que esto sea factible.

H1. Adquisición de montacargas y equipos de transporte ----> SCHWARTZ

Esta hipótesis siempre será cierta sí; la gerencia comparte la necesidad de los expertos y financieramente es viable la inversión.

H2. Estandarización de procesos del área de inventarios. ----> SCHWARTZ

Se lograría si el estudio presentado es aprobado por la gerencia y el jefe de operaciones

H3. Diseño de planes de formación ----> SCHWARTZ

Esta hipótesis aplicaría sí; se identifican las áreas de intervención, se diseñan planes para cada una y se asigna un presupuesto para formación y capacitación

H4. Política de movilización de mercancías peligrosas a nivel nacional ----> SCHWARTZ

Esta hipótesis siempre será cierta sí; La gerencia ve viable la implementación de la normativa nacional y la postulación para la certificación.

H5. Inversión en herramientas ofimáticas----> SCHWARTZ

Para que esta hipótesis se cumpla, se necesitaría identificar las necesidades del área y la comparación de costos para realizar dicha inversión.

Posteriormente se procedió a la formulación de cuatro escenarios a los cuales LFP puede llegar a enfrentarse.

Escenario 1. PACTO POR COLOMBIA, PACTO POR LA EQUIDAD.

El escenario es el plan nacional de desarrollo 2018 – 2022 propuesto por la Presidencia; con este evaluamos las posibilidades de crecimiento de la organización en materia de inversión. En el plan nacional de desarrollo están contempladas fechas y días en los cuales se podría invertir en maquinaria y equipos, de aprovecharlos no se pagaría IVA en ninguna de esas compras.

Escenario 2. CRISIS FINANCIERA.

Con este escenario se evidencia lo expuesta que estaría la organización si se llegase a tal punto, obteniendo resultados como pérdida de clientes y niveles de operatividad reducidos. Este escenario impediría la inversión que necesitaría la organización para llevar a cabo su plan estratégico.

Escenario 3. PANDEMIA.

Este escenario para LFP, sería complejo puesto que tiene implicaciones de cierre de operaciones, afectando directamente el flujo de caja de la empresa. En el proceso de reapertura del mercado tendría dificultades con el vencimiento de los productos que comercializa, puesto que no habría rotación de mercancía.

Escenario 4. CRECIMIENTO ECONOMICO MUNDIAL.

De todos los escenarios planteados, este tendría una implicación muy significativa sobre la organización, pues LFP tendría que prepararse para competir con grandes distribuidores a nivel nacional, lo cual implica inversiones significativas sobre sus equipos, su personal y su plataforma tecnológica. Así mismo, este escenario beneficiará la ejecución de su plan estratégico y de cada una de las variables.

2.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación estratégica se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en la organización (Dúran Juve & Llopart Perez, 1999).

El planteamiento para LFP se estructuró en tres etapas: la primera fue la recopilación de las variables de los análisis previamente realizados, la segunda la implementación de una DOFA como herramienta de análisis de factores internos y

externos y como tercera etapa, la elaboración de las estrategias. El desarrollo de las etapas descritas se evidencia a continuación.

Tabla 5. Matriz DOFA

Factores Internos	
Fortalezas	Debilidades
F1. Alta calidad de productos.	D1. Falta de publicidad.
F2. Se tiene una demanda poco elástica en relación al precio.	D2. Dependencia de proveedores por parte de la organización.
F3. Reconocimiento en el mercado Ferretero.	D3. Altos costos de distribución y ventas por devolución de mercancía.
F4. Alta capacidad de endeudamiento	D4. Falta de control financiero por parte de la gerencia.
Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
O1. Incursionar en mercados extranjeros.	A1. La inflación afecta la oferta y la demanda de un producto.
O2. Adquisición de Sistemas de Información gerencial.	A2. La resistencia a los cambios tecnológicos puede representar pérdida de clientes.
O3. Las telecomunicaciones como enlace entre los clientes, proveedores y colaboradores.	A3. El comportamiento en las tasas de cambio puede perjudicar a la organización.
O4. Ferias empresariales	A4. Apertura de nuevas empresas
PROCOLOMBIA	

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Matriz de estrategias DOFA

Estrategia FO	Estrategia FA
<p>F4.O2. Disponer de un rubro en el presupuesto, para la adquisición de un sistema de información gerencial.</p> <p>F1.O4. Estructurar un plan de importación siendo guiados por PROCOLOMBIA.</p>	<p>F3.A1. Consultar instrumentos financieros, que permitan fijar una tasa de cambio para negociar pagos a proveedores que vengan del exterior.</p> <p>F4.A2. Adquirir nuevos vehículos de transporte a gas o eléctricos, permite una alternativa de cambio para un posible aumento de la gasolina.</p>
Estrategia DO	Estrategia DA
<p>D1.O3. Diseñar plan de marketing digital (Redes sociales y Pagina web).</p> <p>D3. O1. Certificar la mano de obra por medio de instituciones como el SENA por posibles aperturas de mercados.</p>	<p>D4.A1. Consultar asesores profesionales de apoyo financiero.</p> <p>D3.A4. Diseñar un plan de mejoramiento para optimizar los recursos de LFP.</p>

Fuente: elaboración propia

2.4.1 Estrategias formuladas

A continuación, se mencionan las estrategias seleccionadas y su descripción:

Estrategia número 1: Disponer de un rubro en el presupuesto, para la adquisición de un sistema de información gerencial. Con esta estrategia se busca asignar un presupuesto para la inversión de la organización en una herramienta como lo es un SIG que les permita ampliar los controles y seguimientos en las áreas de la organización.

Estrategia número 2: Construir un plan de mejoramiento para optimizar los recursos de LFP. Con el fin de disminuir las pérdidas de material, de tiempos y capital, aumentando los niveles de eficiencia de cada una de las áreas.

Para el desarrollo de las estrategias planteadas anteriormente se tuvo presente la matriz de operacionalización para la implementación de las estrategias, puesto que es muy importante en el momento de colocar en marcha el funcionamiento de las mismas.

Tabla 7. Matriz de operacionalización para la adquisición de un sistema de información gerencial.

Estrategia:		F4.O2. Disponer de un rubro en el presupuesto, para la adquisición de un sistema de información gerencial.				
OBJETIVO DE LARGO PLAZO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADORES	META	TIEMPO
Control y seguimiento del flujo de mercancía despachada.	Plan de asesoramiento de los diferentes softwares de CRM para identificar el más apropiado para la empresa.	Contactarse con los proveedores	Gerencia	Asesoramiento realizado	100%	Inmediato
	Equipos de computación óptimos para ejecución.	Revisar y restaurar los equipos de cómputo para las especificaciones requeridas por el software.	Tercero – ingeniero de sistemas	Equipos optimizados	100%	Inmediato
	Suscripción del software	Definir un rubro anual en el presupuesto para la suscripción y renovación del software.	Tesorero	Rubro asignado	100%	Inmediato
	Personal calificado	Diseñar un plan de capacitación para las personas involucradas en la gestión del nuevo software.	Administrador punto de venta	Personal capacitado	100%	Inmediato

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Matriz de operacionalización para el diseño de un plan de mejoramiento para optimizar los recursos de LFP.

Estrategia:		D3.A4. Diseñar un plan de mejoramiento para optimizar los recursos de LFP.					
OBJETIVO DE LARGO PLAZO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADORES	META	TIEMPO	
Optimizar los procesos y procedimientos de cada una de las áreas de LFP	Realizar un diagnóstico de la situación actual del área de inventarios.	Estudiar por método de observación la gestión en el proceso del área.	Administrador punto de venta	Registro fotográfico Informe detallado de la gestión	100%	Inmediato	
		Realizar diagrama SIPOC	Administrador punto de venta	Diagrama SIPOC	100%	Inmediato	
	Identificar las causas o factores que inciden e n las devoluciones y/o demoras del despacho de material.	Realizar diagrama de Ishikawa	Equipo de trabajo	Diagrama de Ishikawa	100%	Inmediato	
		Justificar los factores establecidos en el diagrama Ishikawa	Equipo de trabajo	(Número de factores identificados/Numero de factores justificados)x100	100%	Inmediato	
		Realizar método de 5 ¿Por qué?	Gerencia	Método de 5 ¿Por qué?	100%	Inmediato	
	Evaluar herramientas de la filosofía de Mejora continua.	Consultar las herramientas de la filosofía Mejora continua.	Equipo de trabajo	Informe detallado de la gestión.	100%	Inmediato	
		Evaluar las herramientas de valor que impacten el proceso del área.	Equipo de trabajo	Informe detallado de la gestión.	100%	Inmediato	
	Elaborar plan de mejoramiento	Realizar el plan de mejoramiento con base en las herramientas evaluadas.	EQUIPO TRABAJO	DE	Plan de mejoramiento	100%	Inmediato

Fuente: elaboración propia.

3. DISCUSIÓN

LFP es una organización que tiene unas muy buenas posibilidades de crecimiento y expansión, un equipo humano que es consciente de la necesidad de cambio que está exigiendo el mercado y unos directivos que a pesar de su edad están abiertos a propuestas y planes que permitan mejorar la situación de la organización.

En los hallazgos realizados se contrasta la teoría con la realidad de LFP, reflejando que debe trabajar en su diseño estratégico. El cual a la fecha no es claro, ni tampoco permite que los operarios y directivos tengan un lineamiento claro de lo que busca la empresa a futuro. Cuando se pone en evidencia esta falencia, se entiende un poco más la situación que viven las áreas, estas no cuentan con un proceso estandarizado y claro del proceder de la empresa.

Adicionalmente se muestra una clara dificultad hacia el planteamiento de estos aspectos tan relevantes en una organización como lo son sus principios organizacionales y su visión.

Por otra parte, el diagnóstico estratégico realizado denota que:

1. Las variables internas evaluadas reflejan una carencia de liderazgo para determinar las acciones a realizar y los planes que se deben ejecutar.
2. El análisis de las fuerzas competitivas permitió identificar que la empresa tiene la necesidad de retener y mantener tanto su equipo de trabajo como su relación producto-precio, pues esta le ayuda a mantener su posición actual en el mercado.
3. Por medio de las matrices MEFE y MEFI se determina que existe poca o ninguna exigencia en la evaluación y control de los resultados de las áreas de LFP.

Otro aspecto que se evalúa en el desarrollo del trabajo son las condiciones de mercado y las posibilidades de crecimiento en los escenarios planteados, estos

revelan que con una adecuada organización se podría experimentar un proceso de expansión relevante para LFP, aprovechando las oportunidades en materia de inversión y apertura económica que podría realizar la empresa. Sin embargo, cada que se plantea un escenario de crecimiento, se identifica mayores variables de mejora que evidencian con mayor necesidad la formulación de estrategias que ayuden al mejoramiento de las áreas en la organización.

4. CONCLUSIÓN

LFP tiene unas oportunidades de crecimiento que, al compararse en el mercado con otras ferreterías, ninguna de esta cuenta con esas posibilidades. Una de ellas es la capacidad de endeudamiento y con la que podría pensar en realizar integraciones verticales hacia atrás, siendo proveedor de mercancías que actualmente debe comprar a otros importadores. Adicionalmente, cuenta con un equipo humano calificado que al certificarlos en compañía del SENA podría generar valor agregado al cliente ofreciendo mano de obra calificada en asesoría, distribución y venta de los mejores productos del mercado ferretero.

Para ello, la empresa necesita realizar una adecuada formulación de su plan estratégico, enfocándose inicialmente en re-plantear la misión, la visión y sus valores corporativos. Tomando esta iniciativa como una opción para redirigir a la organización hacia la creación de nuevos objetivos estratégicos y planes que permitan una adecuada ejecución de los mismos.

Finalmente, una vez haya re-planteado su carta de navegación hacia el futuro, debe realizar una estandarización de los procesos de la empresa, enfocándose en las áreas de inventarios y despachos. Pues como se planteaba en el inicio de esta investigación, la empresa está teniendo pérdidas por más de \$90.000.000 semestrales, como consecuencia de su falta de control y seguimiento.

5. RECOMENDACIONES

Para llevar a cabo una efectiva implementación del plan de mejoramiento es necesario que la empresa tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

Reevaluar su planeación estratégica, identificando lo que la empresa quiere y desea para su futuro; pues sin esto es imposible realizar una adecuación de estrategias y objetivos que permitan a la organización un crecimiento sostenido en el tiempo.

Socializar sus nuevos objetivos estratégicos a los colaboradores, haciéndolos partícipes de estos cambios. Es importante en esta etapa, realizar una estandarización de los procesos de la organización, ya que por la falta de esto se generan desperdicios de tiempo, capital y mano de obra que al final es lo que busca reducir la empresa.

También se recomienda capacitar al personal en herramientas como las 5s y procesos de mejora continua, esto permitirá una evaluación continua de sus espacios de trabajo, una autoevaluación y una filosofía que lograría optimizar desde cada área los recursos de la empresa.

Finalmente se recomienda a la organización implementar las estrategias propuestas en el presente trabajo, partiendo de los hallazgos realizados en materia de diagnóstico estratégico, prospectiva y formulación estratégica. Facilitando así la implementación de cada uno de los planes propuestos.

6. REFERENCIAS

- CAMACOL. (27 de 05 de 2020). "La construcción de vivienda es clave en la reactivación económica y social". Obtenido de "La construcción de vivienda es clave en la reactivación económica y social":
<https://camacol.co/comunicados/la-construcci%C3%B3n-de-vivienda-es-clave-en-la-reactivaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-y-social-camacol>
- Chapman, A. (14 de Agosto de 2004). *Analisis DOFA y Analisis PEST*. Recuperado el 31 de Mayo de 2020, de Analisis DOFA y Analisis PEST:
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45320229/AnalisisFO DAyPEST.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAnalisis_DOFA_y_analisis_PEST.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAEEXT4XUR%2F20200531%2Fus-east
- DANE. (7 de 2 de 2020). Recuperado el 16 de 05 de 2020, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indicadores-economicos-alrededor-de-la-construccion>
- DANE. (15 de 05 de 2020). *DANE*. Obtenido de DANE:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion>
- Dúran Juve, D., & Llopart Perez, X. (1999). La dirección y el Control estratégico. En X. L. Dunia Dúran Juve, *La dirección y el Control estratégico* (págs. 87 - 105). Madrid, España: Graficas Rey. Recuperado el 15 de 06 de 2020, de <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/13220>
- ESCOLME. (29 de 04 de 2012). *Escolme.edu.co*. Recuperado el 25 de 06 de 2020, de http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/ppios_admon/contenido_u2_1.pdf

- Fernandez, J. C. (2007). Consultoría en herramientas para la productividad y la competitividad . *Plan de mejora*, (pág. 2).
- Fritz, J. R. (17 de 02 de 2004). *Universidad catolica de corboba, Argentina*. Recuperado el 31 de 05 de 2020, de Universidad catolica de corboba, Argentina: <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=094214>
- LFP. (31 de 05 de 2020). *La feria de las pinturas*. Recuperado el 31 de 05 de 2020, de La feria de las pinturas: <https://www.laferiadelaspinturas.com/nuestra-mision.html>
- PORTER, M. E. (18 de 01 de 1979). *Academia.educo*. Recuperado el 17 de 05 de 2020, de Academia.edu.co: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56900905/3.-_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLas_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_da.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA
- Valencia, J. R. (2005). Como aplicar la planeacion estrategica a la pequeña y mediana empresa. En J. R. Valencia, *Como aplicar la planeacion estrategica a la pequeña y mediana empresa*. Mexico: Editoriales y graficos.
- Villegas, F. D. (12 de 03 de 2014). *REPOSITORIO DE INNOVACION EDUCATIVA*. Recuperado el 31 de 05 de 2020, de <http://www.innovacioneducativa.unam.mx:8080/jspui/handle/123456789/4903>

7. ANEXOS

Anexo 1. Matriz de PESTEL

VARIABLES DEL MACROENTORNO	A/O	AM	Am	OM	Om
ECONOMICO					
Crecimiento de la actividad económica	O				X
Distribución de los ingresos de la población	O			X	
Tendencia general de precios	A	X			
política económica actual	A	X			
POLITICO					
política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa	A		X		
Los gremios y grupos de presión, que influyen en las actividades de la empresa	O				X
Políticas institucionales del estado y sus instituciones, que de alguna manera tienen que ver con las actividades de la organización	O			X	
SOCIOCULTURAL					
Situación social y perspectiva de desarrollo social de la población	O				X
Tendencias en el empleo, subempleo y desempleo	A	X			
Política social gubernamental a nivel nacional y regional	O			X	
Composición social de la población colombiana y en particular de la atendida por la empresa	O				X
LEGAL					
Legislación Fiscal (NIC y NIFF)	A		X		
Legislación Comercial	O			X	
Legislación Laboral (CST)	O				X
TECNOLOGICO					
Tecnología utilizada y nivel de Desarrollo Tecnológico	A	X			
Tecnología Disponibles en el mercado	O			X	
Velocidad de los cambios tecnológicos	A	X			
Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico	O				X

Fuente: elaboración propia

Convenciones

A: Amenaza

O: Oportunidades

AM: Amenaza mayor **Am:** Amenaza menor

OM: Oportunidad mayor **Om:** Oportunidad menor

Anexo 2. Matriz de variables PORTER

VARIABLES DEL MICROENTORNO	A/O	AM	Am	OM	Om
Competidores potenciales					
Economías de escala	O				X
La diferenciación del producto	O			X	
Identificación de marca	O			X	
Curva de aprendizaje o de experiencia	A		X		
Reacción esperada	A	X			
Rivalidad entre Competidores existentes					
Crecimiento de la industria	O			X	
Diferenciación del producto	A	X			
Identificación de marca	O			X	
Concentración de competidores	A	X			
Diversidad de competidores	A	X			
Amenaza de Sustitutos					
Disponibilidad de Sustitutos cercanos	A	X			
Relación valor/precio producto sustituto	A		X		
Costos de cambio de usuario	A		X		
Propensión de Compradores a sustituir	A	X			
Poder de negociación compradores					
Sensibilidad al precio					
Diferenciación del Producto	O			X	
Identificación de la Marca	O			X	
Impacto calidad/ desempeño	O			X	
Palanca de Negociación					
Concentración de compradores	O				X
Volumen de compras	O				X
Poder de negociación de proveedores					
Concentración de proveedores	A	X			
Importancia de volumen para proveedores	O			X	
Compras proveedores/ total de compras	O			X	
Disponibilidad de insumos sustitutos	A	X			
Impacto de insumos sobre calidad	O			X	

Fuente: elaboración propia

Convenciones

A: Amenaza

O: Oportunidades

AM: Amenaza mayor **Am:** Amenaza menor

OM: Oportunidad mayor **Om:** Oportunidad menor

Anexo 3. Matriz de variables internas

PLANEACIÓN	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Definición de la misión, los objetivos y metas organizacionales.	F		X		
Establecimiento de estrategias.	F		X		
Directrices difundidas al personal vinculado a la organización.	D			X	
Directrices difundidas al medio ambiente.	D				X
Las funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa.	D				X
Elaboración de planes periódicamente en la empresa.	F		X		
Toma de decisiones relacionadas con la formulación de planes.	F		X		
ORGANIZACIÓN	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Estructura organizativa	F	X			
Objetivos y funciones de cada unidad	F	X			
Contribución de las unidades a los objetivos organizacionales	F	X			
Relaciones mínimas entre las unidades	F	X			
Estructura de autoridad	F		X		
Objetivos, funciones, responsabilidad y perfil de los cargos	D			X	
Descripción de cargos	D			X	
Asesoría externa	D			X	
Comités, grupos y comisiones en la empresa	D				X
Flujo de información	F		X		X
Establecimiento de los niveles en la toma de decisiones	F		X		
Estructura Organizacional adecuada para ejecución de planes	D			X	
DIRECCIÓN	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Estilo de dirección participativo	F	X			
Gerencia que delega	F	X			
Buen clima de trabajo propiciado por la gerencia	F	X			
Motivación del personal propiciado por la gerencia	F		X		
Actitud abierta de la gerencia hacia toma de decisiones no programadas	F		X		
Autonomía	F	X			
Relaciones de poder jerárquico en la empresa	F		X		
Dirección eficaz de la empresa	F		X		
Políticas en la toma de decisiones para el desempeño organizacional	F	X			
EVALUACIÓN Y CONTROL	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Existencia de un sistema de control de la gestión en la empresa	F		X		
Claridad en los objetivos del sistema de control implantado en la empresa	F		X		
Controles escasos sobre las áreas y factores clave de desempeño	D			X	
Existencia de indicadores que midan los resultados de la gestión	D			X	
Claridad sobre el uso de la información obtenida en la medición	D			X	
Análisis de los resultados y desviaciones con respecto a lo planificado	D			X	
Ejecución de medidas correctivas sobre los análisis realizados	F		X		
Existencia de unidades encargadas de realizar el control de la gestión	D				X
Elaboración de informes periódicos para alimentar el sistema de control	D				X
CULTURA ORGANIZACIONAL	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Clima de trabajo	F		X		
Volumen de producción	F	X			
RECURSO HUMANO	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Calidad en los recursos humanos de acuerdo a las necesidades de desarrollo de la organización	F	X			
Se fomenta el desarrollo individual a la par con el de la organización	F	X			

Cantidad suficiente de personal	F		X		
Clima de trabajo positivo	F	X			
Personal considerado como una inversión	F		X		
Condiciones físicas de trabajo satisfactorias	D				X
Programas de incentivos y motivación	D			X	
Programas de desarrollo profesional y promociones	D			X	
Buenos sistemas de selección y reclutamiento	D			X	
Programa de inducción en el puesto y en la organización	D			X	
Escala de salarios equitativa	F		X		
Apoyo para capacitación interna y/o externa	D				X
CONTABLE Y FINANCIERA	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La rentabilidad de las ventas.	F	X			
La rentabilidad del capital.	F		X		
La rentabilidad de los activos.	F		X		
La situación de liquidez	D			X	
La rotación de cartera	D				X
El comportamiento de los costos	D				X
La capacidad de autofinanciación	D				X
Interés de la gerencia por la gestión financiera de la empresa	F		X		
Planeación y control financiero en la empresa	F		X		
Planes de financiamiento	F		X		
Presupuestos de ingresos	F		X		
Presupuestos de gastos	F	X			
Flujos de fondos	F	X			
Previsiones de tesorería	F		X		
El crédito de proveedores	F		X		
Los accionistas podrán hacer nuevos aportes	D				X
Importancia a las relaciones con los bancos	F	X			
La tecnología usada para realizar la administración financiera de la empresa	D			X	
Sistema de costos operativos y administrativos	F		X		
GESTION COMERCIAL	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Mercados de la empresa	F	X			
Participación de los clientes en el total de ventas	F	X			
Participación en el mercado	F	X			
Estrategias de la empresa para enfrentar el mercado	F		X		
Comportamiento de las ventas	F	X			
Imagen de los productos	F	X			
Objetivos de ventas	F		X		
Fijación de precios de los productos	D			X	
Constitución de los canales de distribución	F		X		
Evaluación de los canales de distribución	D				X
Promoción de la venta	F	X			
Estructura de la fuerza de ventas	F	X			
Controles sobre las ventas	F		X		

Fuente: elaboración propia

Convenciones

F: Fortaleza

D: Debilidad

FM: Fortaleza mayor

DM: Debilidad mayor

Fm: Fortaleza menor

Dm: Debilidad menor

Anexo 4. Matriz de priorización de variables

	Variables FERIA DE LAS PINTURAS	Total puntos votación expertos	Posición	Importancia (Y)	Control (X)
1	Monta carga hidráulico manual de una tonelada.	15	1	4,247	5
2	Importación de productos ferreteros, especialmente de China y Estados Unidos	15	2	4,247	4
3	Política de movilización de mercancías peligrosas en las vías nacionales.	15	3	4,247	2
4	Estandarización de procesos en el área de inventarios	15	4	4,247	3
5	Salvoconducto Único Nacional para la movilización de especímenes de la diversidad biológica	14	5	3,963	4
6	Inversión en herramientas ofimáticas para los 4 puntos de venta	14	6	3,963	4
7	Diseño de planes de formación para los empleados	12	7	3,397	4
8	Contratación de personal idio para cada cargo	11	8	3,114	5
9	Uso de la Planeación estratégica como herramienta para establecer objetivos y estrategias gerenciales.	10	9	2,831	3
10	Inodoros secos	9	10	2,548	3
11	Pinturas y recubrimientos (ecológicas)	8	11	2,265	4
12	Adquisición del software (planificación de los recursos empresariales)	8	12	2,265	5
13	Creación de plataforma de venta online.	8	13	2,265	4
14	Implementación de Programas de Responsabilidad Social	8	14	2,265	3
15	Apertura de nueva sede	7	15	1,982	2
16	Vender Cables libres de halógeno	7	16	1,982	3
17	Impedimento gubernamental en la importación de materia prima para su procesamiento como pigmentos y colorantes	6	17	1,699	2
18	Distribución y ventas de productos para la domótica.	6	18	1,699	1
19	Incursionar en el marketing digital	6	19	1,699	4
20	Ventas de tuberías plásticas	6	20	1,699	3
21	Concreto fosforescente	5	21	1,416	3
22	Políticas de reservas legal	5	22	1,416	3
23	Calentadores solares de agua que cuenten con controles electrónicos digitales que se activan de manera automática en el instante que se utiliza el agua caliente.	5	23	1,416	2
24	Herramientas inteligentes, con bluetooth y rastreado.	4	24	1,132	2
	Promedio	3,53	3,53		

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al puntaje en la columna de importancia (Y), se priorizaron las ocho (8) primeras variables resaltadas de color amarillo.

Anexo 5. Matriz definición de variables del sistema

DEFINICIÓN DE VARIABLES DEL SISTEMA		
	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
V1	Montacargas hidráulico manual de una tonelada.	Disminución de tiempos de cargue y descargue de materia. Adicionalmente disminuye las averías causadas por la manipulación.
V2	Importación de productos ferreteros, especialmente de China y Estados Unidos	El Centro Virtual de Negocios indicó un crecimiento en las importaciones, productos de calidad y con precios competitivos. Minimiza costos y dependencia por parte de proveedores nacionales.
V3	Política de movilización de mercancías peligrosas en las vías nacionales.	Limitación para movilización de volumen de mercancías Mayores costos de transporte por la necesidad de cumplir con los pedidos.
V4	Estandarización de procesos en el área de inventarios	Aumento de la productividad al tener claros las tareas. Uso eficiente de los recursos disponibles
V5	Salvoconducto Único Nacional para la movilización de especímenes de la diversidad biológica	Ampliación de los lugares en los cuales podemos entregar este tipo de mercancía. Cumplimiento de la normativa nacional para el transporte de este tipo de mercancía.
V6	Inversión en herramientas ofimáticas para los 4 puntos de venta	Aumento de la capacidad de atención a la cliente limitada actualmente por lo equipos utilizado
V7	Diseño de planes de formación para los empleados	Actualización de conocimientos, mejora de competencias y funciones dentro de la empresa
V8	Contratación de personal idóneo para cada cargo	Generación de mayor compromiso laboral Eficiencia en la tarea a desempeñar.

Anexo 6. Matriz de ÁBACO DE RÉGNIER

Afirmación	1	2	3
La adquisición de montacargas y equipo de transporte reducirá los tiempos de carga en un 50%	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro
Con la apertura económica del TLC, la facilidad de importación de hierro y placas de panel causaron una disminución del 20% en el costo total de la materia prima para las ferreterías importadoras.	Verde oscuro	Fucsia	Verde oscuro
Con la certificación de movilización para mercancía peligrosa la empresa sería un 50% más eficiente en el proceso de ocupación de los vehículos de carga.	Verde oscuro	Verde claro	Verde oscuro
Estandarizando los procesos se lograría aumentar la productividad del empleado en un 25% en el área de inventarios y mercancías.	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro
La certificación del Salvoconducto Único Nacional permitirá abrir el portafolio de mercancía a 5 productos nuevos de gran demanda a nivel local en el sector de la construcción.	Verde claro	Fucsia	Verde claro
Las herramientas ofimáticas influyen directamente en la velocidad de atención al cliente, aumentando el nivel de satisfacción de este mismo.	Verde oscuro	Verde claro	Verde claro
Al diseñarse los planes de formación empresarial, el nivel de especialización técnica del empleado aumentaría en más del 15% para el cumplimiento de sus actividades específicas.	Verde oscuro	Verde oscuro	Verde oscuro
Realizando el debido proceso de contratación, se disminuiría la rotación de personal operativo, disminuyendo así también los costos asociados a pruebas, exámenes y demás actividades necesarias para aprobar el perfil del postulante al cargo.	Verde claro	Fucsia	Amarillo

Convenciones

Verde oscuro: Tendencia positiva muy fuerte

Verde claro: Tendencia positiva con menor fuerza

Amarillo: Posición intermedia (Duda, incertidumbre, escepticismo)

Fucsia: Muestra tendencia negativa

Rojo: Tendencia muy desfavorable.