

PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA "FORJAS  
JL" UBICADA EN LA COMUNA 14 DE SANTIAGO DE CALI

SINDY VANESSA MOSQUERA MOSQUERA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI

2021

PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA "FORJAS  
JL" UBICADA EN LA COMUNA 14 DE SANTIAGO DE CALI

SINDY VANESSA MOSQUERA MOSQUERA

Anteproyecto presentado para optar al título de Administradora de Empresas.

Director de trabajo de grado: María Fernanda González, Mg. Administración

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cali, junio de 2021

## CONTENIDO

	Pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 15
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO..... 15
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ..... 15
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 15
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 17
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ..... 18
1.6	MARCO DE REFERENCIA ..... 18
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS ..... 25
2	DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA..... 28
2.1	ANÁLISIS INTERNO ..... 28
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO..... 28
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL ..... 32
2.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... 34
2.5	FACTORES CLAVE DE ÉXITO (ENTORNO) ..... 35
2.6	ANÁLISIS DOFA ..... 51

3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN .....	57
3.1	PLANEACIÓN .....	59
3.2	ORGANIZACIÓN.....	71
3.3	DIRECCIÓN .....	73
3.4	CONTROL.....	79
4	PROYECCIÓN EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA .....	82
4.1	PRESUPUESTO .....	82
4.2	INVERSIÓN TOTAL .....	87
4.3	DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS .....	88
1.2	AMORTIZACIÓN.....	88
4.4	PARÁMETROS GENERALES .....	89
4.5	GASTOS GENERALES DE VENTAS Y ADMINISTRACIÓN.....	90
4.6	NOMINA.....	91
4.7	COSTOS, PRECIOS Y VENTAS UNITARIAS; COSTOS TOTALES DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	92
4.8	ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE CAJA .....	93
4.9	FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN Y CON FINANCIACIÓN .....	95

4.10	BALANCE GENERAL SIN Y CON FINANCIACIÓN.....	99
4.11	RAZONES FINANCIERAS.....	101
5	CONCLUSIONES.....	102
6	RECOMENDACIONES .....	103
7	REFERENCIAS.....	105

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Capacidad Directiva Forjas JL .....	43
Tabla 2. Capacidad Competitiva Forjas JL .....	46
Tabla 3. Capacidad Financiera Forjas JL .....	47
Tabla 4. Capacidad Tecnológica Forjas JL.....	48
Tabla 5. Capacidad del Talento Humano Forjas JL .....	50
Tabla 6. Resumen Matriz PCI Forjas JL .....	50
Tabla 7. Matriz DOFA .....	56
Tabla 8. Inversión inicial. ....	87
Tabla 9. Depreciación. ....	88
Tabla 10. Tabla de Amortización. ....	88
Tabla 11. Parámetros económicos. ....	89
Tabla 12. Gatos generales de administración y ventas .....	90
Tabla 13. Nómina de administración y ventas. ....	91
Tabla 14. Costos unitarios del producto o servicio.....	92
Tabla 15. Estado de resultados sin financiación.....	93
Tabla 16. Estado de resultados con financiación.....	94
Tabla 17. Flujo de caja sin financiación. ....	95
Tabla 18. Evaluación inversión sin financiación.....	96
Tabla 19. Flujo de caja con financiación. ....	97
Tabla 20. Evaluación inversión con Financiación. ....	98
Tabla 21. Balance general proyectado sin financiación. ....	99
Tabla 22. Balance general proyectado con financiación.....	100
Tabla 23. Razones financieras sin financiación .....	101
Tabla 24. Razones financieras con financiación.....	101

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Código CIIU Actividad Económica .....	30
Cuadro 2. Factores económicos de la empresa Forjas JL.....	35
Cuadro 3. Factores políticos de la empresa Forjas JL.....	37
Cuadro 4. Factores sociales de la empresa Forjas JL.....	38
Cuadro 5. Factores tecnológicos de la empresa Forjas JL.....	39
Cuadro 6. Factores geográficos de la empresa Forjas JL .....	40
Cuadro 7. Resumen Matriz POAM Forjas JL.....	41
Cuadro 8. Formato de permiso .....	70
Cuadro 9. Factores a mejorar de Forjas JL con respecto a la motivación .....	76
Cuadro 10. Proceso de comunicación .....	78
Cuadro 11. Cronograma de actividades .....	81



## LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Ejemplos prospectos de carpintería metálica Forjas JL .....	66
Imagen 2. Ejemplo prospecto de estructura metálica .....	67
Imagen 3. Dotación.....	69

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Variación Porcentual X regiones Acumulado III trimestres 2012 - 2014	29
Gráfico 2. Variación porcentual industrial de Cali - 2014 .....	29
Gráfico 3. Factores económicos de la empresa Forjas JL .....	36
Gráfico 4. Factores políticos de la empresa Forjas JL .....	37
Gráfico 5. Factores sociales de la empresa Forjas JL .....	38
Gráfico 6. Factores tecnológicos de la empresa Forjas JL .....	39
Gráfico 7. Factores geográficos de la empresa Forjas JL.....	40
Gráfico 8. Resumen Matriz POAM Forjas JL .....	42

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Forjas JL organigrama .....	33
Figura 2. Metodología de la propuesta de mejoramiento del direccionamiento estratégico .....	58
Figura 3. Formulación de propuesta de mejoramiento.....	59
Figura 4. Contenido de plan estratégico .....	61
Figura 5. Contenido de la formulación estratégica en la empresa Forjas JL .....	64
Figura 6. Procedimiento de producción de Carpintería metálica.....	65
Figura 7. Procedimiento de producción de estructura metálica. ....	67
Figura 8. Ejecución estratégica.....	70
Figura 9. Contenido de función de organización.....	71
Figura 10. Organigrama propuesto para Forjas JL .....	72
Figura 11. Plano de la empresa .....	72
Figura 12. Contenido función de dirección.....	74
Figura 13. Proceso de Motivación de Forjas JL.....	77
Figura 14. Evaluación estratégica.....	79
Figura 15. Descripción formulación estratégica en el presupuesto.....	83
Figura 16. Descripción ejecución estratégica en el presupuesto .....	84
Figura 17. Descripción evaluación estratégica en el presupuesto .....	85
Figura 18. Presupuesto de la propuesta de mejoramiento del direccionamiento estratégico .....	86

## RESUMEN

El presente plan trata de proyecto de mejoramiento organizacional para la organización FORJAS JL en la comuna 14 de la localidad de Santiago de Cali, en el que se usan conocimientos pertinentes para hacer los cambios frente a la problemática identificada la cual es la gestión de todos los procesos de forma experimental perjudicando en el aumento económico y financiero de la compañía.

Palabras Claves: Plan de mejoramiento Organización, Procesos, Metalmecánica, Carpintería metálica.

## ABSTRACT

This project is about organizational improvement plan for the company FORJAS JL in the commune 14 of the city of Santiago de Cali, in which relevant knowledge is applied to make changes to the identified problem which is the administration of all processes in an empirical way affecting the economic and financial growth of the company.

Key words: Improvement plan, Organization, Processes, Metal mechanics, Metal carpentry.

## INTRODUCCIÓN

El presente plan busca hacer una estrategia de mejoramiento organizacional para la organización Forjas JL, donde se pudo detectar el problema el cual radica en que todos los procesos y métodos tanto administrativos y operativos que se hace tanto el dueño como los trabajadores, no son los apropiados y los resultados de dichos están afectando la efectividad y operatividad en las finanzas y productividad de la compañía

El diagnóstico y propuesta de mejoramiento estratégico se divide en cuatro (4) capítulos, capítulo 1, *contextualización del problema de investigación*. Se presenta la problemática, los objetivos de investigación, los marcos de referencia, el teórico, el conceptual, el legal, los aspectos metodológicos y los resultados esperados de la investigación.

Seguido del capítulo 2. *Diagnostico situacional de la empresa*, se muestra el análisis interno, económico, organizacional, estratégico, los elementos claves de éxito en los que están contenidas las matrices POAM y PCI y para finalizar el análisis DOFA entre otros elementos. Las cuales son las matrices de implementación de un mejor estudio y diagnóstico de la organización

En el Capítulo 3, *Formulación del modelo de solución*, en esta parte se encuentra inmerso el contorno de cómo se mejorarán los métodos que en el presente son utilizados en forma empírica.

Se prosigue Capítulo 4, el cual es llamado Proyecciones, Evaluación Económica y financiera, donde el modelo de solución o la estrategia debe presupuestarse. De esta manera en el proyecto se mostrará un presupuesto.

El trabajo de grado es una planeación estratégica elaborada para Forjas JL, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali

Para concluir el plan explica cuáles son las posibilidades, recursos y prioridades de generar una estrategia de direccionamiento estratégico a la organización Forjas JL ubicada en la urbe de Santiago de Cali, proyectando ser un instrumento que ayudará a hacer los procedimientos que muestren errores y en la efectividad de los procesos administrativos.

# 1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Plan de mejoramiento organizacional para la empresa "Forjas JL" ubicada en la comuna 14 de Santiago de Cali.

## 1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión empresarial.

## 1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.3.1 Planteamiento del problema.** En el presente plan se hace la indagación en la organización "Forjas JL" la cual dirigida por su dueño Larry Gordillo a dar los servicios de construcciones en acero y carpintería metálica para organizaciones públicas, privadas e individuos naturales.

El problema de la organización radica el dueño junto con sus ayudantes realiza los procesos operativos y administrativos de manera experimental, o sea no se poseen estandarizados las labores al interior de la organización.

las razones generadas son el no disponer de una composición de autoridad, generando desestabilidad administrativa por no disponer de un direccionamiento gerencial hacia el cumplimiento de las metas organizacionales, pérdida de contratos con otras entidades las cuales exigen formatos por ej. *"facturas, uniformes para realizar las tareas lo cual ha implicado dejar de notar otros ingresos"*.

Se debería nombrar, además es una organización que, desde sus inicios, inició con el personal familiar intuyéndose en la nómina “padre, hermanos y primos”, tal los trabajadores por ser “familiares” no se empoderaban con las tareas asignadas, afectando el resultado tanto en la producción como en la instalación.

La organización no cuenta con planes o proyectos para solidificarse en el medio, ya sean a corto, mediano y largo plazo, situación que conlleva a que la organización realice sus ventas y operaciones de creación de pedido por pedido, esto quiere decir que como no se tiene una base de datos de clientes tanto actuales o potenciales cualquier trabajo que se concreta, se hace por pedido del cliente y no desde una organización de producción mensual de productos.

Por esto el proyecto de mejoramiento desea generarle un óptimo cambio a la organización Forjas JL donde el dueño logre alinear sus labores con los lineamientos de las funcionalidades administrativas, o sea, Planificación para el raciocinio administrativo, Organización para constituir las funcionalidades, programas y la composición Dirección los conjuntos de trabajo para la utilización de procesos de liderazgo y responsabilidad empresarial y Control sobre todos los procesos administrativos, de mercadeo, financieros, de producción y de ingenio humano para la organización.

**1.3.2 Formulación del problema.** ¿Cómo realizar un plan de mejoramiento organizacional para la empresa "Forjas JL" ubicada en la comuna 14 de Santiago de Cali?

**1.3.3 Sistematización del problema.** Para el desarrollo del proyecto se hace necesario mencionar las siguientes preguntas de investigación.

- ¿Cómo elaborar un diagnóstico situacional de la empresa que determine la necesidad de implementar un plan de mejoramiento organizacional para la empresa "Forjas JL" ubicada en la comuna 14 de Santiago de Cali?



- ¿Cómo formular un modelo de solución que responda a la estandarización de los procesos tanto administrativos como operativos con un plan de mejoramiento organizacional para la empresa "Forjas JL" ubicada en la comuna 14 de Santiago de Cali?
- ¿Cómo plantear la evaluación económica y financiera que tendrá la implementación y ejecución del plan de mejoramiento organizacional para la empresa "Forjas JL" ubicada en la comuna 14 de Santiago de Cali?

#### **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.4.1 Objetivo general.** Realizar un plan de mejoramiento organizacional para la empresa "Forjas JL" ubicada en la comuna 14 de Santiago de Cali

**1.4.2 Objetivos específicos.** Respondiendo las preguntas de investigación, en el siguiente apartado se encuentran los pilares para el desarrollo del proyecto de grado:

- Elaborar un diagnóstico situacional de la empresa que determine la necesidad de implementar un plan de mejoramiento organizacional para la empresa "Forjas JL" ubicada en la comuna 14 de Santiago de Cali.
- Formular un modelo de solución que responda a la estandarización de los procesos tanto administrativos como operativos con un plan de mejoramiento organizacional para la empresa "Forjas JL" ubicada en la comuna 14 de Santiago de Cali.
- Plantear la evaluación económica y financiera que tendrá la implementación y ejecución del plan de mejoramiento organizacional para la empresa "Forjas JL" ubicada en la comuna 14 de Santiago de Cali.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Por medio del análisis exploratorio la problemática que muestra en la organización Forjas JL. Es fundamental nombrar el grado de asentimiento y posicionamiento que tiene la compañía, a partir del año 2010, por su enorme eficiencia y efectividad al prestar los servicios. Sin embargo, no se puede dejar a un lado el caso de indagación, la cual es desconocimiento de utilizar procesos estandarizados para evadir déficit en la organización por no tener labores y ocupaciones establecidos por medio de alguna metodología.

Por otro lado, como justificación teórica se realiza el análisis del diagnóstico situacional de la empresa, dando como resultados variables de exploración que serán tomados en cuenta en la planeación estratégica, los factores claves que comprenden el PCI y POAM, DOFA en donde se aprecian los errores operativos y directivos que puede tener la empresa, y posterior a ello formular las estrategias para el mejoramiento.

El desarrollo del plan de mejoramiento permite colocar en práctica todo lo aprendido en el programa de Administración de Empresas a nivel profesional en la Unicatolica, y de esta manera ser un referente para que el propietario pueda aplicarlo.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

**1.6.1 Referente teórico.** Para el proyecto de investigación se utilizarán las teorías como: La administración de las organizaciones - con un enfoque estratégico, Gerencia y planeación estratégica y el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

**1.6.1.1 La administración de las organizaciones.** Para el término de La gestión de las empresas - con un enfoque estratégico, “en donde se confirma que es de esencial trascendencia la aplicación y ejecución de las funcionalidades administrativas Planeación, Organización, Dirección y el Control.” Según el autor (Blank B, 2002, p. 20)

De esta forma en el plan de direccionamiento estratégico en la organización Forjas JL se implementará todo el concepto de enfoque estratégico, en primera instancia, la Organización.

Según “La organización es un proceso consecuente y sistemático donde se comprende el colocar en claro y examinar las condiciones futuras para seleccionar un recorrido de acción que la organización va a continuar, considerando el medio ambiente externo (M. A. E) y las habilidades internas de la organización” (Blank B, 2002, p. 21).

En la indagación y para lograr hacer que la Organización se aplique de manera eficiente, se debe de fijar la labor, y implantar las metas, formular de realizar las estrategias para obtener las metas, tomando en cuenta el Medio Ambiente Externo y las capacidades internas de la organización Forjas JL, para poder hacer posicionar a la organización en una forma competitiva frente a la competencia.

Forjas JL. Para la función de Dirección, las metas y el alcance de la labor y visión de la organización, se pretende motivar y liderar al personal, aplicando la comunicación. Esto quiere decir, utilizar la función de Dirección comprende motivar y guiar al personal y de esa forma asignarles los recursos y la tecnología adecuada para el desarrollo de las actividades del subsistema.

Al final, la función de Control, rectificara los procesos hechos en el interior de la compañía. Del mismo modo encontrara errores ejecutados en la idealización y ordenar todo lo que afecta correspondiente ambiental externo hacia la compañía Forjas JL.

**1.6.1.2 La gerencia y planeación estratégica.** La Gerencia y organización estratégica es “El estudio estratégico donde se puede resumir en cuestiones primordiales: ¿Cómo llegar allá? ¿A dónde deseamos ir? Y ¿Dónde estamos? Es un estudio de el caso de la organización y las posibilidades estratégicas. Adicionalmente debería de tomarse una elección. Sin lugar a dudas la investigación estratégica se usa para la elección estratégica.” (Sallenave, 2002, p. 34)

En la exploración estratégico, se investiga cómo se dijo antes el ¿Dónde estamos?, que ha realizado la compañía Forjas JL a partir de sus inicios hasta el momento, ¿A dónde deseamos ir? Pensar en que porvenir, si anhelan agrandar su nombre colocando más sucursales en Cali o en otra urbe, o en su defecto si anhelan liquidar o vender y, al final, ¿Cómo llegar allá? Situación que nos lleva al paso de elección estratégica.

Una vez que se conoce la conducta, las metas y el rumbo de la organización, queda escoger los planes, metas que se encuentren dirigidos a la perspectiva y tarea del establecimiento.

**1.6.1.3 La acción estratégica.** La acción estratégica, que es la ejecución de manera eficiente y eficaz de los puntos anteriormente mencionados.

La inspiración para esta premisa tiene sus raíces en 4 puntos que tienen la posibilidad de mirar en cualquier sistema social: habituación al ámbito (relativo a los recursos y la economía), logro de metas (relacionado a política), unión social y jefe de mantenimiento o incubación (relativo a la cultura y los valores)

Esta conjetura nos posibilita clasificar estas teorías en 4 conjuntos:

1. Un primer grupo en el que se asume que la corporación es un instrumento para creación de riqueza y esa es su única responsabilidad social. solamente se considera el aspecto económico de las relaciones entre negocio y sociedad. Cualquier supuesta actividad social es aceptada sí y solo sí, es consistente con la obra de riqueza. Este grupo de teorías puede denominarse teorías instrumentales puesto que ellas entienden la CSR como un simple instrumento del fin que es la productividad.

2. Un segundo grupo en el cual el poder social de la corporación es enfatizado, en especial en su relación con la sociedad y su responsabilidad en el campo político asociada a su poder. Esto lleva a la corporación a aceptar unos deberes y derechos sociales o participar en la cooperación social. Llamaremos a este grupo teorías políticas.

3. Un tercer grupo que incluye las teorías que consideran que el negocio debe integrar las exigencias sociales. Estas teorías argumentan que la continuidad, aumento e incluso la verdad del negocio depende de la sociedad. Podemos llamar este grupo teorías integrales.

4. Un cuarto grupo de teorías que entiende la relación entre los negocios y la sociedad y los valores éticos inmersos en ella. Esto conduce a el punto de vista de la CSR desde una perspectiva ética y como impacto, numerosas firmas permiten responsabilidades sociales como una obligación ética por encima de cualquier otra trascendencia. Podemos llamar a este grupo teorías éticas.

Las teorías de CSR más relevantes y asuntos relativos, tratando de probar que todas se enfocan en los puntos de vista antes mencionados el efecto realizado en la organización Forjas JL es que todas sus salidas apunten a una responsabilidad con los clientes, brindando un maravilloso servicio y un producto de calidad.

**1.6.1.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.** A partir de la perspectiva de Porter hay 5 fuerzas que determinan las secuelas de productividad a extenso plazo de un mercado o de cualquier segmento. Se fundamenta en la iniciativa de que la organización debería evaluar sus fines y recursos ante 5 fuerzas que rigen la competencia industria. (Puerta, 2004, p. 30).

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de ingreso son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para adquirir de una porción del mercado (Puerta, 2004, p.

Con referencia de lo anterior, Forjas JL debe mejorar de inmediato de generar e instalación de sus productos con el objetivo de no brindarles oportunidades a los nuevos competidores y que estos no cautiven a los clientes ordinarios de la organización.

El poder de negociación de los clientes Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o diversos sustitutos, el producto no es bastante diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a bastante bajo costo.

Los clientes siempre están en la amenazan forzar a la baja de precios, exigiendo cada día mejores condiciones de calidad, llevando a los competidores implantar precios por debajo de la competencia. Para la organización Forjas JL fortalecerá los procesos de venta y negociación con los clientes, para que los mismos se sientan cómodo de comprar y obtener los productos con la compañía.

El 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.

Sin duda la organización debe de mantener y buscar más proveedores en los cuales el reparto de insumos se de manera óptima y idónea para que la organización pueda realizar los procesos de producción e instalación de sus productos.

### **1.6.2 Referente conceptual.**

Carpintería Metálica: Técnica o procedimiento de carpintería que, en esta situación en vez madera, se usan metales para la construcción de puertas, muebles, ventanas, entre otros. (Rosales, 2015, Productos, Párr. 3)

Control: “el control trata de decidir si la táctica escogida se ha implementado de la misma forma que se formuló, de identificar los esfuerzos que se muestran para llevar a cabo la táctica, de equiparar los resultados logrados contra los resultados propuestos y de hacer los ajustes y correcciones necesarios” (Blank B, 2002, p .270)

Dirección estratégica: la finalidad primordial de la dirección estratégica es producir un desarrollo eficaz, con el objetivo de optimizar y aumentar de forma fundamental y duradera la utilidad de la organización. (Pümpin & Echevarría, 1993, p.4)

Dirección: “La funcionalidad de dirección que comprende motivar, dirigir a los individuos para que, usando los recursos indicados y la tecnología oportuna del subsistema, puedan que los apartamentos logren llevar a cabo la táctica escogida para de esta forma lograr tener las metas y la tarea de la organización” (Blank B, 2002, p. 200)

Construcciones Metálicas: Conforman un sistema o modelo constructivo cuyo trabajo frecuente crecer en funcionalidad de crear obras civiles con materiales metálicos. (Construmatica.com, 2012, Parte Construpedia, Párr. 1).

Administración: La administración es cuestión de herramientas; en la idoneidad de los instrumentos consiste en buena medida la efectividad de la administración (Velasco, 2010, p 130)

Organización: “La se aplica para proponer una composición organizacional y poderla llevar a cabo como táctica para poder hacer las metas y obtener la tarea de la compañía.” (Blank B, 2002, p. 145)

Planificación estratégica: es un proceso complejo que lleva a la organización da una prescripción implantada para poder hacer el triunfo. (David, 2003, p.18)

Organización: “es un proceso sensato y sistemático donde se pone en claro y examina las condiciones a extenso plazo de la organización, y tener en cuenta la conducta ambiental Externo que están afectando a la organización.” (Blank B, 2002, p.120)

Procesos administrativos: La funcionalidad administrativa es además una de las primordiales del estado, por la cual se ofrece la satisfacción directa e rápida de las necesidades colectivas, por actos concretos de ejecución del derecho (Rodríguez, 1966, p 10)

Retroalimentación: El control se realiza luego de hacer una actividad (Robbins, 2005, p 469)

**1.6.3 Referente legal.** Forjas JL, está registrada legalmente en la cámara y comercio de Cali desde el año 2010.



La ley 1429, tiene por objeto la formalización y la concepción de empleo, con el fin de crear incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la instauración de empresas; y que dé como resultado el aumento de los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse. (El Congreso de Colombia, 2010, p.1)

A pesar que la empresa se encuentra funcionando sin procesos establecidos, genera empleo hacia la comunidad, vinculando y contratando por prestación de servicios a pintores, soldadores y ayudantes para el proceso de fabricación e instalación de sus productos.

La ley 1014, La presente ley tiene por objeto promover el espíritu emprendedor en todas las categorías educativas del país, en el cual se trabaje y propenda conjuntamente sobre los valores y principios que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley. (El Congreso de Colombia, 2006, p.1)

Forjas JL, ha sido una empresa que se ha levantado con una idea de emprendimiento, expresada por el propietario Larry Gordillo en aplicar sus conocimientos sobre todo lo relacionado con la carpintería y estructuras metálicas. Lo cual le llevo a formalizar su empresa para el año 1990 como Forjas JL.

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.7.1 Tipo de estudio.**

**1.7.1.1 Estudio exploratorio.** Se realiza un estudio exploratorio con el fin de identificar en el sitio de la operación de la empresa la problemática y conocer sus causas y efectos.

**1.7.1.2 Estudio descriptivo.** Con este tipo de estudio descriptivo se manifiestan las costumbres, situaciones y actitudes que predominan en el sector, después de esta representación, se inspeccionaran los instrumentos generales que ayuden al estudio que se va a realizar, teniendo en cuenta que la investigación descriptiva es importante para identificar características específicas de la empresa.

**1.7.2 Método de observación.** Se debe prestar atención al comportamiento y ejecución de los procedimientos en la empresa.

**1.7.3 Fuentes y técnicas para recolección de información.**

**1.7.3.1 Fuentes primarias.** Son aquellos argumentos o evidencias directas que van ayudar al tema a investigar.

Entrevista al gerente del establecimiento.

Entrevistas a los operarios de la empresa.

**1.7.3.2 Fuentes secundarias.** Aquí se evidencia y experimentan todas las fuentes primarias.

Teorías a estudiar basándose en datos recolectados en libros, revistas y entre otras fuentes de información.

Consulta en los datos arrojados sobre la satisfacción del servicio que ha presentado la empresa hacia los clientes.

Documentos y trabajos de la empresa, donde se evidencie los históricos y momentos que ha tenido en el medio desde los tiempos de su creación.

**1.7.4 Método de investigación.** Las herramientas que se implementaran en los respectivos capítulos, están compuestas para el perfecto desarrollo tiene cada componente para encadenar todos los pasos secuencialmente y determinantes para el proyecto a un nivel de plan de direccionamiento estratégico.

**1.7.5 Técnicas estadísticas.** Técnicas estadísticas: “Se elaboran para crear de manera firme la actividad de mejora continua.” (Malhotra, Martínez, & Rosales, 2004, p. 416)

Clasificación: “forma de publicación que consistente en apilar los rasgos geográficos en categorías o clases de acuerdo a ciertas características comunes reduciendo a su número o variedad.” (Cepal, 2004, p. 10)

Tabulación de la Información: “Manera usado para la preparación de cuadros o tablas en diferentes estudios.” (Cruz, 1987, p. 30)

Análisis Estadístico: “Es la recolección, definición de datos y análisis, que investiga exponer contextos regulares en fenómenos de tipo circunstancial.” (Veguillas & Arevalillo, 2011, p. 3)

Análisis de Contenido: “Instrumento que, a partir de la información cualitativa, admite fundar una definición.” (Bardin, 1991, p. 13)

Presentación Tabular: Proceso posterior a la recolección de datos primarios, donde se logran los resultados explícitos en su forma más clara de todo el paso de investigación.

## 2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

### 2.1 ANÁLISIS INTERNO

El diagnostico o estudio interno sirve para detectar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización, frecuente contar la historia y el recorrido que ha tenido a partir del instante de la construcción. (Gómez, 2009, p.63)

En la obra de este punto, tiene la historia y trayectoria que ha tenido en la época la organización Forjas JL

**2.1.1 Breve reseña histórica.** Forjas JL, es una empresa legal constituida desde 2010 que nació por propósito para satisfacer las necesidades de la comunidad “Entidades públicas, privadas o particulares” y se ha destinado con un excelente servicio, calidad y cumplimiento con el trabajo.

Tras aprender las prácticas evolucionadas al interior de la organización, Forjas JL, sobresale la imagen de sus usuarios en el manejo de la presentación de sus productos a un grado óptimo y profesional.

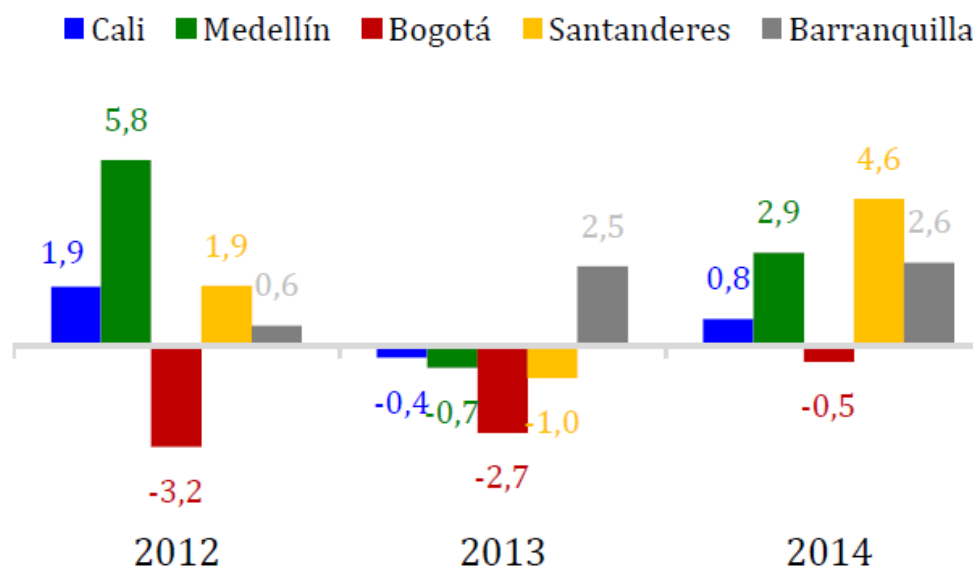
Forjas JL, ha definido un modelo que se caracteriza por su perfección en la Prestación de Servicios, Ética Empresarial, Profesionalismo y una perspectiva innovadora para los consumidores.

Forjas JL, es una compañía de negocios en diferentes zonas, en especial en la Carpintería Metálica, con principios fundamentados en la Calidad y la Innovación que posibilita conformar un estado de desarrollo duradero a nuestros propios consumidores.

### 2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

**2.2.1 Identificación del sector.** La Muestra Trimestral Manufacturera del DANE, la producción industrial en Cali<sup>1</sup> al tercer trimestre de 2014 se aumentó 0,8% frente al mismo lapso de 2013 (Gráfico 1). La industria además creció en otras zonas del Territorio como Medellín (2,9%), Santanderes (4,6%) y Barranquilla (2,6%), empero debería destacarse la desaceleración registrada en Bogotá, donde la producción cayó 0,5%.

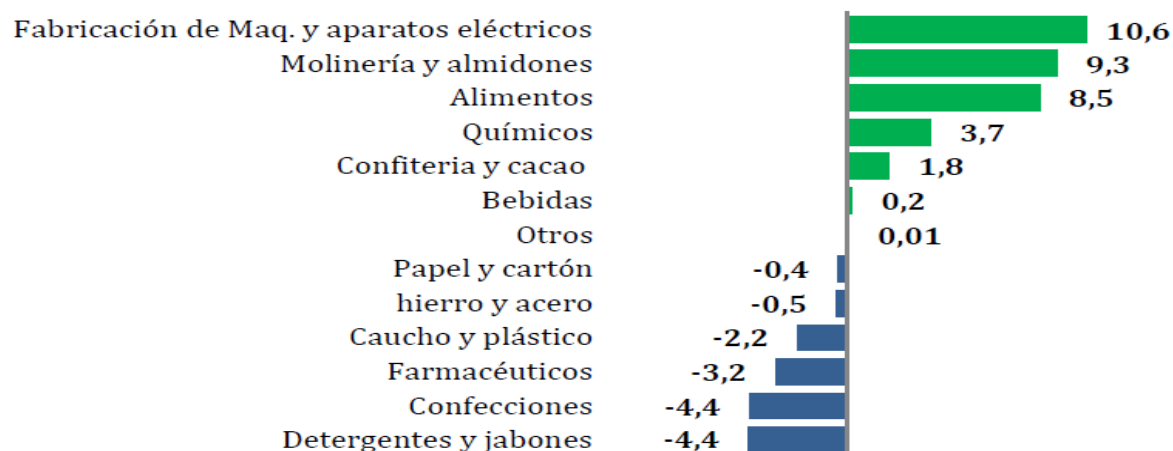
Gráfico 1. Variación Porcentual X regiones Acumulado III trimestres 2012 - 2014



Fuente: DANE – Elaboración Cámara de Comercio de Cali

La Muestra Trimestral Manufacturera del DANE, la producción industrial en Cali<sup>1</sup> al tercer trimestre de 2014 se aumentó 0,8% frente al mismo lapso de 2013 (Gráfico 1). La industria además creció en otras zonas del Territorio como Medellín (2,9%), Santanderes (4,6%) y Barranquilla (2,6%), empero debería destacarse la desaceleración registrada en Bogotá, donde la producción cayó 0,5%

Gráfico 2. Variación porcentual industrial de Cali - 2014



### Clasificación de actividad económica

Cuadro 1. Código CIIU Actividad Económica

Clase de riesgo	Código CIU	Dígitos adicionales	Actividad económica
3	3530	01	Empresa dedicada a la fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para casas, empresas y entre otras edificaciones

Fuente: Cámara y Comercio Cali

Incluye todos los procesos y actividades que tienen como finalidad la transformación de las materias primas en productos elaborados. Existen diferentes tipos de industrias, según los productos que fabrican y el sector en el que se desarrolle. Para su funcionamiento, la industria necesita materias primas, maquinaria, mano de obra y equipos para transformarlas.

Manufacturero: Incluye la transformación mecánica o química de sustancias orgánicas e inorgánicas en productos nuevos, así sea que el trabajo se efectúe con máquinas o a mano, en fábrica o a domicilio, o que los productos se vendan al por más grande o al por menor, incluye el montaje de las piezas que conforman los productos manufacturados, excepto en los casos en que tal actividad sea propia del sector de la obra y la instalación, compostura mantenimiento una vez que esa actividad se realiza como servicio conexo a la manufactura.

Forjas JL es una compañía dedicada a la Carpintería Metálica y Construcciones Metálicas, haciendo un trabajo con servicio, calidad y efectividad a los consumidores e innovando en la presentación de los productos solicitados en el mercado.

A continuación, estos son los servicios y productos que ofrece la empresa.

**SERVICIO DE INSTALACIÓN DE PANELES PARA BODEGAS.**

**SERVICIO DE ESTRUCTURAS PARA JUEGOS INFANTILES.**

**SERVICIOS DE CARPINTERÍA METÁLICA:**

Puertas

Ventanas

Hierro Forjado

Pasamanos

**SERVICIO DE ESTRUCTURAS METÁLICAS:**

Barandas Para Puentes

Estructuras para Colegios

Estructuras para Empresas

Estructuras para Obras Civiles

## Estructuras Para Polideportivos

la organización por la época que tiene en el mercado, pudo colocarse en el mercado dado a los referidos que ha tenido la compañía, generando se han concretado trabajos con entidades como Emcali, secretaria de tránsito de Cali, entre otras entidades. El voz a voz es la herramienta que ha implementado el dueño Larry Gordillo generándole confianza a sus consumidores en continuar adquiriendo los productos que da la compañía, bajo la condición de que lo recomienden con futuros consumidores.

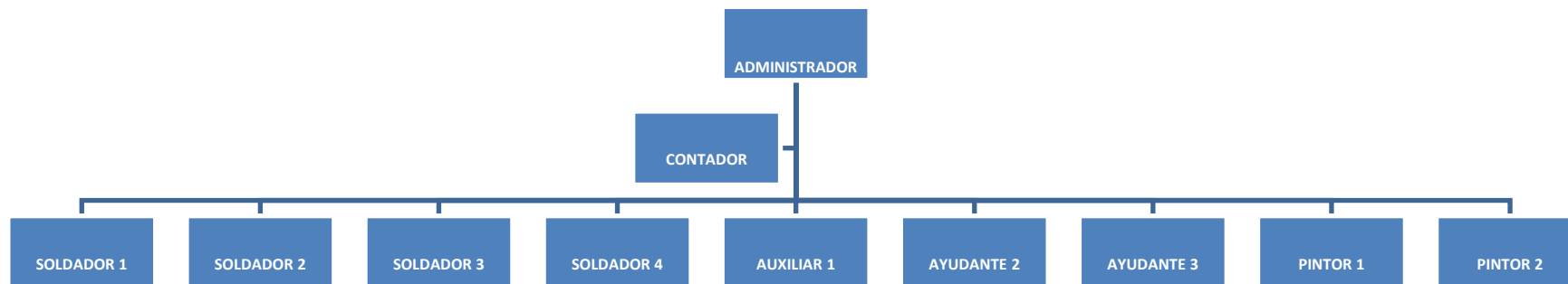
### **2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

En la actualidad Forjas JL, no tiene organización, donde se explique las funciones y procesos que se desarrollan en la empresa, por tal motivo realiza las funciones de manera la empresa no tiene procesos establecidos y por esto está dejando de percibir ingresos que son importantes para el posicionamiento de la empresa y la sostenibilidad económica.

**2.3.1 Organigrama.** En la actualidad Forjas JL no tiene un organigrama. Pero según la entrevista realizada al representante legal, explica el organigrama actual en la siguiente figura.



Figura 1. Forjas JL organigrama



Fuente: Elaboración propia.

El Administrador, dueño llamado Larry Gordillo es la persona responsable del funcionamiento desde 2010 de forma la empresa no tiene procesos establecidos y por esto está dejando de percibir ingresos que son importantes para el posicionamiento de la empresa y la sostenibilidad económica, por tal razón como se muestra en el grafico anterior

## **2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

“El pensamiento estratégico persigue un método de hecho que combina en un definitivo orden secuencial la acción, la Misión, Visión y. los objetivos” (Ancín, 2012, p.43)

Para el diagnostico interno de la compañía, se hace la identificación de hoy de la tarea, perspectiva y fines de la compañía, cabe mencionar que la compañía por laborar de forma la organización no posee procesos establecidos y por ello está dejando de notar ingresos que son relevantes para el posicionamiento de la organización y la sostenibilidad económica no se ha tomado la labor de hacer dichos cimientos administrativos, empero el dueño de la compañía muestra una tarea y perspectiva con la que está haciendo un trabajo en la actualidad, empero en la situación de las metas los plantea. Por lo cual la compañía no cuenta con los próximos apartados:

Misión

Visión

Objetivos estratégicos

## 2.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO (ENTORNO)

En el presente punto del proyecto de investigación se realiza el estudio tanto externo que es la Matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio) como el interno Matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna).

### 2.5.1 Matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio).

Duque, 2005, “El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la habilidad que consiente en estimar e identificar las oportunidades y amenazas de la organización.” (p. 180)

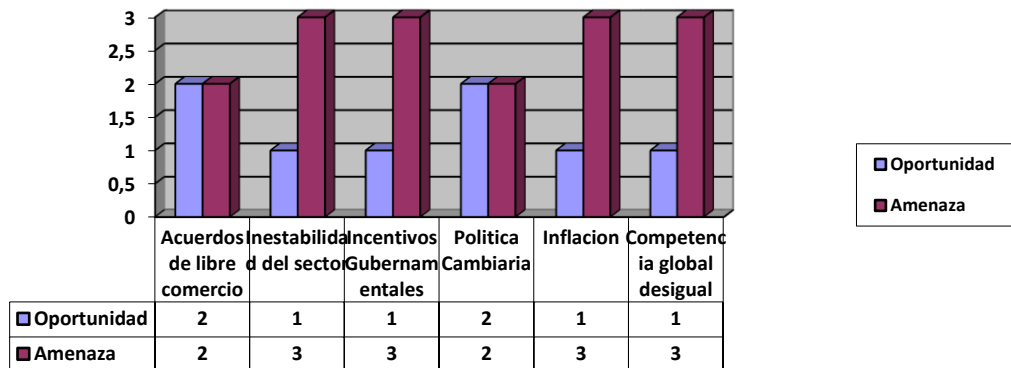
#### Factores económicos.

Cuadro 2. Factores económicos de la empresa Forjas JL

FACTORES ECONOMICOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Acuerdos de libre comercio	MEDIO	2	MEDIO	2
Inestabilidad del sector	BAJO	1	ALTO	3
Incentivos gubernamentales	BAJO	1	ALTO	3
Tasa de interés	ALTO	3	BAJO	1
Política cambiaria y Tasa de cambio	MEDIO	2	MEDIO	2
Inflación	BAJO	1	ALTO	3
Competencia global desigual	BAJO	1	ALTO	3
	SUMA	4	SUMA	8
	PROMEDIO	1,3	PROMEDIO	2,7

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Factores económicos de la empresa Forjas JL



Fuente: Elaboración propia

Los resultados arrojados en el cuadro 1, la compañía Forjas JL se demuestran las amenazas en el área, dado, primero, a la inestabilidad del sector, donde se mueve la compañía no es firme, la economía y las incertidumbres que se perciben para beneficios de los consumidores resultan muy escasas para producir seguridad en la organización. Además, no hay incentivos para los administradores, situación que es bastante difícil para intentar de colocarse una organización que se dedica a la carpintería Metálica. La especificación puntual de este punto lo explica el dueño que *“para el año 2013 no pudo participar en una concesión de trabajo para una de las obras del Mio donde uno de los beneficios que manifestaba la obra era el no pago de impuestos para el siguiente año según lo acordado en el contrato y lo establecido por Metrocali, por no contar con los lineamientos o requisitos exigidos para participar”*

Forjas JL deberá construir los objetivos y estrategias para compensar las amenazas, y ubicarse en el sector como una oportunidad de brindar los productos.

## Factores políticos.

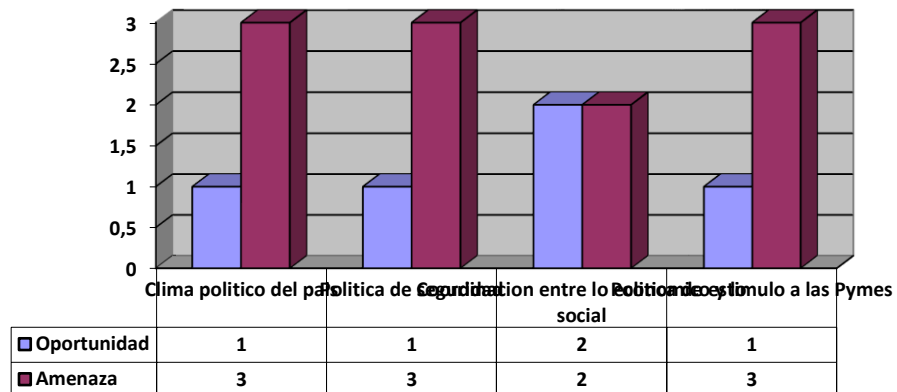
Los datos expuestos en el siguiente cuadro, son las amenazas mayores que las oportunidades, dado al clima organizacional no existen incentivos de parte del gobierno, por consiguiente, no existir un grado de responsabilidad por parte de los representantes o políticos del gobierno, donde el apoyo se pueden brindar o generar los mismos a empresarios es mínimo.

Cuadro 3. Factores políticos de la empresa Forjas JL

FACTORES POLITICOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Clima político del país	BAJO	1	ALTO	3
Politica de seguridad del país	BAJO	1	ALTO	3
Coordinación entre lo económico y lo social	MEDIO	2	MEDIO	2
Politica de estímulo a las PYMES	BAJO	1	ALTO	3
	SUMA	5	SUMA	11
	PROMEDIO	1,25	PROMEDIO	2,75

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4. Factores políticos de la empresa Forjas JL



Fuente: Elaboración propia.

## Factores sociales

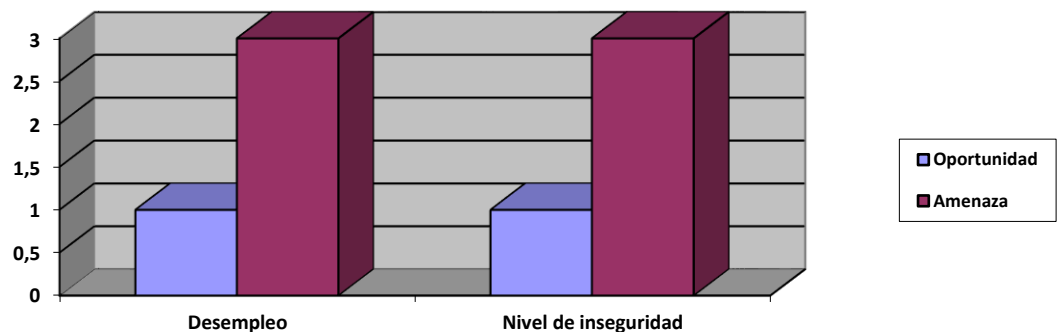
Como se expone en el siguiente cuadro, los factores incurren de forma negativa como amenazas para la empresa. El desempleo sobre los ingresos, si las personas, empresas tanto privadas o públicas clientes potenciales no tienen ingresos o capacidad de compra por los productos que ofrece la empresa, difícilmente podrán adquirirlos

Cuadro 4. Factores sociales de la empresa Forjas JL.

FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Desempleo	BAJO	1	ALTO	3
Nivel de inseguridad y delincuencia	BAJO	1	ALTO	3
	SUMA	2	SUMA	6
	PROMEDIO	1	PROMEDIO	3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Factores sociales de la empresa Forjas JL



Fuente: Elaboración propia

## Factores tecnológicos

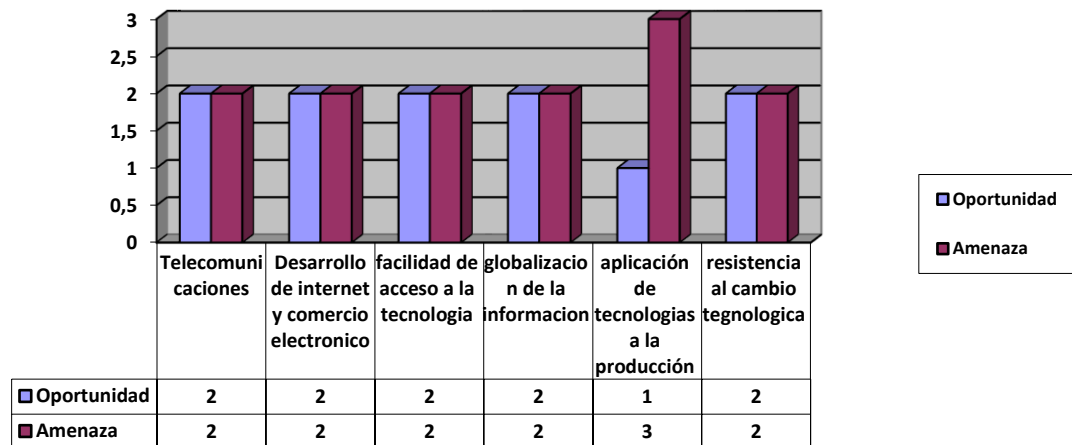
Los factores tecnológicos que la empresa Forjas JL cuenta están en vías de desarrollo a nivel tecnológico, los clientes y usuarios se les cubre las necesidades tecnológicas con la maquinaria y los activos de la organización. Para conclusión de este factor tecnológico se presentan los datos en el siguiente cuadro.

Cuadro 5. Factores tecnológicos de la empresa Forjas JL

FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Telecomunicaciones	MEDIO	2	MEDIO	2
Desarrollo de Internet y Comercio electrónico	MEDIO	2	MEDIO	2
Facilidad de acceso a la tecnología	MEDIO	2	MEDIO	2
Globalización de la información	MEDIO	2	MEDIO	2
Aplicación de tecnologías a la producción	BAJO	1	ALTO	3
Resistencia al cambio tecnológico	MEDIO	2	MEDIO	2
	SUMA	15	SUMA	9
	PROMEDIO	2.5	PROMEDIO	1.5

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6. Factores tecnológicos de la empresa Forjas JL



Fuente: Elaboración propia.

## Factores geográficos

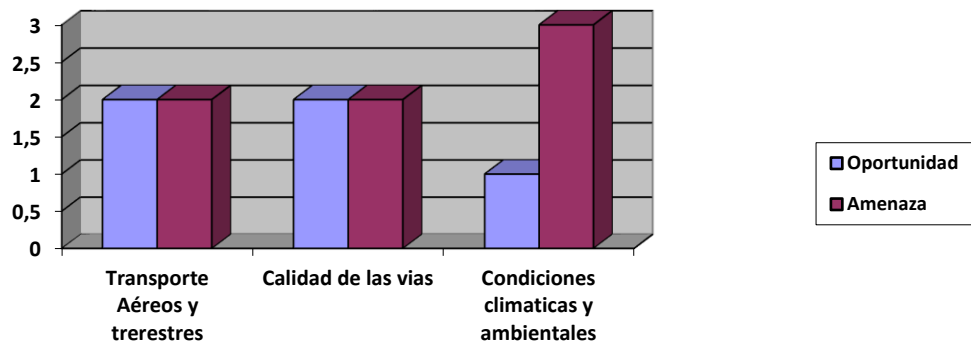
Para este factor se presentan los datos que son de oportunidad como de amenaza en el cuadro. Según la investigación que se ha desarrollado en esta empresa, es de gran relevancia mencionar nuevamente que la ciudad de Santiago de Cali se encuentra en vías de desarrollo; por consiguiente, los usuarios podrán tener tan buenas condiciones climáticas como a su vez mal estado, afectando las actividades diarias o frecuentes de los clientes.

Cuadro 6. Factores geográficos de la empresa Forjas JL

FACTORES GEOGRAFICOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Transportes aéreos y terrestres	MEDIO	2	MEDIO	2
Calidad de las vías	MEDIO	2	MEDIO	2
Condiciones climáticas y ambientales	BAJO	1	ALTO	3
	SUMA	5	SUMA	7
	PROMEDIO	1.7	PROMEDIO	2.3

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7. Factores geográficos de la empresa Forjas JL



Fuente: Elaboración propia



## Resumen matriz POAM de la empresa Forjas JL

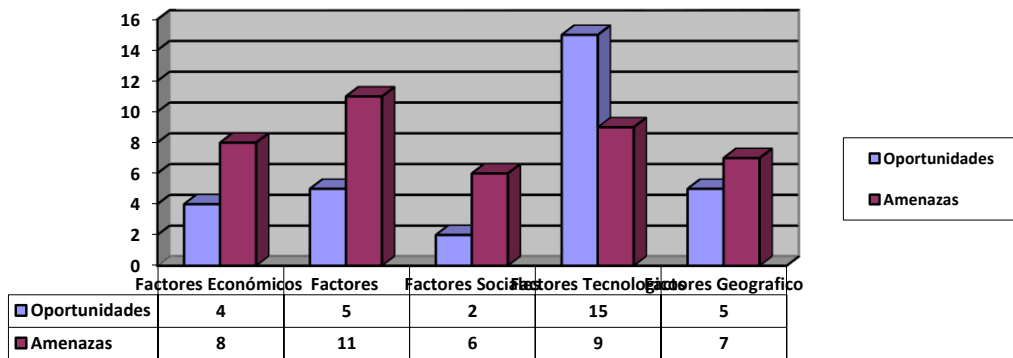
La matriz POAM, es la matriz de oportunidades y amenazas; el resultado de la empresa, sobre el medio ambiente externo (M.A.E), tiene más amenazas que oportunidades, según la sumatoria de los factores y presentada en la tabla 6. Los factores Políticos, Sociales y geográficos son los más amenazantes afectando lo interno como lo externo de la empresa. Según la investigación que se realizó en la matriz POAM el factor tecnológico es un factor que muy importante, que para muchos clientes es vital para el cumplimiento y aceptación del servicio, si este factor en la empresa no es satisfecho, los clientes o usuarios se verán obligados a buscar otro lugar que le brinde suplir esa necesidad.

Cuadro 7. Resumen Matriz POAM Forjas JL

Resumen	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FACTORES ECONOMICOS</b>	4	8
<b>FACTORES POLITICOS</b>	5	11
<b>FACTORES SOCIALES</b>	2	6
<b>FACTORES TECNOLOGICOS</b>	15	9
<b>FACTORES GEOGRAFICOS</b>	5	7
SUMA	9	19
PROMEDIO	<b>4,5</b>	<b>9,5</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8. Resumen Matriz POAM Forjas JL



Fuente: Elaboración propia

### 2.5.2 Matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna)

Duque, 2005, “es un método para estudiar las fortalezas y debilidades de la empresa conforme con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio ambiente externo.” (p. 201)

A continuación, se presenta la situación actual por la cual atraviesa la empresa Forjas JL, resaltando que la empresa no tiene ningún departamento, la empresa ejecuta sus procesos de forma la empresa no tiene procesos establecidos y por esto está dejando de percibir ingresos que son importantes para el posicionamiento de la empresa y la sostenibilidad económica, afectando el sostenimiento en el mercado.

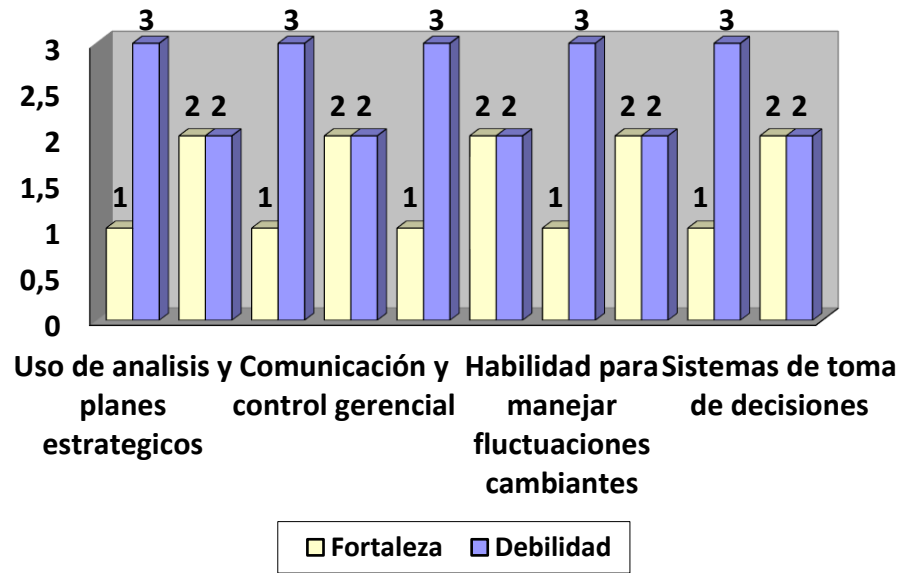
## Capacidad directiva

Tabla 1. Capacidad Directiva Forjas JL

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>				
Uso de análisis y planes estratégicos	BAJO	1	ALTO	3
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	MEDIO	2	MEDIO	2
Flexibilidad de la estructura organizacional	BAJO	1	ALTO	3
Comunicación y control gerencial	MEDIO	2	MEDIO	2
Experiencia y conocimiento de Directivos	MEDIO	2	MEDIO	2
Habilidad para atraer y retener gente creativa	BAJO	1	ALTO	3
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes	MEDIO	2	MEDIO	2
Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	BAJO	1	ALTO	3
Capacidad para enfrentar a la competencia	MEDIO	2	MEDIO	2
Sistemas de control eficaces	BAJO	1	ALTO	3
Sistemas de tomas de decisiones	MEDIO	2	MEDIO	2
	SUMA	17	SUMA	27
	PROMEDIO	1.4	PROMEDIO	2.2

Fuente: Elaboración propia.

Grafico 1. Capacidad Directiva Forjas JL



Fuente: Elaboración propia

Según los datos arrojados en la tabla anterior 7, es notable la falta de organización y de planeación. “La planeación es que comprende investigar y analizar las condiciones a largo plazo para escoger un curso sobre la organización, teniendo en cuenta el medio ambiente externo y las capacidades de la organización.” (Blank B, 2002, p. 123)

### **Capacidad competitiva.**

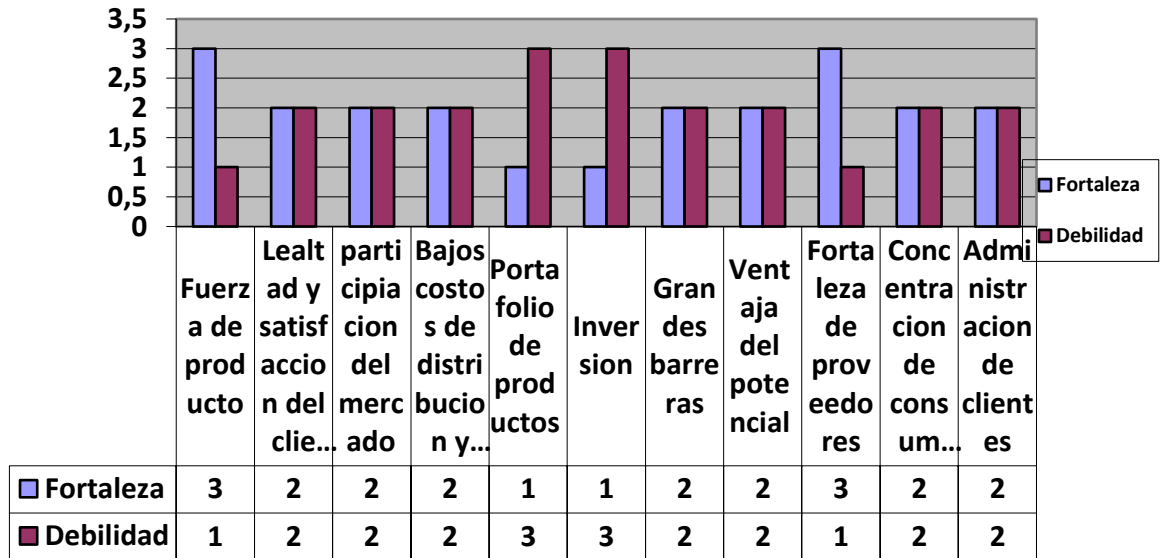
Los datos proyectados en la tabla 8, evidencia en qué circunstancias esta la empresa en el mercadeo, Pero esto no es suficiente debido a que las fortalezas no son mayores que las debilidades, el punto que habla sobre “la fuerza del producto, calidad, Exclusividad” demuestra que la empresa en el medio ambiente externo los servicios que ofrece la empresa son sin duda de gran fortaleza, adicionalmente “la fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos” dado que si no se tiene una excelente comunicación con los proveedores se puede encarecer el producto y el servicio final dirigido al cliente , como se presenta en la tabla 8.

**Tabla 2. Capacidad Competitiva Forjas JL**

<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>PTS</b>	<b>NIVEL</b>	<b>PTS</b>
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	ALTO	3	BAJO	1
Lealtad y satisfacción del cliente	MEDIO	2	MEDIO	2
Participación del mercado	MEDIO	2	MEDIO	2
Bajos costos de distribución y ventas	MEDIO	2	MEDIO	2
Portafolio de productos	BAJO	1	ALTO	3
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos	BAJO	1	ALTO	3
Grandes barreras de entrada en el mercado	MEDIO	2	MEDIO	2
Ventaja del potencial de crecimiento del mercado	MEDIO	2	MEDIO	2
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos	ALTO	3	BAJO	1
Concentración de consumidores	MEDIO	2	MEDIO	2
Administración de clientes	MEDIO	2	MEDIO	2
	SUMA	22	SUMA	22
	PROMEDIO	2	PROMEDIO	2

**Fuente:** Elaboración propia.

Grafico 2. Capacidad Competitiva Forjas JL



Fuente: Elaboración propia

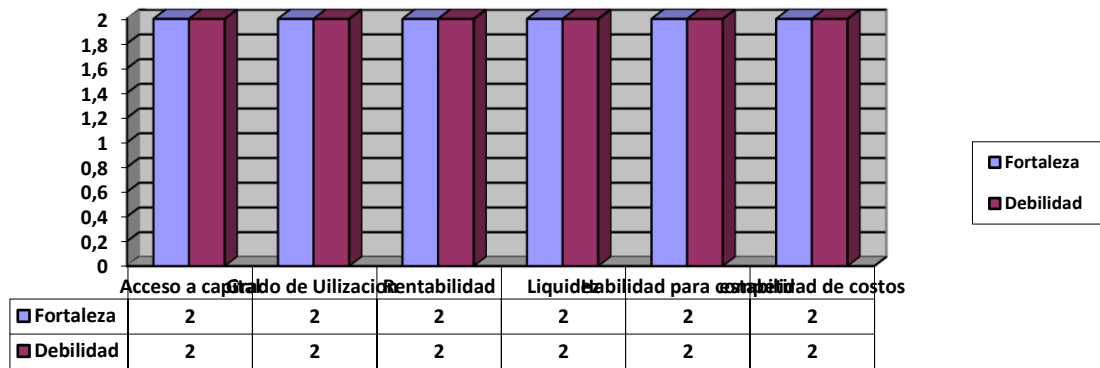
### Capacidad financiera.

Tabla 3. Capacidad Financiera Forjas JL

CAPACIDAD FINANCIERA	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Acceso a capital cuando lo requiere	MEDIO	2	MEDIO	2
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento	MEDIO	2	MEDIO	2
Rentabilidad, retorno de la inversión	MEDIO	2	MEDIO	2
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	MEDIO	2	MEDIO	2
Habilidad para competir con precios	MEDIO	2	MEDIO	2
Estabilidad de costos	MEDIO	2	MEDIO	2
	SUMA	12	SUMA	12
	PROMEDIO	2	PROMEDIO	2

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Capacidad Financiera Forjas JL



## Capacidad tecnológica

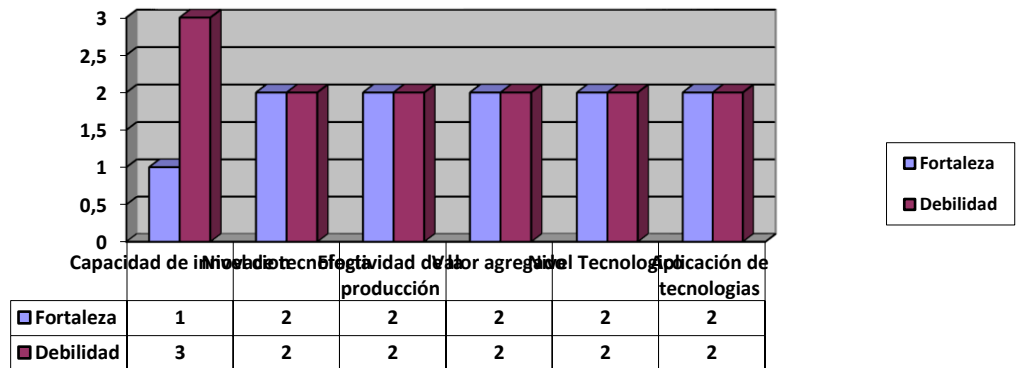
Tabla 4. Capacidad Tecnológica Forjas JL

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Capacidad de innovación	BAJO	1	ALTO	3
Nivel de tecnología utilizada en productos	MEDIO	2	MEDIO	2
Efectividad de la producción y programas de entrega	MEDIO	2	MEDIO	2
Valor agregado al producto	MEDIO	2	MEDIO	2
Nivel tecnológico	MEDIO	2	MEDIO	2
Aplicación de tecnologías informáticas	MEDIO	2	MEDIO	2
	SUMA	11	SUMA	13
	PROMEDIO	1.8	PROMEDIO	2.2

Fuente: Elaboración propia.



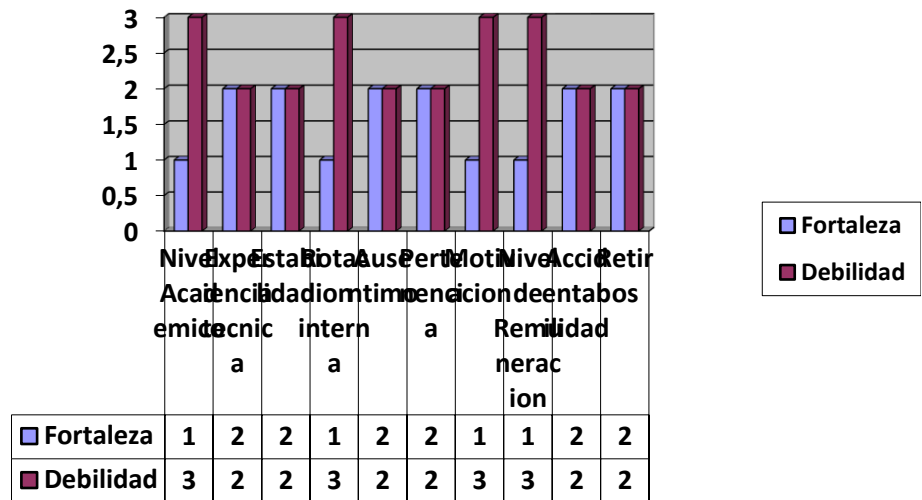
**Gráfico 4. Capacidad Tecnológica Forjas JL**



**Capacidad de talento humano**

Es importante que el personal que labora en la empresa sea calificado, tanto en su perfil académico, como personal, sus competencias tanto técnicas como interpersonales sean de gran aporte para el cumplimiento de la razón de ser de la organización.

**Grafico 5. Capacidad del Talento Humano Forjas JL**



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Capacidad del Talento Humano Forjas JL

<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>NIVEL</b>	<b>PTS</b>	<b>NIVEL</b>	<b>PTS</b>
Nivel académico del recurso humano	BAJO	1	ALTO	3
Experiencia técnica	MEDIO	2	MEDIO	2
Estabilidad	MEDIO	2	MEDIO	2
Rotación interna	BAJO	1	ALTO	3
Ausentismo	MEDIO	2	MEDIO	2
Pertenencia	MEDIO	2	MEDIO	ssd 2
Motivación	BAJO	1	ALTO	3
Nivel de remuneración	BAJO	1	ALTO	3
Accidentalidad	MEDIO	2	MEDIO	2
Retiros	MEDIO	2	MEDIO	2
	SUMA	16	SUMA	24
	PROMEDIO	1.6	PROMEDIO	2.4

Fuente: Elaboración propia.

### Resumen Matriz PCI

Tabla 6. Resumen Matriz PCI Forjas JL

Resumen	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>	1.4	2.2
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>	2	2
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>	2	2
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>	1.8	2.2
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>	1.6	2.4
SUMA	8.8	10.8
PROMEDIO	1.8	2.2

Fuente: Elaboración propia.

## 2.6 ANÁLISIS DOFA

Según (Amaya, 2005, p.45) “con base en el análisis interno (PCI), el análisis del Entorno (POAM), debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis, para poder construir la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas). En la elaboración debe incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercado, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas.”

Para Forjas JL será de gran utilidad realizar el análisis debido a que arrojará las estrategias para poder contrarrestar los aspectos en los que está fallando o faltando en la empresa, de una forma con el resultado de las estrategias de Ataque (FO), Estrategias Defensivas (FA), Estrategias de Refuerzo o mejora (DO), Estrategias de Retirada (DA).

Por consiguiente y teniendo en cuenta lo anterior, los factores de la matriz DOFA, son los siguientes:

### 2.6.1 Fortalezas.

- **Experiencia y conocimiento del mercado:** El empresa cuenta ya con más de 11 años en el mercado lo cual hecho que conozca muy buen su nicho de mercado y haya fidelizado muchos clientes del sector, se ha sobrepuesto a temporadas complejas y de forma la empresa no tiene procesos establecidos y por esto está dejando de percibir ingresos que son importantes para el posicionamiento de la empresa y la sostenibilidad económica.
- **Capacidad competitiva:** Cuenta con una buena capacidad competitiva porque tiene un reconocimiento en el sector, cuenta además con buena ubicación, está legalmente constituido, y se tiene mucha experiencia en ese nicho de mercado.

- **Capacidad financiera:** Forjas JL cuenta con reconocimiento y tradición, además ha manejado buenos resultados en los estados financieros, todo esto está certificado por un contador profesional, y no tiene deudas lo cual hace que sea un cliente óptimo para una entidad financiera.
- **Ubicación estratégica del negocio:** El negocio cuenta con ubicación privilegiada en la calle principal sobre la entrada al barrio los lagos 2, en ese orden de ideas podemos afirmar que la mayoría de personas deben pasar por ese sitio para llegar a sus casas.
- **Buena relación con los proveedores:** El tiempo de entrega, la calidad de los insumos y el cumplimiento de pagos tanto de los proveedores como de la empresa ha hecho que se trabaje en una buena base de confianza de ambas parte

#### 2.6.2 Debilidades.

- **Capacidad directiva:** Parte de la capacidad directiva la da el estudio y otra parte la da la experiencia, para este caso particular tenemos dirección a partir de la experiencia, todo de forma la empresa no tiene procesos establecidos y por esto está dejando de percibir ingresos que son importantes para el posicionamiento de la empresa y la sostenibilidad económica, en ese orden de ideas no se aplican, ni se prevén situaciones ni estrategias, solo se vive el día a día dejándolo todo al reconocimiento que ya se tiene.
- **Gestión de lo humano:** De acuerdo al historial que tiene la empresa en cuanto a la rotación del personal a los pocos incentivos a los trabajadores, se indago y tampoco se hacen capacitaciones, se encuentran muchas falencias en este tema, si un trabajador está capacitado y motivado significa que va a ser mucho más eficiente.
- **Nivel técnico y profesional de los empleados:** La gerencia se hace de forma la empresa no tiene procesos establecidos y por esto está dejando de percibir ingresos que son importantes para el posicionamiento de la empresa

y la sostenibilidad económica, y de igual forma se hace con todos los empleados a excepción del contador público porque la ley así lo exige para la presentación de los impuestos a la DIAN

- **Sistemas de control ineficientes:** No existe control en la empresa Forjas JL, por ejemplo falta llevar un mejor control de inventarios, un control en el cuadre diario de caja, en las materia primas que se están gastando y en los gastos de servicios públicos.
- **No existe ninguna planeación estratégica en la empresa:** Al ser administrado de manera la empresa no tiene procesos establecidos y por esto está dejando de percibir ingresos que son importantes para el posicionamiento de la empresa y la sostenibilidad económica la empresa no tiene ninguna planeación estratégica actualmente y efecto que genera que los competidores pueden percibir la falta de planificación.
- **No se aplica el proceso administrativo:** Como se está administrando de forma la empresa no tiene procesos establecidos y por esto está dejando de percibir ingresos que son importantes para el posicionamiento de la empresa y la sostenibilidad económica no se ejecuta como tal el proceso administrativo, puede que se hagan partes de ello la empresa no tiene procesos establecidos y por esto está dejando de percibir ingresos que son importantes para el posicionamiento de la empresa y la sostenibilidad económicamente, pero no se hace de maneras cíclica, ni constante.

### 2.6.3 Oportunidades.

**TLC:** Los tratados pueden ser una buena oportunidad para encontrar nuevos proveedores para ser más competitivos en el precio lo cual hace que la demanda aumente.

- **Tasa de interés:** validar tasa en banco república En los últimos dos años se aprecia que el banco de la república ha disminuido la tasa de interés con el fin de incentivar el consumo, haciendo viable que la empresa pueda adquirir deuda para invertir en el mejoramiento y renovación tanto de su maquinaria como de sus planta operacional.
- **Entorno legal:** Frente a las empresas del sector industrial la empresa cuenta con la ventaja de estar constituida legalmente, con todos sus documentos e impuestos que así lo acreditan.
- **Entorno tecnológico:** El entorno tecnológico es una gran oportunidad, la tecnología facilita el trabajo implementando herramientas tecnológicas en él y se puede aplicar en otras áreas por ejemplo para hacer mercadeo digital.
- **Economía estable:** En los últimos años el mundo se ha visto afectado por recesiones, en Europa, Usa,
- **Acceso al conocimiento:** En la época en la que estamos se ofrecen muchas facilidades de adquisición de conocimiento para el personal administrativo y operativo, el gobierno ofrece cursos en el SENA por ejemplo.

### 2.6.4 Amenazas

- **Desempleo** Colombia es un país con altos niveles de desempleo, esto se ve reflejado en un menor consumo y compra de productos de carpintería metálica.
- **Niveles de inseguridad y delincuencia:** Cali en una de las ciudades más violentas a nivel mundial y la ubicación de la empresa es en un estrato socioeconómico 2 lo que significa que puede llegar a ser muy peligro tanto para los clientes, para empleados y para los activos de la organización.

- **Desigualdad económica:** En Colombia hay unos altos índices de desigualdad económica, esto hace que el dinero se concentre en unos sectores dejando otros muy desfavorecidos y la empresa Forjas JLe está ubicado en un estrato socioeconómico bajo que se puede ver afectado por los bajos ingresos de sus habitantes y de empresas.
- **Incremento en los impuestos:** El gobierno puede hacer cambios en cuanto a los montos de los impuestos a través de una reforma tributaria y eso puede afectar las ganancias porque si se incrementan los impuestos, se sube el precio final y reduce el consumo afectando la demanda.

Tabla 7. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>FORTALEZAS</b> Experiencia y conocimiento del mercado Capacidad competitiva Capacidad financiera Ubicación estratégica del negocio Buena relación con los proveedores</p> <p><b>DEBILIDADES</b> Capacidad directiva: Gestión de lo humano Nivel técnico y profesional de los empleados Sistemas de control ineficientes No existe ninguna planeación estratégica en la empresa No se aplica el proceso administrativo</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b> Aprovechar la experiencia y el conocimiento del sector industrial y sacar ventaja competitiva frente a la competencia</p> <p>Fortalecer la relación con los proveedores</p> <p>Realizar proyección de ventas mensuales que permita mejorar y fortalecer el músculo financiero</p>	<p><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b> Invertir en la adquisición de activos integrando la capacidad financiera frente a las bajas tasas de interés</p> <p>Ofrecer un portafolio más atractivo teniendo en cuenta la concentración de clientes que se encuentran en este sector.</p> <p>Sacar ventaja de la ubicación, tradición de trabajo y reconocimiento de los productos y servicios que ofrece la empresa</p>
	<p><b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b> Fortalecer la capacidad directiva con el fin de preparar a la empresa al crecimiento constante en el mercado implementando capacitaciones a todo el personal y un plan de motivación para incrementar la eficiencia operacional</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DE RETROALIMENTACION</b> Hacer constantemente procesos de retroalimentación en los que se pueda corregir de forma continua fallas en el sistema</p>

Fuente: Elaboración propia.



### 3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

Para la organización Forjas JL se muestra la iniciativa de mejoramiento estratégico el cual está soportado bajo las funcionalidades administrativas:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Para el desarrollo óptimo de las funcionalidades administrativas son incluidas en 3 etapas o fases las cuales son:

- La formulación estratégica
- Ejecución de la táctica
- Evaluación de la táctica.

Ahora, basado en lo anterior se plantea la metodología de Conceptos de Gestión Estratégica grafica de la iniciativa de mejoramiento.

.

Figura 2. Metodología de la propuesta de mejoramiento del direccionamiento estratégico



Fuente: (David, F. R. 2003)

### 3.1 PLANEACIÓN

**3.1.1 Formulación estratégica.** Dentro del plan de averiguación para lograr que la Planificación se aplique en la compañía Forjas JL, se debería de fundar la tarea, y decidir las metas, llevar a cabo y formular las tácticas para conseguir las metas, teniendo presente el Medio Ambiente Externo de la compañía.

Con la idealización se brindará un pensamiento más estratégico sin perder el rumbo de lo operativo por tal fundamento la idealización, está dividida

- **Plan estratégico**
- **Plan operativo**

Figura 3. Formulación de propuesta de mejoramiento



Fuente: Autora.

**3.1.1.1 Plan estratégico.** “el plan estratégico es donde se expone como está la organización, planteando su misión, visión, objetivos y estrategias las cuales brindaran un enfoque directivo y vertical en la solución de entropías que se encuentren en el interior de la empresa.” (Blank B, 2002, p. 105)

Para el plan operativo se presenta en primera instancia la misión de la organización, donde toda organización tiene una razón de ser. Cada organización ha sido creada para algún fin. Define que la misión como propósito fundamental y único que diferencia una organización de las otras organizaciones e identifica el conjunto de sus operaciones en términos de producto y mercado según (Blank B, 2002, p. 106)

En segunda instancia la visión organizacional, Se ha definido la visión como un horizonte, aquello que la organización desea llegar a ser, las visiones organizacionales por lo general son propuestas por los directivos y se esperan que sean parte de la filosofía organizacional. La visión es la razón de existencia de la organización en una proyección futura.

El tercer punto son los objetivos de la organización, para obtener la misión de la empresa se requiere establecer objetivos; los objetivos deben indicar de forma clara, precisa y concreta qué se va a obtener y en qué tiempo se lograrán esos resultados.

Y para finalizar Cuarto punto, las estrategias. Estas indican que tipo de acciones es necesario realizar para obtener los resultados deseados, también se puede definir como un enfoque general y amplio que guía las acciones principales diseñadas para obtener los objetivos a largo plazo de la organización.

Figura 4. Contenido de plan estratégico



Fuente: Autora

A continuación, se explican los nuevos puntos de la empresa Forjas JL.

**Misión.** El propietario de Forjas JL no cuenta con una Misión efectiva, por lo tanto, se presenta la nueva misión para la organización

### **Misión propuesta**

“Forjas JL es una empresa del sector industrial con excelencia en la presentación en sus productos y buen servicio de calidad satisfaciendo a los clientes en sus diferentes necesidades e innovando en el mercado”

**Visión.** El propietario de Forjas JL no cuenta con una Visión efectiva, por lo que se propone la siguiente:

### **Visión propuesta**

“Para el 2025 ser una empresa que se dedicará a satisfacer las diferentes necesidades de los clientes con presencia en la ciudad de Cali y en el departamento del Valle del Cauca, centrados en dar credibilidad y confianza a todos los Clientes.”

**Objetivos.** Se establecen los siguientes objetivos para la empresa

- **Capacitar al personal vinculado en la empresa para que desarrolle de manera eficaz y eficiente los procesos industrializados de la empresa**

Todos los trabajadores de la empresa deben pasar por los procesos de capacitación en el uso de las herramientas de trabajo, procesos seguros en el trabajo y procedimientos en casos de emergencia en el puesto de trabajo, estas serán las capacitaciones frecuentes que realizara la empresa Forjas JL.

### **Estrategias**

- Hacer que los clientes recientes generen la táctica del voz a voz para que la compañía se dé a conocer en el mercado caleño
- Abrir mercados en municipios cercanos a la urbe de Cali para posicionarla a grado regional
- Mejorar la presentación del portafolio de servicios para hacer más llamativa la organización ante los consumidores.

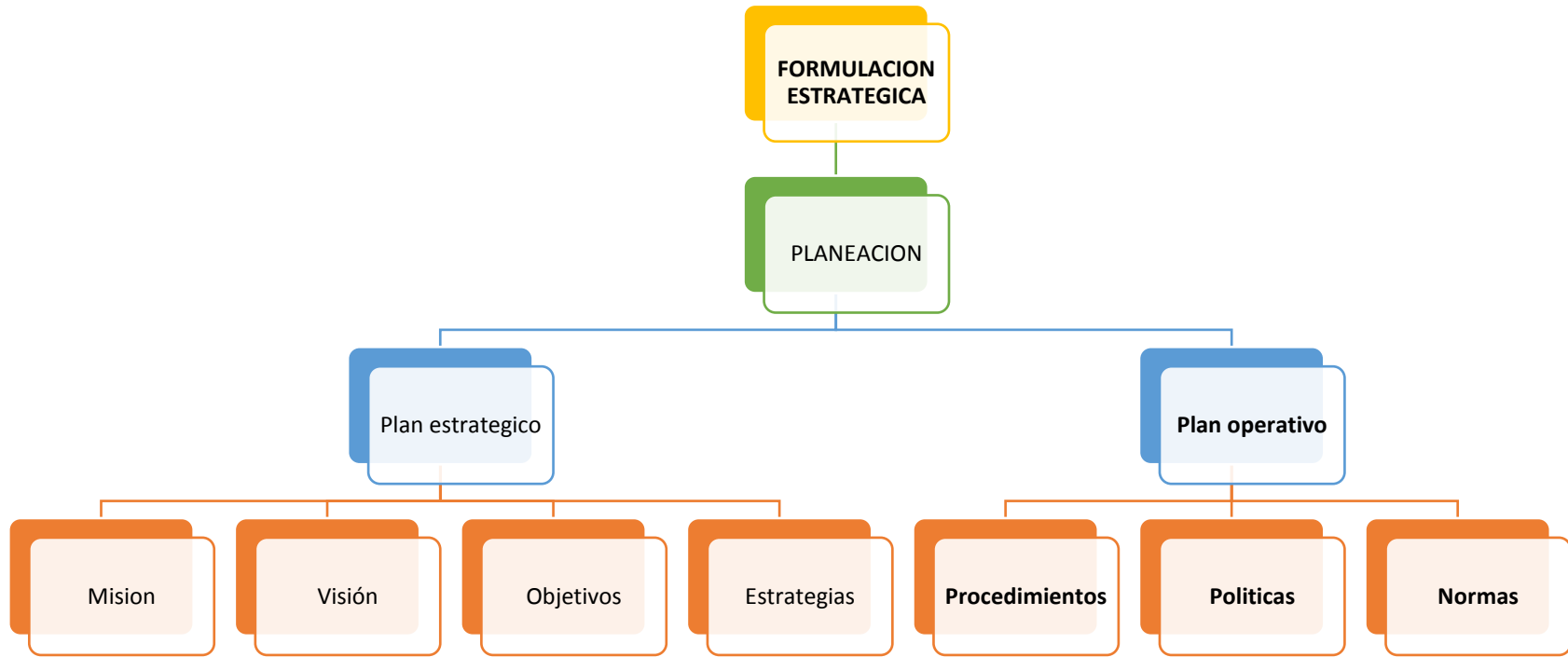
**3.1.1.2 Plan operativo.** “los planes operativos comprenden las políticas, los procedimientos y las normas, debido a que estas se utilizan por un tiempo más largo en la organización.” (Blank B, 2002, p. 120)

Las políticas se especifican como se van regir las ocupaciones internas de la organización, estas se desarrollan a grado de zonas funcionales (producción, Mercadeo, finanzas, personal, entre otros). Una política bien formulada ayuda a llevar a cabo la táctica realizando que se canalicen las actividades, las elecciones, la conducta para obtener la táctica elegida y las metas de la organización.

Segundo punto los métodos, son una serie descriptiva de indicaciones para llevar a cabo un grupo de actividades que acostumbran suceder a menudo o con regularidad.

Y finalmente está el punto de las reglas, una regla se establece si una cierta acción específica se puede hacer o no. Las reglas son rígidas y no dejan sitio para excepciones.

Figura 5. Contenido de la formulación estratégica en la empresa Forjas JL



Fuente: Autora



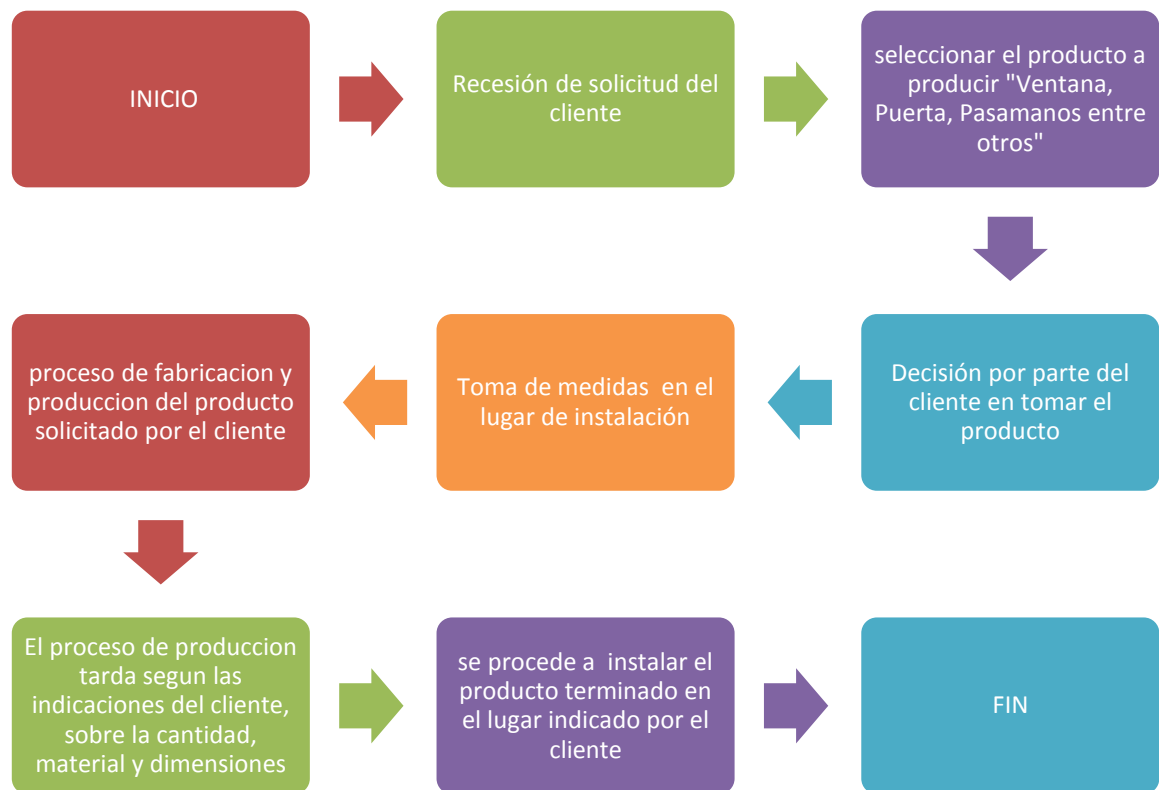
Como se evidencia en el grafico anterior, el plan operativo de la propuesta explicara cuáles serán los nuevos, procedimientos, políticas y normas.

**Procedimientos.** La empresa Forjas JL se dedica a la fabricación e instalación de productos relacionados con la carpintería y las estructuras metálicas. A continuación, se presenta el procedimiento para cada uno de los servicios que tiene la organización.

### Servicios de carpintería metálica

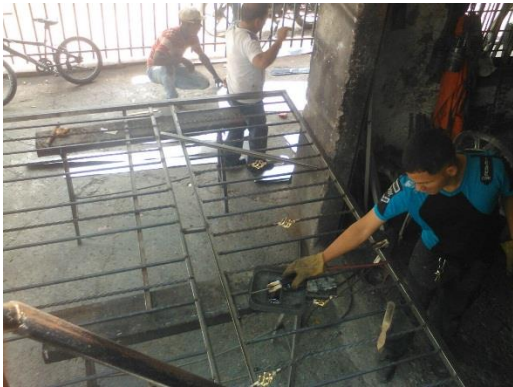
Para estos productos los cuales son las ventanas, puertas, hierro forjado y pasamanos el procedimiento de producción e instalación es el siguiente

Figura 6. Procedimiento de producción de Carpintería metálica.



Fuente: Autora.

Imagen 1. Ejemplos prospectos de carpintería metálica Forjas JL



Fuente: Autora

## Servicio de estructuras metálicas

Figura 7. Procedimiento de producción de estructura metálica.



Fuente: Autora.

Imagen 2. Ejemplo prospecto de estructura metálica



Fuente: Autora

**Políticas.** Para la empresa, se implementarán las políticas tanto para el proceso de pagos, horarios de atención al cliente, de fabricación y por último de instalación de productos

**Políticas de pago:** Para la empresa Forjas JL se le recomienda manejar las siguientes formas de pago.

Efectivo: según lo pactado en la cotización con respecto a la fabricación e instalación del producto solicitado.

Consignación: lo pactado en la consignación se puede realizar el pago a la cuenta corriente de la empresa

Cheque: se gira un cheque a nombre del propietario de la empresa

Es importante aclarar que la empresa no recibirá ninguna otra forma de pago o pagos parciales presentados o establecidos en los contratos con los clientes.

### **Políticas de horario.**

La empresa prestara de la siguiente manera la atención para los clientes

De lunes a sábado.

7am – 5pm

Para los días domingos y festivos no se prestará el servicios, pero para casos especiales para esos días se brindara el servicio según sean las exigencias del cliente sobre periodos de entrega.

### **Políticas de fabricación**

Para los procesos de fabricación solo se asignarán dependiendo el contrato un número considerable de empleados, así mismo se le solicita a todo el personal operador que debe trabajar con la dotación requerida, de no ser así el operador no podría realizar sus funciones.

## Políticas de instalación

Para el proceso de instalación todo el personal asignado debe de contar con la seguridad social, y tener la dotación entregada por la empresa.

**Normas.** Para la empresa Forjas JL, se implementan las siguientes normas:

## Horarios de trabajo

Todo el personal debe estar en horario a establecido por el gerente de la empresa

## Uniformes

El personal debe de llevar el uniforme distintivo a la empresa Forjas JL.

Imagen 3. Dotación



Fuente: (fierros, 2014, fig. 1)

## Permisos

Los empleados que necesiten un permiso por fuerza mayor o de estudio, deben notificarlo con un día de anticipación

Cuadro 8. Formato de permiso

PAPELETA DE AUTORIZACION DE SALIDA							
NOMBRE Y APELLIDOS:.....							
AREA O DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA:.....							
DIA	MES	AÑO	HORA SALIDA:.....	HORA RETORNO:.....			
MOTIVO:							
PERSONALES	<input type="checkbox"/>	SALUD	<input type="checkbox"/>	PARTICULAR	<input type="checkbox"/>	COMISION	<input type="checkbox"/>
FUNDAMENTACIÓN:							
.....							
.....							
JEFE DE PERSONAL:.....		JEFE DE OFICINA:.....		SOLICITANTE:.....			

Fuente: Autora

**1.1.1** Ejecución estratégica. Para este punto del plan de direccionamiento estratégico es necesario mencionar que las 2 funciones que serán claves para el éxito de este periodo son la organización y la dirección.

Figura 8. Ejecución estratégica



Fuente: autora

## 3.2 ORGANIZACIÓN

“La función de Organización, se necesitará una estructura organizacional apropiada para poder implementar la estrategia que ha seleccionado y así lograr los objetivos y obtener la misión de la empresa.” (Blank B, 2002, p. 156)

**3.2.1 Ejecución de la estrategia.** Para la empresa Forjas JL se plantea una organización que este más acorde con la misión

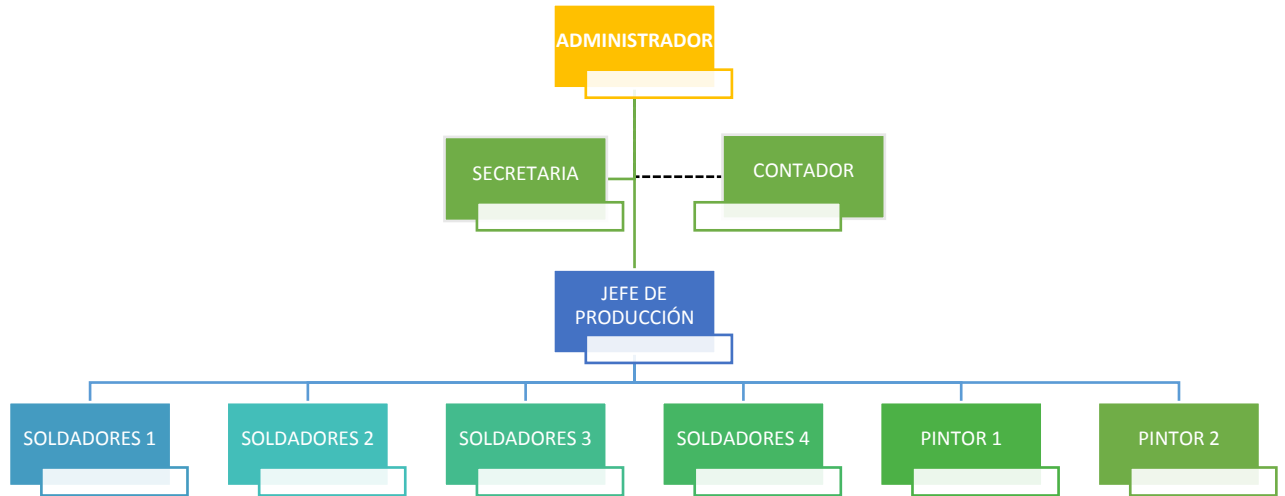
Figura 9. Contenido de función de organización



Fuente: Autora

**3.2.1.1 Organigrama.** El organigrama propuesto es uno funcional con línea staff. Es necesario capacitar a todo el personal para que se sientan identificados al momento de ejecutar una actividad en el área de trabajo.

Figura 10. Organigrama propuesto para Forjas JL



Fuente: autora.

Figura 11. Plano de la empresa



Fuente: Autora



**Autoridad de cargos.** Para el proceso de Responsabilidad, establecer los parámetros para el control de las actividades que ejecutan los colaboradores de la empresa, delegando responsabilidad en la ejecución de las funciones.

En el presente plan de direccionamiento es importante que los colaboradores tengan muy claro su lugar en la organización y que se respeten las delegaciones que se hacen, por tal motivo la empresa cuenta con 3 niveles.

El primer nivel es el gerencial, encabezado por el administrador, el segundo nivel está compuesto por el nivel directivo compuesto por los jefes de producción, ventas y de talento humano, para el tercer nivel se encuentran el operativo donde están las áreas de soldadura, pintura, las ventas, reclutamiento y salud ocupacional

Para la empresa Forjas JLes indispensable conocer la normatividad sobre la legislación laboral, por tal motivo se tiene presente los conceptos del salario mínimo legal vigente “S.M.M.L.V”, el Auxilio de transporte, el porcentaje para las cesantías, el porcentaje de la prima legal, las vacaciones, el porcentaje de las pensiones, el concepto de Arl, caja de compensación, ICBF, y el S.E.N.A, para el pago correcto de los salarios de los trabajadores.

### **3.3 DIRECCIÓN**

“La función de dirección que comprende motivar, guiar a las personas para que, utilizando los recursos asignados y la tecnología apropiada del subsistema, logren que los departamentos puedan implementar la estrategia seleccionada para así poder obtener los objetivos y la misión de la organización” (Blank B, 2002, p. 210)

Incluida en esta etapa la comprenden los siguientes procesos:

- Motivación
- Comportamiento y necesidades

- Comunicación
- Liderazgo

Figura 12. Contenido función de dirección



Fuente: Autora

**3.3.1 Motivación.** Las necesidades producen motivos o impulsos que nos conducen al logro de metas u objetivos, las necesidades que tengan o posean los trabajadores son los que tiene que tratar de motivar a la organización.

Es importante resaltar que al lograr la meta u objetivo se satisfacen las necesidades, se produce motivo y se restablece el equilibrio tanto organizacional como individual.

Elementos del proceso motivacional

Las Necesidades

La necesidad es la carencia física o psicológica del individuo. Depende de factores personales, sociales y culturales. Influye en la jerarquización con la que las necesidades se presentan en un individuo concreto.

A continuación, mostramos el Test De Evaluación de Necesidades elaborado a partir de la Teoría ERG (Alderfer), con la finalidad de conocer cuáles son nuestras propias necesidades.

La empresa Forjas JL, Realizara un test de Necesidades, que Indique la importancia de cada uno de los siguientes enunciados en el trabajo que le gustaría obtener.

Escriba los números 1, 2, 3, 4 o 5 en la línea que sigue a cada enunciado.

1 = No importante

2 = Ligeramente importante

3 = Moderadamente importante

4 = Muy importante

5 = Extremadamente importante

Relaciones cooperativas con mis compañeros de trabajo \_\_\_\_

Adquisición de nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo \_\_\_\_

Buena remuneración por mi trabajo \_\_\_\_

Gozar de la aceptación de los otros \_\_\_\_

Oportunidad de acción y pensamiento independientes \_\_\_\_

Aumentos salariales frecuentes \_\_\_\_

Oportunidades de conseguir amistades íntimas en el trabajo \_\_\_\_

Sentido de autoestima \_\_\_\_

Un programa completo de prestaciones \_\_\_\_

Apertura y honradez con mis compañeros de trabajo \_\_\_\_

Oportunidades de crecimiento y desarrollo personal \_\_\_\_

Sentido de seguridad contra el daño corporal \_\_\_\_

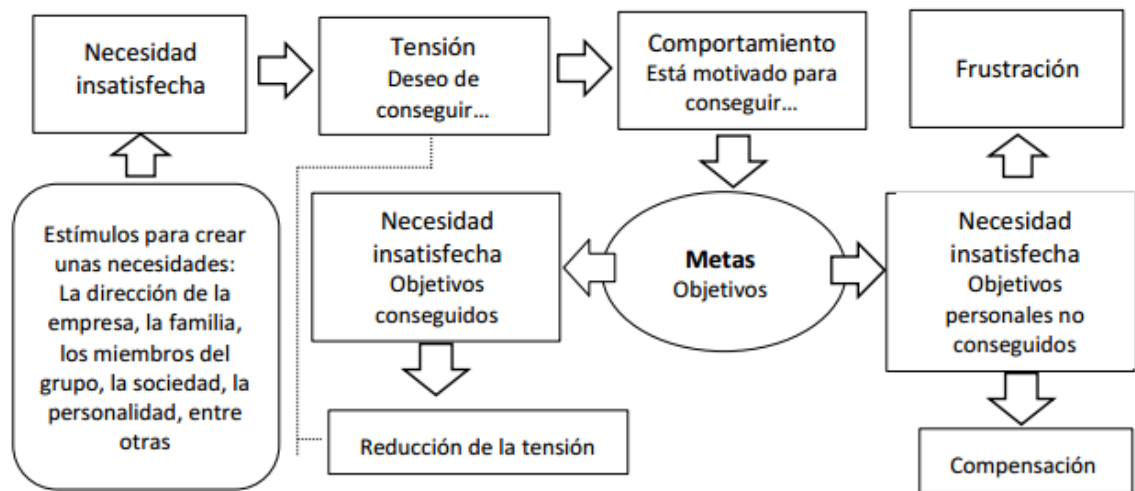
Cuadro 9. Factores a mejorar de Forjas JL con respecto a la motivación

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pequeño equipo de trabajo</li> <li>- Alta rotación de personal</li> <li>- Bajo nivel de capacitación</li> <li>- Poca cartera de clientes</li> <li>- Inadecuado proceso de capacitación al personal nuevo</li> <li>- Inadecuado proceso de actualización y capacitación al personal antiguo</li> <li>- Inexistente modelo motivacional al interior de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector creciente de productos y servicios (Telecomunicaciones)</li> <li>- Personal cada vez mejor educado y capacitado</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del negocio y de los servicios</li> <li>- Amplia cartera de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otras empresas de igual o mayor tamaño que tienen mayor cuota de mercado</li> </ul>

Fuente: Autora

El proceso de motivación para todo el personal de la empresa Forjas JL, será la siguiente

Figura 13. Proceso de Motivación de Forjas JL



Fuente: Porret, 2010, p. 87.

**Comportamiento y necesidades.** Para este proceso se formalizará el seguimiento a las actividades de los colaboradores del área de producción, y se identificarán las necesidades organizacionales e individuales, dándoles respuesta a ellas por medio de capacitaciones de motivación e incentivos. Para mejorar e identificar las necesidades de los trabajadores se creará un programa de higiene y seguridad industrial

**Programa de higiene y seguridad industrial.** Para la empresa Forjas JL se toma en cuenta lo expresado en el código sustantivo del trabajador Art. 349 y 350: los patrones que tengan a su servicio 10 o más trabajadores permanentes debe elaborar el reglamento especial de higiene y seguridad y publicar en lugar visible para conocimiento de todos los trabajadores.

**3.3.2 Comunicación.** La organización para implementar la estrategia seleccionada debe motivar y liderar al personal, utilizando la comunicación, Según (Blank B, 2002) “la comunicación es, tal vez, la herramienta más eficaz que tiene la empresa para realizar su labor.

Por medio de la comunicación la organización puede: 1. Dar a conocer la decisión que se ha tomado, 2. Dar a conocer la misión de la organización y los objetivos que se han determinado, 3. Aclarar y explicar la estrategia seleccionada, entre otros aspectos.”

**Proceso de comunicación.** Para este proceso se realizarán capacitaciones administrativas para el administrador y el asistente, debido que estas personas son las que direccionan el establecimiento y atiendes las necesidades de los empleados. Adicional a ello se quiere dar mejora en la cultura organizacional

Cuadro 10. Proceso de comunicación

<b>Estructura de la organización</b>	<b>Cultura organizacional</b>	<b>Puesto de trabajo</b>
Débil. Se hace evidente la necesidad de mayor personal para ocupar cargos: administrativos, comerciales y de mercadeo para gerenciar cada unidad con el fin de tener mejor nivel y calidad de motivación interna y que esto impacte las ganancias actuales de la empresa.	Falta compromiso y sentido de pertenencia de las personas, al no tener perfiles laborales muy bien delimitados, en los cuales se especifique sus funciones esenciales y sobre los cuales se puedan hacer retroalimentaciones y procesos de mejoras continuos.	Los puestos de trabajo son cómodos y físicamente agradables

Fuente: autora

**3.3.3 Liderazgo.** Según (Blank B, 2002, p.222) “el liderazgo existe cuando una persona puede influenciar en otra a que realice voluntariamente una labor.”

Este proceso se intensificará tanto para el administrador, asistente y el cocinero dado que ellos son los pilares de la empresa, capacitación mensual en liderazgo y manejo de conflicto. Mejorando la comunicación interna en todo el negocio.

### 3.4 CONTROL

Según (Blank B, 2002, p. 234) “el control trata de determinar si la estrategia seleccionada se ha implementado tal como se formuló, de detectar las dificultades que se presentan para implementar la estrategia, de comparar los resultados obtenidos contra los resultados propuestos y de realizar los ajustes y correcciones necesarios”

**3.4.1 Evaluación estratégica.** A continuación, el proceso de verificación u evaluación de la propuesta está sobre la función administrativa de control

Figura 14. Evaluación estratégica



Fuente: Autora

Para la implantación de esta etapa en la empresa se debe hacer un seguimiento continuo con todas las funciones anteriormente mencionadas

Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los trabajadores, tales como cuotas mensuales de producción para los operarios y ventas para los vendedores.

Verificar el desempeño a intervalos regulares (día, semana, mes).

Determinar si existe alguna variación de los niveles medios reales respecto a los establecidos.

Si existiera una variación, tomar medidas correctivas, tales como un entrenamiento o mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

Mejorar la calidad del producto.

Reducir el tiempo del ciclo de producción.

Reducir los costos.

Duración de la propuesta de mejoramiento del direccionamiento estratégico.

Esta propuesta incluye las actividades en cada fase por medio de un cronograma de actividades.

Para el periodo de formulación estratégica con la función de planeación, tendrá una duración de 7 semanas, las cuales se encuentran divididas de la siguiente forma, los planes estratégico y operativo y tienen inmersos: la misión, visión, políticas, procedimientos y normas.

Seguidamente de la ejecución estratégica esta la función de organización y la función de dirección, que tendrá una duración de 7 semanas.

Para finalizar la evaluación estratégica donde la función de control, tiene una duración de 1 semana, donde se plantea el proceso de control y auditoria

A continuación, se presenta el cronograma de actividades estratégico



Cuadro 11. Cronograma de actividades

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Semanas														
	1	2	3	4	5	7	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>FORMULACION ESTRATEGICA -</b>															
<b>.Planeación</b>															
1.1.Misión															
1.2.vision															
1.3.politicas															
1.4.procedimientos															
1.5.Normas															
<b>EJECUCION ESTRATEGICA</b>															
<b>Organización y Dirección</b>															
2.1.Organizacion															
2.2.Organigrama															
2.3.responsabilidad															
3.Direccion															
3.1.Comunicacion															
3.2.Motivacion															
3.3.lidderazgo															
<b>EVALUACIÓN ESTRATEGICA</b>															
<b>Control</b>															
4.1.Procesos de Control															

Fuente: Autora

## 4 PROYECCIÓN EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Para Forjas JL se exhibe el costo de la inversión sobre el plan de direccionamiento estratégico, según lo planteado en el capítulo 3, cabe resaltar que el presupuesto del plan traerá beneficios organizaciones, grupales e individuales de la empresa.

### 4.1 PRESUPUESTO

Para que la empresa Forjas JL sea una organización líder en el sector de la carpintería metálica, es importante mencionar el costo y la descripción del mismo.

**4.1.1 Descripción formulación estratégica en el presupuesto.** Dentro del proyecto de investigación para conseguir que la Planeación se aplique de manera coherente, se debe de establecer la misión, y determinar los objetivos, formular e implementar las estrategias para obtener los objetivos, tomando en cuenta el Medio Ambiente Externo y las capacidades internas de la empresa.

Esta etapa se encuentra dividida en plan estratégico y plan operativo.

Para el plan estratégico está compuesto de la misión, visión, objetivos, y estrategias y proporciona una visión profunda del plan estratégico y determinará la eficiencia de la empresa, y la cual tendrá un costo de cinco millones doscientos cincuenta mil pesos (\$5'250.000)

Así mismo para el plan operativo tiene incluida las políticas, procedimientos y normas y Fortalecerá las capacidades y aprovechar mejor sus recursos, fomentando el compromiso empresarial, bajo un armónico ambiente de trabajo que garantiza mayor rendimiento, tendrá un costo de siete millones doscientos cincuenta mil pesos (\$7'250.000)

En total la etapa de planeación tendrá un costo de doce millones quinientos mil pesos (\$12'500.000)

Figura 15. Descripción formulación estratégica en el presupuesto



Fuente: Autora

**4.1.2 Descripción ejecución estratégica en el presupuesto.** Para este punto del plan de direccionamiento estratégico es necesario mencionar que las 2 funciones que serán claves para el éxito de este periodo son la organización y la dirección.

### **Organización**

Esta etapa está concertada por la departamentalización, estructura y responsabilidad y brinda un resultado de Estructurar el Forjas JLen torno al aprovechamiento de los recursos productivos y de las capacidades potenciales, siempre enfocados en el logro de los objetivos, tiene un costo de tres millones quinientos mil pesos (\$3'500.000)

## Dirección

Dirección, está formulada con comunicación, motivación y liderazgo y potencializar las capacidades de liderazgo, fomentando el trabajo en equipo y la motivación al logro de los objetivos. Con un costo de cuatro millones quinientos mil pesos (\$4'500.000)

Figura 16. Descripción ejecución estratégica en el presupuesto



Fuente: Autora

Descripción evaluación estratégica en el presupuesto. Control, está prescrita con la eficiencia organizacional y Ayudará a los trabajadores de la empresa a dar pasos firmes a la hora de realizar procedimientos, fortaleciendo los procesos de control. Con un costo de cuatro millones quinientos mil pesos (\$4'500.000).

Figura 17. Descripción evaluación estratégica en el presupuesto



Fuente: Autora

En conclusión, la inversión en el costo de implementación del plan de direccionamiento estratégico para la empresa Forjas JL ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, es de veinticinco millones de pesos (\$25'000.000)

Figura 18. Presupuesto de la propuesta de mejoramiento del direccionamiento estratégico



Fuente: autora

## 4.2 INVERSIÓN TOTAL

Tabla 8. Inversión inicial.

FORJAS JL			
INVERSION INICIAL EN PESOS.			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
Aire acondicionado	1	1.500.000	1.500.000
Archivador	1	550.000	550.000
Escritorios	2	585.000	1.170.000
Mesa inoxidable	2	450.000	900.000
Dispensador de agua	1	360.000	360.000
Sillas para escritorios	2	280.000	560.000
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>5.040.000</b>
<b>EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN</b>			
Impresora Multifuncional	1	850.000	850.000
Computador de mesa (HP)	3	1.490.000	4.470.000
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN</b>			<b>5.320.000</b>
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			
Soldador (Grande)	2	990.000	1.980.000
Soldador (Pequeño)	2	750.000	1.500.000
Cizalla Industrial Manual	1	450.000	450.000
Pulidora	2	550.000	1.100.000
Taladro	1	320.000	320.000
Prensa	1	400.000	400.000
Carreta	1	200.000	200.000
Compresor	1	600.000	600.000
<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			<b>6.550.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJO</b>			<b>16.910.000</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>			
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>			
Software office	3	550.000	1.650.000
Licencia Office	3	150.000	450.000
Software Contabilidad y Facturacion	1	768.000	768.000
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>			<b>2.868.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>			<b>2.868.000</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			
NOMINA			0
GASTOS DE ADMINISTRACION			0
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>0</b>
<b>TOTAL INVERSION</b>			<b>19.778.000</b>
% DE INVERSION A FINANCIAR			<b>30,00%</b>
<b>INVERSION A FINANCIAR</b>			<b>5.933.400</b>
MESES A DIFERIR			<b>12</b>
<b>VALOR DIFERIDO MES</b>			<b>239.000</b>

Fuente: Autora

## 4.3 DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS

Tabla 9. Depreciación.

FORJAS JL					
DEPRECIACION					
ITEM	No. AÑOS	DEPRECIACION MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MUEBLES Y ENSERES	3	147.778	1.773.333	1.773.333	1.773.333
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	3	147.778	1.773.333	1.773.333	1.773.333
MAQUINARIA Y EQUIPO	3	181.944	2.183.333	2.183.333	2.183.333
<b>TOTAL</b>		<b>477.500</b>	<b>5.730.000</b>	<b>5.730.000</b>	<b>5.730.000</b>
MESE AÑO	12				

Fuente: Autora

## 1.2 AMORTIZACIÓN

Tabla 10. Tabla de Amortización.

FORJAS JL	
AMORTIZACION EN PESOS	

VALOR PRESTAMO	5.933.400
TASA EFECTIVA ANUAL	8,99%
TASA NOMINAL MENSUAL	8,64%
TASA MENSUAL	0,72%
MESES AÑO	12
No. CUOTAS	36

Fuente: Banco de Bogotá

**CREDITO:**  
**ENTIDAD: BANCO DE BOGOTÁ**  
**A CUOTA FIJA DE 1 A 36 MESES.**  
 Siendo con esta entidad la tasa mas atractiva y menos costosa en el mercado.

No. Cuota	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				5.933.400
1	187.687	42.718	144.968	5.788.432
2	187.687	41.675	146.012	5.642.419
3	187.687	40.623	147.063	5.495.356
4	187.687	39.564	148.122	5.347.234
5	187.687	38.498	149.189	5.198.045
6	187.687	37.424	150.263	5.047.782
7	187.687	36.342	151.345	4.896.438
8	187.687	35.253	152.434	4.744.003
9	187.687	34.155	153.532	4.590.472
10	187.687	33.050	154.637	4.435.835
11	187.687	31.936	155.750	4.280.084
12	187.687	30.815	156.872	4.123.213
13	187.687	29.686	158.001	3.965.211
14	187.687	28.548	159.139	3.806.073
15	187.687	27.402	160.284	3.645.788
16	187.687	26.248	161.438	3.484.350
17	187.687	25.086	162.601	3.321.749
18	187.687	23.915	163.771	3.157.978
19	187.687	22.736	164.950	2.993.027
20	187.687	21.549	166.138	2.826.889
21	187.687	20.353	167.334	2.659.555
22	187.687	19.148	168.539	2.491.016
23	187.687	17.934	169.752	2.321.264
24	187.687	16.712	170.975	2.150.289
25	187.687	15.481	172.205	1.978.084
26	187.687	14.241	173.445	1.804.638
27	187.687	12.993	174.694	1.629.944
28	187.687	11.735	175.952	1.453.993
29	187.687	10.468	177.219	1.276.774
30	187.687	9.192	178.494	1.098.280
31	187.687	7.907	179.780	918.500
32	187.687	6.613	181.074	737.426
33	187.687	5.309	182.378	555.049
34	187.687	3.996	183.691	371.358
35	187.687	2.674	185.013	186.345
36	187.687	1.342	186.345	0
	<b>823.322</b>		<b>5.933.400</b>	
		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>INTERES</b>		442.053	279.317	101.952
<b>AMORTIZACION</b>		1.810.187	1.972.923	2.150.289
		<b>2.252.241</b>	<b>2.252.241</b>	<b>2.252.241</b>
				<b>823.322</b>

Fuente: Autora

Fuente: Autora



## 4.4 PARÁMETROS GENERALES

### 4.4.1 Parámetros económicos.

Tabla 11. Parámetros económicos.

FORJAS JL			
PARAMETROS ECONOMICOS			
ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
IPC (Inflacion)	3,00%	2,90%	3,10%
TRM	3.560	3.600	3.850
VARIACION% TRM	4,13%	4,85%	2,52%
INCREMENTO % EN PRECIOS	3,00%	2,90%	3,10%
INCREMENTO % EN COSTOS	3,00%	2,90%	3,10%
INCREMENTO % EN UNIDADES	4,20%	4,20%	4,20%
IMPUESTO RENTA	25,00%	25,00%	25,00%
CREE	9,00%	9,00%	9,00%
IVA	10,00%	10,00%	10,00%
INC	8,00%	8,00%	8,00%
ICA (Tarifa x Mil)	0,0033	0,0033	0,0033
RESERVA LEGAL	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Autora

Fuente: Autora.

#### 4.5 GASTOS GENERALES DE VENTAS Y ADMINISTRACIÓN.

Tabla 12. Gatos generales de administración y ventas

FORJAS JL			
PARAMETROS GASTOS ADMINISTRATIVOS			
ITEM		VALOR UNITARIO	VALOR AJUSTADO
Personal a cargo de la prestacion del servicio			2.200.000
2 Lineas telefonicas. Emcali			80.000
Servicios Publicos. Emcali (agua, luz, alcantarillado)			150.000
<b>TOTAL</b>			<b>2.430.000</b>
UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA			
Item	Cantidad	Valor unitario	Total
Lapiceros	2	800	1.600
Lapiz	1	500	500
Borrador	1	300	300
Sacapuntas	1	200	200
Libreta de apuntes	5	4.000	20.000
Resma de papel	3	7.000	21.000
Grapadora	1	6.800	6.800
Perforadora	1	4.000	4.000
Carpetas Legajadoras	10	350	3.500
Caja de Ganchos de legajar	1	1.300	1.300
Caja de ganchos de grapadora	1	2.800	2.800
<b>TOTAL</b>			<b>62.000</b>
IMPLEMENTOS ASEO Y CAFETERIA			
Café * libra	5	8.000	40.000
Azucar * libra	2	760	1.520
Servilletas * 100	1	1.000	1.000
Papel Higienico * rollos	4	4.200	16.800
Bolsas de basura paq * 5	1	1.500	1.500
<b>TOTAL IMPLEMENTOS DE ASEO</b>			<b>60.820</b>
<b>TOTAL PARAMETROS ADMINISTRATIVOS</b>			<b>2.552.820</b>

Fuente: Autora

Fuente: Autora.

## 4.6 NOMINA

Tabla 13. Nómina de administración y ventas.

<b>FORJAS JL</b>			
<b>NOMINA</b>			
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Administrador	12.360.000	12.718.440	13.087.275
secretaria	11.229.381	11.555.033	11.890.129
<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>23.589.381</b>	<b>24.273.473</b>	<b>24.977.404</b>
<b>DATOS AL ESTADO DE RESULTADOS</b>			
# De personas con auxilio de transporte			
Salarios	23.589.381	24.273.473	24.977.404
Auxilio de Transporte	2.631.543	2.707.858	2.786.385
Cesantias	2.184.203	2.247.545	2.312.724
Intereses de cesantias	262.209	269.813	277.638
Primas	2.184.203	2.247.545	2.312.724
Vacaciones	982.889	1.011.393	1.040.724
Salud	0	0	0
Pension	2.830.726	2.912.817	2.997.288
ARL	123.278	126.853	130.532
Caja de compensacion	943.575	970.939	999.096
ICBF	0	0	0
<b>Sena</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>35.732.008</b>	<b>36.768.236</b>	<b>37.834.515</b>
<b>DATOS QUE VAN AL FLUJO DE CAJA</b>			
Salarios	23.589.381	24.273.473	24.977.404
Auxilio de Transporte	2.631.543	2.707.858	2.786.385
Cesantias	0	0	0
Intereses de cesantias	0	0	0
Primas	2.184.203	2.247.545	2.312.724
Vacaciones	982.889	1.011.393	1.040.724
salud	0	0	0
Pension	2.830.726	2.912.817	2.997.288
ARL	123.278	126.853	130.532
Caja de compensacion	943.575	970.939	999.096
ICBF	0	0	0
Sena	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>33.285.596</b>	<b>34.250.878</b>	<b>35.244.153</b>

Fuente: Autora

## 4.7 COSTOS, PRECIOS Y VENTAS UNITARIAS; COSTOS TOTALES DEL PRODUCTO O SERVICIO

### 4.7.1 Costos unitarios del producto o servicio.

Tabla 14. Costos unitarios del producto o servicio.

FORJAS JL			
MARGENES BRUTO			
ITEM	COSTOS SIN IVA	MARGEN BRUTO	PRECIO DE VENTA
PUERTA	1.276.869	10,00%	1.404.556
VENTANA	1.027.239	10,00%	1.129.963
ESCALERA	1.974.933	10,00%	2.172.426
PASAMANOS	1.312.682	10,00%	1.443.951
BARANDALES	1.703.189	10,00%	1.873.508

Fuente: Autora

## 4.8 ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE CAJA

### 4.8.1 Estado de resultados sin financiación.

Tabla 15. Estado de resultados sin financiación.

FORJAS JL															
ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	66.749.781	70.087.270	73.591.633	77.271.215	81.134.776	85.191.514	90.347.394	94.864.764	99.608.002	104.588.402	109.817.822	115.308.713	1.068.561.286	1.113.440.861	1.160.205.377
Costos	60.681.619	63.715.700	66.901.485	70.246.559	73.758.887	77.446.831	82.133.995	86.240.695	90.552.729	95.080.366	99.834.384	104.826.103	971.419.351	1.012.218.964	1.054.732.161
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>6.068.162</b>	<b>6.371.570</b>	<b>6.690.148</b>	<b>7.024.656</b>	<b>7.375.889</b>	<b>7.744.683</b>	<b>8.213.399</b>	<b>8.624.069</b>	<b>9.055.273</b>	<b>9.508.037</b>	<b>9.983.438</b>	<b>10.482.610</b>	<b>97.141.935</b>	<b>101.221.896</b>	<b>105.473.216</b>
<b>EGRESOS</b>															
Nomina Administracion	2.977.667	2.977.667	2.977.667	2.977.667	2.977.667	2.977.667	2.977.667	2.977.667	2.977.667	2.977.667	2.977.667	2.977.667	35.732.008	36.768.236	37.834.515
Gastos Administración	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	4.233.840	4.356.621	4.491.677
Gastos Ventas	175.100	175.100	175.100	175.100	175.100	175.100	175.100	175.100	175.100	175.100	175.100	175.100	2.101.200	2.162.135	2.224.837
Gastos Depreciación	477.500	477.500	477.500	477.500	477.500	477.500	477.500	477.500	477.500	477.500	477.500	477.500	5.730.000	5.896.170	5.730.000
Gastos Diferidos	239.000	239.000	239.000	239.000	239.000	239.000	239.000	239.000	239.000	239.000	239.000	239.000	2.868.000	2.951.172	3.036.756
ICA	220.274	231.288	242.852	254.995	267.745	281.132	298.146	313.054	328.706	345.142	362.399	380.519	3.526.252	3.674.355	3.828.678
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>4.442.362</b>	<b>4.453.375</b>	<b>4.464.940</b>	<b>4.477.082</b>	<b>4.489.832</b>	<b>4.503.219</b>	<b>4.520.234</b>	<b>4.535.141</b>	<b>4.550.794</b>	<b>4.567.229</b>	<b>4.584.486</b>	<b>4.602.606</b>	<b>54.191.300</b>	<b>55.808.689</b>	<b>57.146.462</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1.625.800</b>	<b>1.918.195</b>	<b>2.225.209</b>	<b>2.547.574</b>	<b>2.886.057</b>	<b>3.241.464</b>	<b>3.693.166</b>	<b>4.088.928</b>	<b>4.504.479</b>	<b>4.940.808</b>	<b>5.398.952</b>	<b>5.880.004</b>	<b>42.950.635</b>	<b>45.413.207</b>	<b>48.326.754</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>															
Gastos financieros préstamos													0		
Gastos financieros Leasing													0		
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>1.625.800</b>	<b>1.918.195</b>	<b>2.225.209</b>	<b>2.547.574</b>	<b>2.886.057</b>	<b>3.241.464</b>	<b>3.693.166</b>	<b>4.088.928</b>	<b>4.504.479</b>	<b>4.940.808</b>	<b>5.398.952</b>	<b>5.880.004</b>	<b>42.950.635</b>	<b>45.413.207</b>	<b>48.326.754</b>
IMPUESTO DE RENTA	406.450	479.549	556.302	636.893	721.514	810.366	923.291	1.022.232	1.126.120	1.235.202	1.349.738	1.470.001	10.737.659	11.353.302	12.081.689
CREE	146.322	172.638	200.269	229.282	259.745	291.732	332.385	368.004	405.403	444.673	485.906	529.200	3.865.557	4.087.189	4.349.408
<b>UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.073.028</b>	<b>1.266.008</b>	<b>1.468.638</b>	<b>1.681.399</b>	<b>1.904.797</b>	<b>2.139.366</b>	<b>2.437.489</b>	<b>2.698.693</b>	<b>2.972.956</b>	<b>3.260.933</b>	<b>3.563.308</b>	<b>3.880.803</b>	<b>28.347.419</b>	<b>29.972.717</b>	<b>31.895.658</b>
Reserva Legal	107.303	126.601	146.864	168.140	190.480	213.937	243.749	269.869	297.296	326.093	356.331	388.080	2.834.742	2.997.272	3.189.566
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>965.725</b>	<b>1.139.408</b>	<b>1.321.774</b>	<b>1.513.259</b>	<b>1.714.318</b>	<b>1.925.429</b>	<b>2.193.740</b>	<b>2.428.823</b>	<b>2.675.661</b>	<b>2.934.840</b>	<b>3.206.978</b>	<b>3.492.723</b>	<b>25.512.677</b>	<b>26.975.445</b>	<b>28.706.092</b>
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>													25.512.677	52.488.122	81.194.214
<b>RESERVA LEGAL ACUMULADA</b>													2.834.742	5.832.014	9.021.579

Fuente: Autora.

## 4.8.2 Estado de resultados con financiación

Tabla 16. Estado de resultados con financiación.

FORJAS JL															
ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACION EN PESOS															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	66.749.781	70.087.270	73.591.633	77.271.215	81.134.776	85.191.514	90.347.394	94.864.764	99.608.002	#####	109.817.822	115.308.713	1.068.561.286	1.113.440.861	1.160.205.377
Costos	60.681.619	63.715.700	66.901.485	70.246.559	73.758.887	77.446.831	82.133.995	86.240.695	90.552.729	95.080.366	99.834.384	104.826.103	971.419.351	1.012.218.964	1.054.732.161
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>6.068.162</b>	<b>6.371.570</b>	<b>6.690.148</b>	<b>7.024.656</b>	<b>7.375.889</b>	<b>7.744.683</b>	<b>8.213.399</b>	<b>8.624.069</b>	<b>9.055.273</b>	<b>9.508.037</b>	<b>9.983.438</b>	<b>10.482.610</b>	<b>97.141.935</b>	<b>101.221.896</b>	<b>105.473.216</b>
<b>EGRESOS</b>															
Nomina Administracion	2.977.667	2.977.667	2.977.667	2.977.667	2.977.667	2.977.667	2.977.667	2.977.667	2.977.667	2.977.667	2.977.667	2.977.667	35.732.008	36.768.236	37.834.515
Gastos Administración	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	352.820	4.233.840	4.356.621	4.491.677
Gastos Depreciación	477.500	477.500	477.500	477.500	477.500	477.500	477.500	477.500	477.500	477.500	477.500	477.500	5.730.000	5.896.170	5.730.000
Gastos de ventas	175.100	175.100	175.100	175.100	175.100	175.100	175.100	175.100	175.100	175.100	175.100	175.100	2.101.200	2.162.135	2.224.837
Gastos Diferidos	239.000	239.000	239.000	239.000	239.000	239.000	239.000	239.000	239.000	239.000	239.000	239.000	2.868.000	2.951.172	3.036.756
ICA	220.274	231.288	242.852	254.995	267.745	281.132	298.146	313.054	328.706	345.142	362.399	380.519	3.526.252	3.674.355	3.828.678
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>4.442.362</b>	<b>4.453.375</b>	<b>4.464.940</b>	<b>4.477.082</b>	<b>4.489.832</b>	<b>4.503.219</b>	<b>4.520.234</b>	<b>4.535.141</b>	<b>4.550.794</b>	<b>4.567.229</b>	<b>4.584.486</b>	<b>4.602.606</b>	<b>54.191.300</b>	<b>55.808.689</b>	<b>57.146.462</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1.625.800</b>	<b>1.918.195</b>	<b>2.225.209</b>	<b>2.547.574</b>	<b>2.886.057</b>	<b>3.241.464</b>	<b>3.693.166</b>	<b>4.088.928</b>	<b>4.504.479</b>	<b>4.940.808</b>	<b>5.398.952</b>	<b>5.880.004</b>	<b>42.950.635</b>	<b>45.413.207</b>	<b>48.326.754</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>															
Gastos financieros préstamos	42.718	41.675	40.623	39.564	38.498	37.424	36.342	35.253	34.155	33.050	31.936	30.815	442.053	279.317	101.952
Gastos financieros Leasing															
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>42.718</b>	<b>41.675</b>	<b>40.623</b>	<b>39.564</b>	<b>38.498</b>	<b>37.424</b>	<b>36.342</b>	<b>35.253</b>	<b>34.155</b>	<b>33.050</b>	<b>31.936</b>	<b>30.815</b>	<b>442.053</b>	<b>279.317</b>	<b>101.952</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>1.583.082</b>	<b>1.876.520</b>	<b>2.184.585</b>	<b>2.508.009</b>	<b>2.847.559</b>	<b>3.204.040</b>	<b>3.656.824</b>	<b>4.053.676</b>	<b>4.470.324</b>	<b>4.907.758</b>	<b>5.367.016</b>	<b>5.849.189</b>	<b>42.508.582</b>	<b>45.133.890</b>	<b>48.224.802</b>
IMPUESTO DE RENTA	395.771	469.130	546.146	627.002	711.890	801.010	914.206	1.013.419	1.117.581	1.226.939	1.341.754	1.462.297	10.627.145	11.283.472	12.056.201
CREE	142.477	168.887	196.613	225.721	256.280	288.364	329.114	364.831	402.329	441.698	483.031	526.427	3.825.772	4.062.050	4.340.232
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1.044.834</b>	<b>1.238.503</b>	<b>1.441.826</b>	<b>1.655.286</b>	<b>1.879.389</b>	<b>2.114.666</b>	<b>2.413.504</b>	<b>2.675.426</b>	<b>2.950.414</b>	<b>3.239.120</b>	<b>3.542.231</b>	<b>3.860.465</b>	<b>28.055.664</b>	<b>29.788.367</b>	<b>31.828.370</b>
Reserva Legal	104.483	123.850	144.183	165.529	187.939	211.467	241.350	267.543	295.041	323.912	354.223	386.046	2.805.566	2.978.837	3.182.837
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>940.351</b>	<b>1.114.653</b>	<b>1.297.644</b>	<b>1.489.757</b>	<b>1.691.450</b>	<b>1.903.200</b>	<b>2.172.153</b>	<b>2.407.883</b>	<b>2.655.373</b>	<b>2.915.208</b>	<b>3.188.007</b>	<b>3.474.418</b>	<b>25.250.098</b>	<b>26.809.531</b>	<b>28.645.533</b>
<b>UTILIDAD ACUMULADA</b>													25.250.098	52.059.628	80.705.161
<b>RESERVA LEGAL ACUMULADA</b>													2.805.566	5.784.403	8.967.240

Fuente: Autora.

## 4.9 FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN Y CON FINANCIACIÓN

### 4.9.1 Flujo de caja sin financiación.

Tabla 17. Flujo de caja sin financiación.

<b>FORJAS JL</b>			
<b>DE FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACION EN PESOS</b>			
<b>INGRESOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
RECAUDOS	1.033.968.672	1.379.459.193	1.437.396.479
IVA COBRADO	106.856.129	111.344.086	116.020.538
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.140.824.801</b>	<b>1.490.803.279</b>	<b>1.553.417.017</b>
<b>EGRESOS</b>			
Nomina	33.285.596	34.250.878	35.244.153
Gastos administracion	4.233.840	4.356.621	4.491.677
IVA PAGADO	97.141.935	101.221.896	105.473.216
IVA DIAN	5.811.258	9.602.801	26.042.987
IMPUESTO DE RENTA	0	10.737.659	11.353.302
CREE	0	3.865.557	4.087.189
ICA	0	3.526.252	3.674.355
PAGOS	939.971.520	1.254.053.812	1.306.724.072
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>1.080.444.149</b>	<b>1.421.615.477</b>	<b>1.497.090.950</b>
<b>FLUJO CAJA OPERACIONAL</b>	<b>60.380.652</b>	<b>69.187.802</b>	<b>56.326.066</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>			
Gastos financieros del prestamo	0		
Amortización del prestamo	0		
Gastos financieros del leasing	0		
Amortización del leasing	0		
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>60.380.652</b>	<b>69.187.802</b>	<b>56.326.066</b>
SALDO INICIAL DE CAJA	0	60.380.652	129.568.454
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>60.380.652</b>	<b>129.568.454</b>	<b>185.894.521</b>

Fuente: Autora

Fuente: Autora.

#### 4.9.2 Evaluación inversión sin financiación.

Tabla 18. Evaluación inversión sin financiación.

ITEM		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
		(19.778.000)	60.380.652	69.187.802	56.326.066
DTF (%)	4,06%				
SPREAD (%)	13,00%				
COSTO DE OPORTUNIDAD (%)	17,59%				
VPN (\$)	116.253.571				
TIR (%)	308,11%				
B/C /VECES)	6,88				

Fuente: Autora.



### 4.9.3 Flujo de caja con financiación.

Tabla 19. Flujo de caja con financiación.

<b>FORJAS JL</b>			
<b>DE FLUJO DE CAJA CON FINANCIACION EN PESOS</b>			
<b>INGRESOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
RECAUDOS	1.033.968.672	1.379.459.193	1.437.396.479
IVA COBRADO	106.856.129	111.344.086	116.020.538
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.140.824.801</b>	<b>1.490.803.279</b>	<b>1.553.417.017</b>
<b>EGRESOS</b>			
Nomina	33.285.596	34.250.878	35.244.153
Gastos administracion	4.233.840	4.356.621	4.491.677
IVA PAGADO	97.141.935	101.221.896	105.473.216
IVA DIAN	5.811.258	9.602.801	26.042.987
IMPUESTO DE RENTA	0	10.627.145	11.283.472
CREE	0	3.825.772	4.062.050
ICA	0	3.526.252	3.674.355
PAGOS	939.971.520	1.254.053.812	1.306.724.072
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>1.080.444.149</b>	<b>1.421.465.179</b>	<b>1.496.995.982</b>
<b>FLUJO CAJA OPERACIONAL</b>	<b>60.380.652</b>	<b>69.338.100</b>	<b>56.421.034</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>			
Gastos financieros del prestamo	442.053	279.317	101.952
Amortización del prestamo	1.810.187	1.972.923	2.150.289
Gastos financieros del leasing	0	0	0
Amortización del leasing	0	0	0
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>2.252.241</b>	<b>2.252.241</b>	<b>2.252.241</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>58.128.411</b>	<b>67.085.860</b>	<b>54.168.793</b>
SALDO INICIAL DE CAJA	0	58.128.411	125.214.271
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>58.128.411</b>	<b>125.214.271</b>	<b>179.383.064</b>

Fuente: Autora

Fuente: Autora.

#### 4.9.4 Evaluación inversión con financiación.

Tabla 20. Evaluación inversión con Financiación.

ITEM	VALOR	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
		(13.844.600)	58.128.411	67.085.860	54.168.793
DTF (%)	4,06%				
SPREAD (%)	13,00%				
COSTO DE OPORTUNIDAD (%)	17,59%				
VPN (\$)	117.424.578				
TIR (%)	426,10%				
B/C /VECES)	9,48				

Fuente: Autora.

## 4.10 BALANCE GENERAL SIN Y CON FINANCIACIÓN

### 4.10.1 Balance general proyectado sin financiación

Tabla 21. Balance general proyectado sin financiación.

FORJAS JL				
BALANCE PROYECTADO SIN FINANCIACION EN PESOS				
ACTIVOS	BALANCE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>INICIAL</b>			
Caja Bancos	0	60.380.652	129.568.454	185.894.521
Cuentas por cobrar	0	293.854.354	306.196.237	29.005.134
Inventarios	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>354.235.006</b>	<b>435.764.691</b>	<b>214.899.655</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
MUEBLES Y ENSERES	5.040.000	5.040.000	5.040.000	5.040.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	5.320.000	5.320.000	5.320.000	5.320.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	6.550.000	6.550.000	6.550.000	6.550.000
(-) Depreciación Acumulada	0	5.730.000	11.460.000	17.190.000
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>16.910.000</b>	<b>11.180.000</b>	<b>5.450.000</b>	<b>-280.000</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>				
Diferidos	2.868.000	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>2.868.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>19.778.000</b>	<b>11.180.000</b>	<b>5.450.000</b>	<b>-280.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>19.778.000</b>	<b>365.415.006</b>	<b>441.214.691</b>	<b>214.619.655</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Cuentas por pagar	0	267.140.322	278.360.215	26.368.304
Cesantías x Pagar	0	2.184.203	2.247.545	2.312.724
Intereses cesantías x Pagar	0	262.209	269.813	277.638
Iva por pagar	0	2.854.675	3.374.063	3.515.774
Impuesto de Renta por pagar	0	10.737.659	11.353.302	12.081.689
Cree por pagar	0	3.865.557	4.087.189	4.349.408
Ica por pagar	0	3.526.252	3.674.355	3.828.678
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>290.570.877</b>	<b>303.366.482</b>	<b>52.734.214</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
Obligaciones Financieras	0	0	0	0
Leasing Financiero	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>290.570.877</b>	<b>303.366.482</b>	<b>52.734.214</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	19.778.000	46.496.710	79.528.073	71.669.648
Utilidad acumulada		25.512.677	52.488.122	81.194.214
Reserva legal acumulada	0	2.834.742	5.832.014	9.021.579
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>19.778.000</b>	<b>74.844.129</b>	<b>137.848.209</b>	<b>161.885.441</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>19.778.000</b>	<b>365.415.006</b>	<b>441.214.691</b>	<b>214.619.655</b>
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### 4.10.2 Balance general proyectado con financiación.

Tabla 22. Balance general proyectado con financiación.

FORJAS JL				
BALANCE PROYECTADO CON FINANCIACION EN PESOS				
ACTIVOS	BALANCE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>INICIAL</b>			
Caja Bancos	0	58.128.411	125.214.271	179.383.064
Cuentas por cobrar	0	293.854.354	306.196.237	29.005.134
Inventarios	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>351.982.765</b>	<b>431.410.508</b>	<b>208.388.199</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	5.040.000	5.040.000	5.040.000	5.040.000
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	5.320.000	5.320.000	5.320.000	5.320.000
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO	6.550.000	6.550.000	6.550.000	6.550.000
(-) Depreciación Acumulada	0	5.730.000	11.460.000	17.190.000
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>16.910.000</b>	<b>11.180.000</b>	<b>5.450.000</b>	<b>-280.000</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>				
Diferidos	2.868.000	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>2.868.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>19.778.000</b>	<b>11.180.000</b>	<b>5.450.000</b>	<b>-280.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>19.778.000</b>	<b>363.162.765</b>	<b>436.860.508</b>	<b>208.108.199</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Cuentas por pagar	0	267.140.322	278.360.215	26.368.304
Cesantías x Pagar	0	2.184.203	2.247.545	2.312.724
Intereses cesantías x Pagar	0	262.209	269.813	277.638
Iva por pagar	0	2.854.675	3.374.063	3.515.774
Impuesto de Renta por pagar	0	10.627.145	11.283.472	12.056.201
Cree por pagar	0	3.825.772	4.062.050	4.340.232
Ica por pagar	0	3.526.252	3.674.355	3.828.678
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>290.420.579</b>	<b>303.271.514</b>	<b>52.699.550</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
Obligaciones Financieras	5.933.400	4.123.213	2.150.289	0
Leasing Financiero	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>5.933.400</b>	<b>4.123.213</b>	<b>2.150.289</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>5.933.400</b>	<b>294.543.791</b>	<b>305.421.803</b>	<b>52.699.550</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	13.844.600	40.563.310	73.594.673	65.736.248
Utilidad acumulada		25.250.098	52.059.628	80.705.161
Reserva legal acumulada	0	2.805.566	5.784.403	8.967.240
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>13.844.600</b>	<b>68.618.974</b>	<b>131.438.705</b>	<b>155.408.649</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>19.778.000</b>	<b>363.162.765</b>	<b>436.860.508</b>	<b>208.108.199</b>
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Autora

## 4.11 RAZONES FINANCIERAS

### 4.11.1 Razones financieras sin financiación.

Tabla 23. Razones financieras sin financiación

FORJAS JL			
RAZONES FINANCIERAS			
ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACION			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Capital de trabajo	63.664.129	132.398.209	162.165.441
Razón Corriente	1,22	1,44	4,08
Prueba Ácida	1,22	1,44	4,08
Endeudamiento	79,52%	68,76%	24,57%
Rendimiento sobre Activos	7,76%	6,79%	14,86%
Rendimiento sobre Patrimonio	37,88%	21,74%	19,70%
Margen Bruto	9,09%	9,09%	9,09%
Margen Operacional	4,02%	4,08%	4,17%
Margen Neto	2,65%	2,69%	2,75%

### 4.11.2 Razones financieras con financiación

Tabla 24. Razones financieras con financiación

FORJAS JL			
RAZONES FINANCIERAS			
ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACION			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Capital de trabajo	61.562.187	128.138.994	155.688.649
Razón Corriente	1,21	1,42	3,95
Prueba Ácida	1,21	1,42	3,95
Endeudamiento	81,11%	69,91%	25,32%
Rendimiento sobre Activos	7,73%	6,82%	15,29%
Rendimiento sobre Patrimonio	40,89%	22,66%	20,48%
Margen Bruto	9,09%	9,09%	9,09%
Margen Operacional	4,02%	4,08%	4,17%
Margen Neto	2,63%	2,68%	2,74%

## 5 CONCLUSIONES

Primeramente, se concluye que se realizó un proyecto de grado en el cual se aplicaron los conocimientos adquiridos en las asignaturas y experiencias vividas en el programa de administración de empresas.

Segundo, aplicar los conocimientos de investigación con base en una problemática que se vive en una empresa, en este caso Forjas JL; una empresa que se dedica a la construcción e instalación de estructuras y carpintería metálica, donde no se tenía claro todo el pensamiento gerencial y administrativo que se debe tener en cualquier empresa, por eso se hizo atractiva en realizar el proyecto de investigación.

Tercero, se ejecutó un diagnóstico organizacional tanto interno como externo, donde se pudieron identificar los aspectos relevantes en cada uno de los medios llevando a expresar y a concluir sobre la metodología de trabajo para el mejoramiento organizacional.

Cuarto, se plantea una herramienta para la empresa, el cual es el diseño de un plan de mejoramiento estratégico, que funcionara para realizar un cambio radical en todo lo que se conoce en la organización.

## 6 RECOMENDACIONES

En el presente proyecto se propone diseñar un plan de mejoramiento estratégico para la empresa Forjas JL ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, adicional a ello se le recomienda al propietario realizar las siguientes recomendaciones en la organización.

### **Ubicación de la empresa.**

Sin duda las condiciones del lugar influyen en las decisiones de compra de los clientes, es por ello que se recomienda realizar un cambio de sede hacia un lugar más cercano de sus proveedores, los proveedores principales de la empresa se encuentran en el municipio de Yumbo, por lo que se sugiere el sector de Sameco, Calima o Floralia.

### **Adecuación de instalaciones operativas**

En caso que el propietario no decida realizar cambio de sede, se sugiere mejorar la infraestructura actual de la organización, desde la oficina administrativa, hasta la bodega, brindándoles mejores condiciones de trabajo a los colaboradores de la empresa.

### **Plan de mercadeo**

Es notable que la empresa tenga reconocimiento y aceptación en el mercado por la prestación de los productos y servicios a lo largo del tiempo de haberse fundado hasta la actualidad, pero se recomienda, realizar un plan de mercadeo en el cual se dé a conocer de manera más agresiva todos los servicios y productos que brinda Forjas JL no solo en los canales tradicionales de comunicación, sino también, en la red 2.0

## **Convenios empresariales**

Forjas JL debe reinventar sus procesos de comunicación con sus clientes, por tal motivo lo llevaría a realizar convenios empresariales con organizaciones o empresas enfocadas al sector de la construcción.



## 7 REFERENCIAS

- Aguilar, J. G. (2008). *Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos*. Netbiblo.
- Alfonso R, E. (2005). Modelo de la contingencia y eficiencia organizacional. Una evaluación del impacto de programas de empleo. Universidad de Almería, Almería, España.
- Álvarez, C. E. M. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Universidad del Rosario.
- Amaya, J. A. (2005). Gerencia: Planeación & Estrategia. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Ancín, J. M. S. de V. (2012). El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial.
- Bardin, L. (1991). Análisis de contenido. Ediciones AKAL.
- Bermúdez, L. T., & Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Ecoe Ediciones.
- Blanco, S. A. M., & S, S. Y. C. (2005). Auditoría del control interno. Ecoe Ediciones.
- Blank B, L. (2002). La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Universidad del Valle.
- Blasco, M. J., & planas, F. C. (2014). Guía Para La Autoevaluación De Empresas: Claves para mejorar tu negocio. Profit Editorial.
- Boeglin, M. (2008). Leer y Redactar en la Universidad - Del Caos de las ideas al Texto Estructurado. En Lectura y Escritura (Primera Edición., p. 217). Sevilla, España: Editorial MAD, S, L.

- Castro, J. L. E. (2005). Análisis de problemas y toma de decisiones. Pearson Educación.
- CEPAL. (2004). Clasificaciones estadísticas internacionales incorporadas en el Banco De datos del Comercio Exterior de América Latina y el Caribe de la CEPAL. Santiago de Chile: United Nations Publications.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Recuperado 7 de marzo de 2017, a partir de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la organización y el control. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed). McGraw-Hill Interamericana.
- Construmatica.com. (2012). Estructuras Metálicas. Recuperado de [http://www.construmatica.com/construpedia/Estructuras\\_Met%C3%A1licas](http://www.construmatica.com/construpedia/Estructuras_Met%C3%A1licas)
- Corella, M. A. R., & Reséndiz, C. R. (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. Plaza y Valdés.
- Cruz, R. V. (1987). Estadística elemental: primera parte. La Editorial, UPR.
- Cuadrocomparativo. (2015). cuadro-comparativo-mantenimiento-de-la-pc-1-638.jpg (Imagen JPEG, 638 x 479 píxeles). Recuperado 9 de junio de 2017, a partir de <http://cuadrocomparativo.org/wp-content/uploads/2015/11/cuadro-comparativo-mantenimiento-de-la-pc-1-638.jpg>
- Dadoobras. (2014). Carpinteria\_Aluminio\_00.jpg (Imagen JPEG, 346 x 273 píxeles). Recuperado 17 de marzo de 2017, a partir de [https://www.dadoobras.com/ima/Carpinteria\\_Aluminio\\_00.jpg](https://www.dadoobras.com/ima/Carpinteria_Aluminio_00.jpg)

- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson Educación.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Desarrolloweb. (2010). imagen6.gif (Imagen GIF, 450 x 348 píxeles). Recuperado 9 de junio de 2017, a partir de <https://desarrolloweb.com/articulos/images/mysql/imagen6.gif>
- El Congreso de Colombia. Ley 1014 de 2006, Pub. L. No. Diario Oficial No. 46.164 (2006). Recuperado de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1014\\_2006.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html)
- El Congreso de Colombia. Ley 1429 de 2010, Pub. L. No. Diario Oficial No. 47.937 (2010). Recuperado de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1429\\_2010.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html)
- Faria, F. A. D. (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Editorial Limusa.
- Fernández R, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Fierros. (2014). 409.jpg (Imagen JPEG, 400 x 530 píxeles). Recuperado 9 de junio de 2017, a partir de <http://fierros.com.co/files/blog/409.jpg>
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. Pearson Educación.
- Galindo, L. M., & Martínez, J. G. (2009). *Fundamentos de administración*. Trillas.
- Garriga, E., & Melé. (2008). *Teorías de responsabilidad social corporativa: trazando el territorio*.

- Gelabert, M. P. (2012). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. ESIC Editorial.
- Gestioneoperaciones. (2017). *diagrama-causa-efecto.png* (Imagen PNG, 491 × 291 píxeles). Recuperado 22 de marzo de 2017, a partir de <http://www.gestioneoperaciones.net/wp-content/uploads/2014/12/diagrama-causa-efecto.png>
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.
- Gómez, P. N. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Narcea Ediciones.
- Griffin, R. W., Ebert, R. J., & Rosales, E. T. (2005). *Negocios*. Pearson Educación.
- Griffin, R. W., Rosales, M. E. T., & Miranda, M. A. A. (2011). *Administración*. Cengage Learning Editores.
- Guillén, M. del C. M. (2013). *La gestión empresarial*. Ediciones Díaz de Santos.
- Herrera, H. M. (2005). *El marco ético de la responsabilidad social empresarial*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Image.slidesharecdn. (2015). *manual-de-mantenimientodeuntanquedeagua1-10-728.jpg* (Imagen JPEG, 728 × 546 píxeles). Recuperado 9 de junio de 2017, a partir de <https://image.slidesharecdn.com/manualdemantenimientodeuntanquedeagua1-110603202711-phpapp02/95/manual-de-mantenimientodeuntanquedeagua1-10-728.jpg?cb=1307133611>

- Latin American Quality Institute. (2010). Direccionamiento estratégico en la empresa. Recuperado de [http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi\\_art\\_15.pdf](http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_15.pdf)
- Malhotra, N. K., Martínez, J. F. J. D., & Rosales, M. E. T. (2004). Investigación de mercados. Pearson Educación.
- Mansilla, D. R. (1996). Gestión Organizacional. Universidad Iberoamericana.
- Martín, A. D. (2010). Introducción al liderazgo organizacional.: Teoría y metodología. Librería-Editorial Dykinson.
- Martínez, F. L. (2004). An-entropía: el secreto de los negocios exitosos. Libros de Cabecera.
- Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad. Ediciones Díaz de Santos.
- Matrizbcg. (2016). *Infografia-Matriz-BCG.jpg* (Imagen JPEG, 800 × 1200 píxeles) - Escalado (37 %). Recuperado 13 de marzo de 2017, a partir de <http://www.matrizbcg.com/wp-content/uploads/2016/06/Infografia-Matriz-BCG.jpg>
- matrizbcg. (2017). Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa. Recuperado a partir de <http://www.matrizbcg.com/>
- Mendoza, J. M. (1985). Las Funciones Administrativas: Un Enfoque Estratégico y Táctico. Ediciones Uninorte.
- Mercado, S. (2002). Administración aplicada/ Applied Management. Editorial Limusa.
- Miklos, T., & Tello, M. E. (1994). *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*. Editorial Limusa.

- Moris, J. A. P. (2012). Desarrollo y eficacia organizacional: cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones. Eds. Universidad Católica de Chile.
- Parsons, T. (1985). Talcott Parsons on Institutions and Social Evolution: Selected Writings. University of Chicago Press.
- Perdiguero, T. G., & Reche, A. G. (2005). La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial. Universitat de València.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide.
- Prodecon. (2012). img-boletin008D.jpg (Imagen JPEG, 260 x 265 píxeles).  
Recuperado 22 de marzo de 2017, a partir de  
<http://www.prodecon.com.co/images/img-boletin008D.jpg>
- Prodecon. (2012). img-boletin008E.jpg (Imagen JPEG, 350 x 288 píxeles).  
Recuperado 22 de marzo de 2017, a partir de  
<http://www.prodecon.com.co/images/img-boletin008E.jpg>
- Puerta, L. F. R. (2004). Interpretando a Porter. Universidad del Rosario.
- Pümpin, C., & Echevarría, S. G. (1993). Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa. Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. P. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional. Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2005). Administración. Pearson Educación.

- Roche, F. P. (1996). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Editorial Paidotribo.
- Rodríguez, E. G. (1966). *Poder judicial y proceso administrativo*. Editorial Jurídica de Chile.
- Rojas, F. A. (2000). *Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa*. ESIC Editorial.
- Rosales, R. (2015). *Definiciones carpintería metálica*. Recuperado de <http://carpinteria-aluminio.es/definiciones-carpinteria-metalica/>
- Roux, D. (2014). *Las 100 palabras de la gestión empresarial*. Ediciones Akal.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma.
- Sánchez, M. S., Dueñas, R. M., & Izquierdo, L. I. (2006). *Teoría y práctica de la calidad*. Editorial Paraninfo.
- Serna G, H. (2010). *Análisis Externo. El POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)*. Recuperado de <http://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. 3R Editores.
- Smith, A. (2016). *El diagrama de Ishikawa: Solucionar los problemas desde su raíz*. Editorial 50Minutos.es.
- Support.content.office. (2012). c69597d6-7d61-471f-8cc4-837cb587eaa2.gif (Imagen GIF, 312 x 392 píxeles). Recuperado 9 de junio de 2017, a partir de <https://support.content.office.net/en-us/media/c69597d6-7d61-471f-8cc4-837cb587eaa2.gif>

Vega, J. L. Á. (2009). Responsabilidad social y los principios del desarrollo sostenible como fundamentos teóricos de la información social de la empresa. ESIC Editorial.

Veguillas, H. N., & Arevalillo, J. M. (2011). Problemas Resueltos de Iniciación Al Análisis Estadístico de Datos. Editorial UNED.

Velasco, J. A. P. F. de. (2010). Gestión por procesos. ESIC Editorial.

Victoria, J. V. (2008). Análisis estratégico de la empresa. Editorial Paraninfo.