

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA FERROCAVIAR-CONSTRURAMA
Periodo 2020-2024.

YULLY MANUELA ORREGO BAENA

COD 201351163

DIANA CAROLINA DIAZ SOSSA

COD 201251045

Trabajo presentado para optar por el título de Administrador de Empresas



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA DICIEMBRE DE 2019

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA FERROCAVIAR-CONSTRURAMA
Periodo 2020-2024.

YULLY MANUELA ORREGO BAENA

COD 201351163

DIANA CAROLINA DIAZ SOSSA

COD 201251045

Asesor:

HUBERNEY LONDOÑO HERNANDEZ



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA DICIEMBRE DE 2019

CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
2. JUSTIFICACION	8
3. OBJETIVOS	9
3.1. OBJETIVO GENERAL	9
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
4. MARCO TEORICO CONCEPTUAL	10
5. DISEÑO METODOLOGICO	17
6. HISTORIA Y CARACTERIZACION DE FERROCAVIAR-CONSTRURAMA ...	18
6.1. MISIÓN ACTUAL.....	18
6.2. VISIÓN ACTUAL	18
7. ANALISIS EXTERNO	19
7.1. ÁMBITO ECONÓMICO	19
7.2. ÁMBITO POLÍTICO	20
7.3. ÁMBITO LEGAL	23
7.4. ÁMBITO TECNOLÓGICO.....	25
8. ANALISIS INTERNO	31
8.1. BENCHMARKING	34
9. ANALISIS FODA	42
9.1. MATRIZ F.O.D.A.....	45
10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	47
10.1. VISIÓN.....	47
10.2. NUEVA MISIÓN	47
11. FIJACION DE OBJETIVOS.....	49
11.1. OBJETIVOS FINANCIEROS.....	49
11.2. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO.	49
11.3. OBJETIVOS DE COMPETITIVIDAD.	49
11.4. OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	50

12.	CRUCE DE ESTRATEGIAS	51
13.	MAPA ESTRATEGICO	53
14.	BALANCE SCORECARD	54
15.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
	BIBLIOGRAFIA.....	64

Lista de Tablas

TABLA 1	MODELO BÁSICO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	10
TABLA 2	MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL SECTOR FERRETERO	26
TABLA 3	ANÁLISIS EXTERNO FERROCAVIAR -CONSTRURAMA	29
TABLA 4	ANÁLISIS INTERNO FERROCAVIAR -CONSTRURAMA.....	31
TABLA 5	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	34
TABLA 6	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	36
TABLA 7	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS M.E.F.E.	42
TABLA 8	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS M.E.F.I.	43
TABLA 9	MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.	45
TABLA 10	ANÁLISIS DE LA MISIÓN.	48
TABLA 11	CRUCE DE ESTRATÉGIAS	51
TABLA 12	PERSPECTIVA FINANCIERA	54
TABLA 13	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	55
TABLA 14	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	56
TABLA 15	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	58

Lista de Figuras

FIGURA 1	MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE STEINER	11
FIGURA 2	PREMISAS DE LA ESCUELA DE LA ESTRATÉGICA	12
FIGURA 3	PROCESO ESTRATÉGICO BENJAMÍN BETANCOURT.....	13
FIGURA 4	EJES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	16
FIGURA 5	MAPA ESTRATÉGICO.....	53

Lista de Gráficos

GRÁFICO 1 RADAR VALOR FERROCAVIAR-CONSTRURAMA----- 37

GRÁFICO 2 RADAR VALOR CONSTRUSEVILLA ----- 38

GRÁFICO 3 RADAR VALOR CASA DEL CONSTRUCTOR----- 39

GRÁFICO 4 RADAR VALOR SAN LORENZO----- 39

GRÁFICO 5 COMPARACIÓN DE RADARES DE VALOR ----- 40

GRÁFICO 6 COMPARACIÓN DE RADARES VALOR SOPESADO ----- 40

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

La organización Ferrocaviar-Construrama del Municipio de Sevilla es una empresa del sector ferretero del municipio de Sevilla Valle del Cauca, nace en Sevilla aproximadamente 10 años, hace cuatro años cambio de dueño, el nuevo propietario trajo nuevas ideas, algunas se implementaron con éxito como el aumento de inventarios, ampliar su portafolio de productos y lograr la alianza que permitiese tener la distribución directa de cemento hacia las ciudades de Armenia y Calarcá. Sin embargo, algunos empleados manifiestan que ha sido muy difícil porque en ocasiones no entienden las decisiones del directivo, por esta razón se han presentado varios despidos injustificados, y una alta rotación de personal operativo y de ventas. Asimismo, manifiestan que se les dificulta trabajar en equipo y la comunicación no es asertiva. Por otra parte, cuando se les pregunta acerca de los objetivos y estrategias organizacionales, expresan desconocerlos, es evidente un nivel de desmotivación.

Por otra parte, en cuanto a los procesos internos, cuando se le pregunta al administrador sobre los problemas más relevantes que se presentan actualmente en la organización, manifiesta: que el sistema de recaudo de cartera es uno de los más complejos, hay una alta cartera de clientes mayoristas de difícil manejo, los procesos de liquidación de descuento, inventarios y fijación de precios son lentos, se pierde o fuga información de la empresa, la subutilización de la capacidad instalada, la falta de habilidad de los empleados, algunos de ellos son contratados sin un riguroso proceso de selección. Todo esto, se refleja manifiesta el administrador en mala atención y servicio hacia los clientes, que por la lentitud de los empleados, la falta de cohesión y direccionamiento parece que todos marcharan por caminos diferentes.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo elaborar un direccionamiento estratégico para la empresa Ferrocaviar-Construrama para los próximos 5 años?

2. JUSTIFICACION

La importancia de este proyecto está dada por el fortalecimiento de las bases administrativas, en particular las que indican un direccionamiento estratégico que se despliegue en las actividades del día a día de la organización Ferrocaviar-Construrama y que le permita lograr la cohesión entre sus trabajadores, asimismo, entender claramente de acuerdo con la formalidad de esta, las directrices de las directivas. Es entamado permitirá el desarrollo de sus actividades de una mejor manera, mientras fortalece las relaciones formales en su interior y en gran medida proyectar una imagen con mayor solidez frente a la competencia y los clientes, además, involucrar en el proceso y desarrollo de este los conocimientos pertinentes en el área administrativa, financiera y de marketing; así mismo, que sustente el requerimiento previo a la consecución del título como Administradoras de Empresas por parte de las investigadoras

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para la empresa Ferrocaviar -Construrama para los próximos 5 años.

3.2. Objetivos Específicos

- Describir la historia y caracterización de la empresa Ferrocaviar-Construrama
- Realizar un análisis externo (macroambiente y sectorial) de la empresa Ferrocaviar-Construrama
- Realizar un análisis Interno de la empresa Ferrocaviar-Construrama
- Identifica Oportunidades y amenazas para la empresa Ferrocaviar-Construrama
- Identificar Debilidades y Oportunidades de la empresa Ferrocaviar-Construrama
- Elaborar un Direccionamiento estratégico para empresa Ferrocaviar-Construrama
- Formular estrategias y presentar una propuesta de ajuste estructura para la empresa Ferrocaviar-Construrama
- Elaborar un mapa estratégico como guía de implementación de la estrategia
- Elaborar un Balance ScoreCard como herramienta de seguimiento y control

4. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

De acuerdo con Mintzberg et. al (2003) La planeación estratégica tuvo su mayor repercusión en los años 70, postula que “la estrategia debe ser guiada por un conjunto de planificadores altamente instruidos, parte de un departamento especializado en planificación estratégica con acceso al directivo principal”. Su principal autor es H. Igor, Ansoff Estrategia corporativa (1965): no hubo investigación, eran ideas repetidas de la escuela del diseño, no se le prestó la atención que merecía la planificación. Asimismo, Peter Lorange: Evaluó los estudios de proceso de planificación formal , encontrando pocos (menos de 30).

El análisis del modelo básico de planificación estratégica propuesto por estos autores es el siguiente (ver tabla 1):

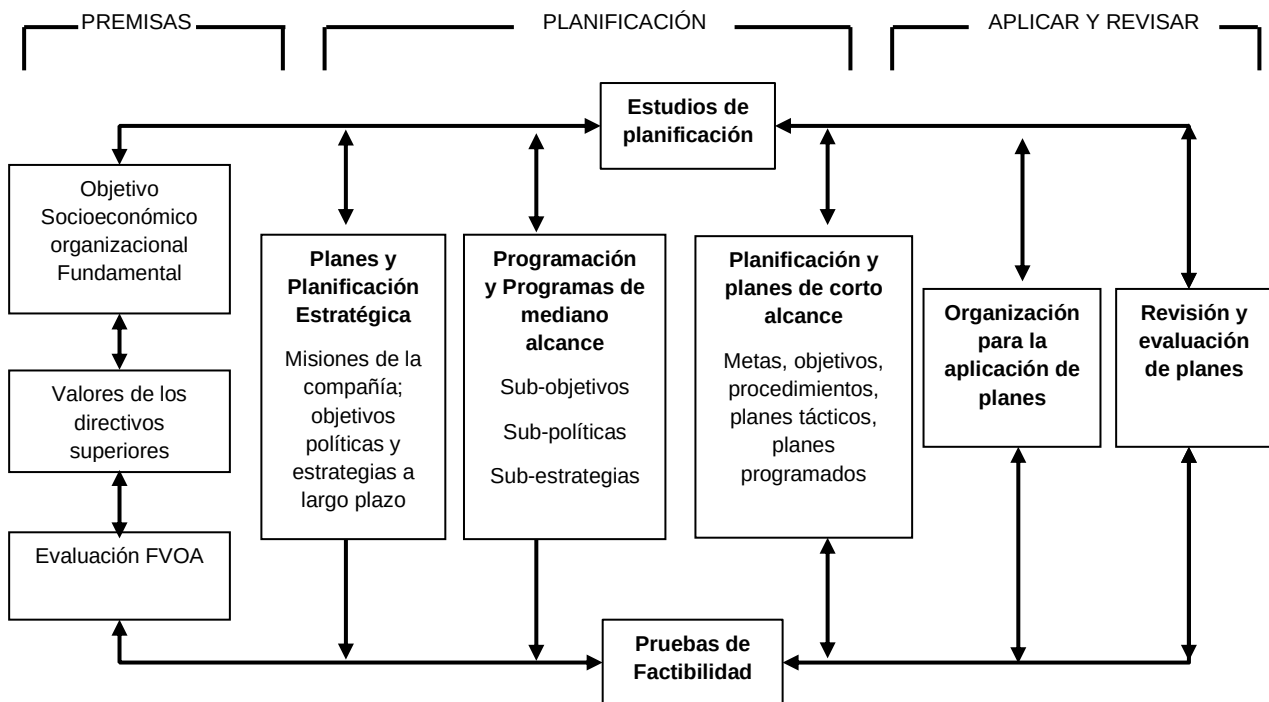
Tabla 1 Modelo básico de planificación estratégica

FASES	ACCIONES
1. Fijación de objetivos:	• Elaborar “extensos procedimientos para explicar y, siempre que fuera posible, cuantificar objetivos de la organización”. • Objetivos como medio de control
2. Verificación externa	• Preocupación por pronósticos (no escenarios) • Creación de situaciones • Analizar la competencia (1980) • “Predecir y prepararse” Ackoff
3. Verificación interna	• Análisis de las “virtudes y flaquezas” • “Estrategia corporativa mediante listas de lavandería” Jelinek y Amar (1983)
4. Evaluación de la estrategia	• Aplicación de diferentes técnicas orientadas al análisis financiero • Las estrategias más que evolucionar o desarrollarse, se delinean en un determinado momento. Como son varias, después de la evaluación puede seleccionarse una.
5. Puesta en operación de la estrategia	• Descomposición de las estrategias en subestrategias para que la implementación sea exitosa • Presupuestos • Intención: control • Formulación: Restringida (debe ser divergente) • Aplicación: libre para descomponer, elaborar y racionalizar
6. Plazos para todo el proceso (agenda)	• Deben “programarse las etapas del proceso y los momentos precisos en que deben llevarse a cabo”.

Fuente: Elaboración propia, basada en Mintzberg (2003).

Asimismo, Steiner en 1969 citado por Mintzberg (2003), presenta un modelo de planificación estratégica que consta de tres grandes fases: las premisas, la planificación, la aplicación y revisión, de manera interconectada interrelacionada, tal como se muestra en la figura 1.

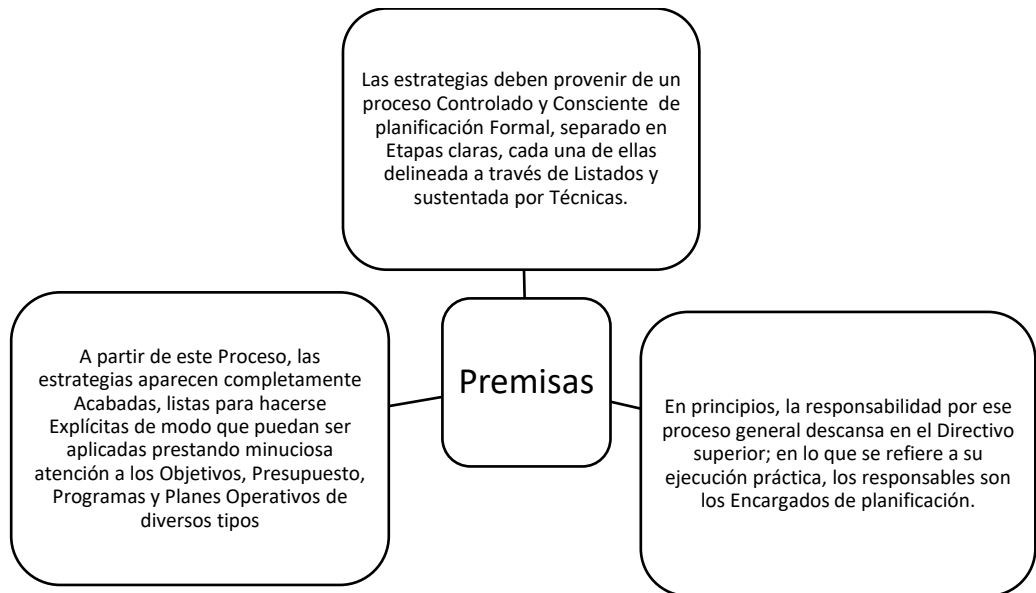
Figura 1 Modelo de Planeación Estratégica de Steiner



Fuente: Steiner (1969) citado por Mintzberg (2003).

El modelo “completamente desarrollado los objetivos impulsan la formulación de estrategias que, a su vez, generan programas cuyos resultados influyen sobre los presupuestos con el propósito de ejercer control” (Mintzberg, 2003). Las premisas de esta escuela son (ver figura 2).

Figura 2 Premisas de la Escuela de la Estratégica

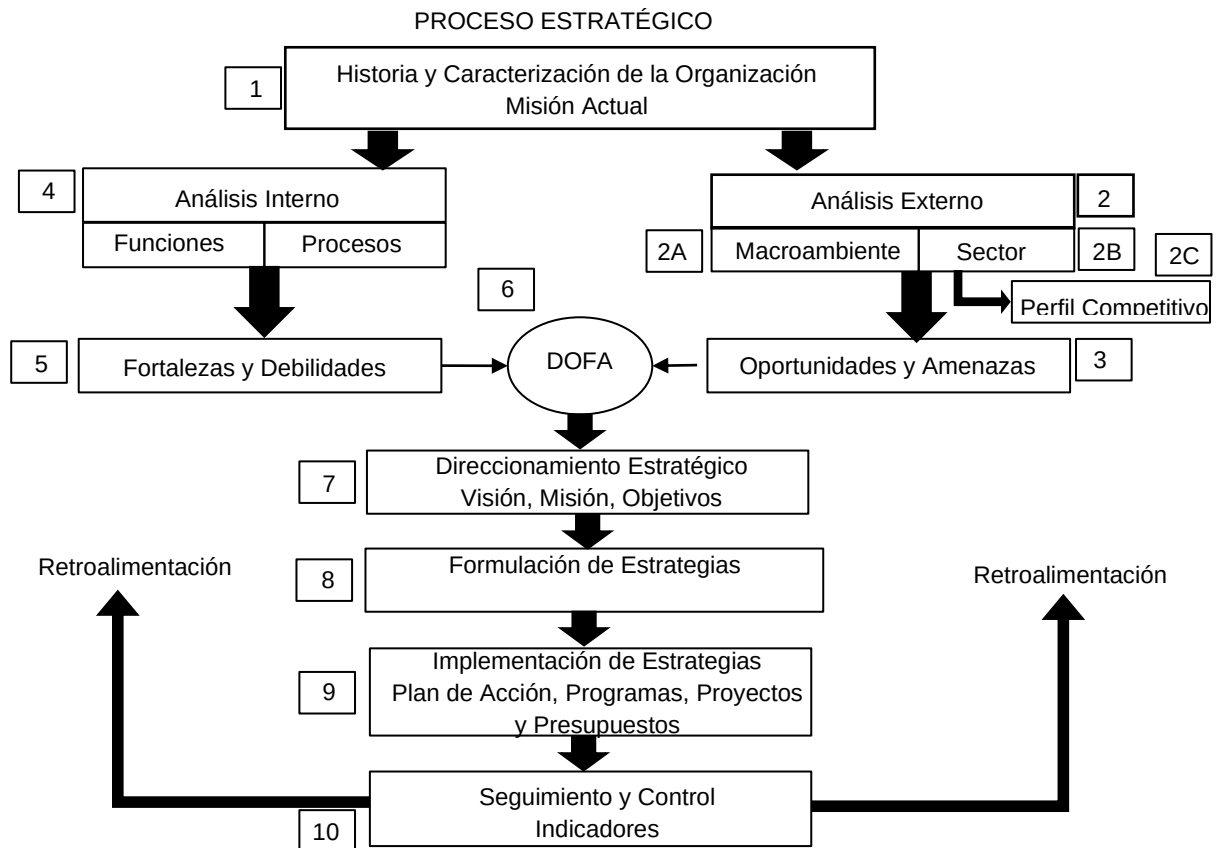


Fuente: Elaboración propia con bases en Mintzberg (2003)

Algunos desarrollos recientes están dados por la planificación de situaciones donde se manifiesta que si bien no se puede pronosticar el futuro si es posible especular sobre una variedad de posibilidades que pueden abrir la mente, y al vez, dar en el blanco, y por otra parte es el control estratégico como lo es la herramienta Balance Score Card, que permite mantener a la organización en los carriles proyectados, teniendo control frente a las acciones estratégicas, las finanzas, los presupuestos, entre otras.

Dado lo anterior, Benjamín Betancourt G. (2013) realiza una propuesta de proceso estratégico (ver figura 3), la cual se tomará para la elaboración de este trabajo.

Figura 3 Proceso Estratégico Benjamín Betancourt



Fuente: Benjamín Betancourt (2013).

1. Historia y caracterización de la empresa: El autor establece que “la historia de la empresa no puede quedarse en el mero análisis del desarrollo tecnológico, los avances organizativos y la dimensión de los mercados en los que actúa la empresa. Para entender la evolución y el comportamiento de la empresa hay que ampliar el punto de vista a los aspectos sociales y económicos. Es la historia social de la empresa, en la que se tengan en cuenta cuestiones como: 1. Las circunstancias históricas concretas de la creación, expansión y/o desaparición de la empresa en el contexto del sector industrial al que pertenece y en el ámbito local, regional y de país. 2. La influencia derivada de las distintas formas de propiedad en la actividad de la

empresa; y 3. Las múltiples causas sociales y culturales que configuran la empresa y el sector industrial al que pertenece” (Betancourt, 2013).

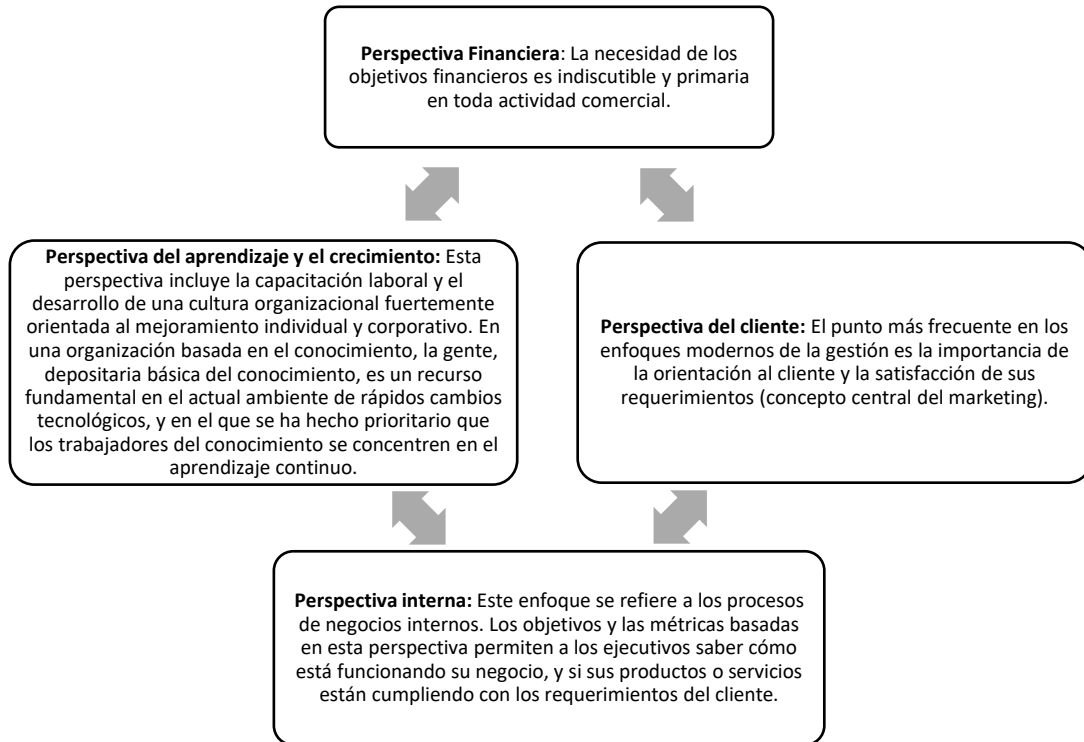
2. Análisis Externo: La organización se encuentra inmersa en las capas del entorno, esto es Entorno Próximo, Entorno Medio, y Entorno General. Para el autor estas capas no están aisladas entre sí; más bien, se relacionan y de las cuales se reconocen las oportunidades y amenazas que provienen de tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas y competitivas. Las herramientas que se utilizan en esta fase o etapa del proceso son: Análisis sectorial (Diamante competitivo, modelo de las cinco fuerzas de Porter), y Benchmarking.
3. Evaluación de factores Externos: como herramienta se utiliza la matriz EFE la cual se complementa con las variables del entorno sectorial, variables de la competencia (Benchmarking) y las variables de los Clientes y demás situaciones externas.
4. Análisis Interno: se refiere a mirar la organización “hacia adentro para ver con que recursos cuenta para adelantar la labor estratégica, enfrentando la situación del entorno” (Betancourt, 2013).
5. Evaluación de factores Internos: como herramienta se utiliza la matriz EFI la cual se diligencia teniendo en cuenta el análisis interno, variables que constituyen fortalezas y debilidades.
6. Análisis estratégico (DOFA): consiste más que como herramienta que permite tener una visión endógena y exógena de la organización, permite lograr elaborar nociones de estrategia realizando el cruce entre las variables que constituyen fortalezas y oportunidades (estrategia agresiva), fortalezas y amenazas (estrategia de diversificación concéntrica), debilidades y oportunidades (estrategia de revitalización) y debilidades y amenazas (estrategia trinchera, enajenar o liquidar).
7. Direccionamiento estratégico: En esta etapa se define la visión, misión, valores y objetivos de la organización..

8. Direccionamiento estratégico: En esta etapa se formulan las estrategias, se adapta la estructura cada vez que esta requiera un diseño o rediseño organizacional que facilite la implementación de la estrategia.
9. Implementación de la estrategia: Es la parte más detallada de la planificación, consiste en la elaboración de planes de acción, programas, proyectos y presupuestos.
10. Seguimiento y control: de acuerdo con el autor es el “proceso de control compara el comportamiento de la empresa con los resultados deseados y proporciona la información necesaria para evaluar los resultados de la gestión” (Betancourt, 2013).

Asimismo, se hará uso de la herramienta Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral, la cual integra a las dos últimas fases del proceso propuesto por el Dr. Benjamín Betancourt. El objetivo del BSC, creado por Kaplan y Norton (1997), es proporcionar a las empresas elementos para medir su éxito, teniendo como principio fundamental que “no se puede controlar lo que no se puede medir”.

Los cuatro ejes de la estrategia empresarial descritos por Kaplan y Norton son (ver figura 4). Considerando estas perspectivas, en el BSC se “plantea que los resultados financieros dependen de los clientes y su fidelidad, la cual se logra a partir de un funcionamiento adecuado de los procesos internos de la empresa y a su vez, para que estos procesos funcionen se requiere de empleados motivados y con la capacidad de desarrollar eficientemente su trabajo” (Kaplan y Norton, 1997).

Figura 4 ejes de la estrategia empresarial



Fuente: Elaboracion propia, con base en Kaplan y Norton (1997)

Kaplan y Norton (1997) mencionan que a partir de este planteamiento y fijando objetivos para cada uno de los niveles o perspectivas, se da lugar a una estrategia empresarial definida. proponen la elección de una serie de indicadores numéricos, que reflejen adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituirá el *Balanced Scorecard*, como herramienta de control de la eficacia empresarial, debido a que los indicadores permiten realizar mediciones de cada aspecto concreto de la cadena causativa reflejada entre las perspectivas señaladas.

5. DISEÑO METODOLOGICO

La metodología para la realización del trabajo se sintetiza en el cuadro 1, donde se expone el enfoque, método de investigación, la población objeto de estudio, las técnicas de recolección de información y las fuentes a utilizar.

Cuadro 1. Metodología de la investigación

Enfoque	Método	Población	Técnicas	Instrumento	Fuente de información
Cualitativo	El método de investigación es el deductivo dado que se inicia con un diagnóstico general del entorno, el sector, los componentes internos, para, finalmente, proponer un direccionamiento estratégico para la empresa FERROCAVIAR-CONSTRURAMA de Sevilla (Valle del Cauca).	El trabajo se desarrolla en la organización FERROCAVIAR-CONSTRURAMA del municipio Sevilla Valle del Cauca, por lo tanto, la población y muestra se compone de los empleados y personal de la empresa, los cuales ascienden a 13 en total. Debido a que la población es pequeña, no se utiliza fórmula para tamaño de muestra.	Entrevistas Observación Revisión de documentos	Guion Libreta de apuntes. Fichas bibliográficas	Fuentes secundarias: Libros, revistas, artículos, bases de datos, páginas web. Fuentes primarias: Se cuenta con la información del grupo humano que integra la parte administrativa y comercial de FERROCAVIAR-CONSTRURAMA.

Fuente: elaboración propia, Universidad del Valle 2019.

6. HISTORIA Y CARACTERIZACION DE FERROCAVIAR-CONSTRURAMA

FERROCAVIAR-CONSTRURAMA, que inició en el municipio de Sevilla Valle hace diez (10) años aproximadamente; desde entonces se encuentra ubicado en el mismo punto (Calle 50 # 49-02); hace aproximadamente cuatro años cambió de propietario, el cual tenía como como ideal, incursionar en la línea hogar, tubería y arreglos caseros; debido a los constantes pedidos de materiales para la construcción que realizó la comunidad durante un largo periodo de tiempo, y al buen historial crediticio del dueño, este decidió realizar una gran inversión para aumentar sus inventarios y ampliar la gama de productos, logró obtener distribuciones directas de cemento hacia las ciudades de Armenia y Calarcá Quindío, y Sevilla y Caicedonia Valle. La empresa se ha consolidado en el sector y ha ido creciendo, en el momento cuenta con 12 empleados directos y 15 indirectos

6.1. Misión Actual

FERROCAVIAR CONSTRUCCIÓN, es una empresa del sector ferretero y constructor dedicada a la comercialización y distribución de productos para la construcción y acabados, contando con, una amplia gama de marcas, tecnología, trabajo en equipo, calidad, precio y excelente servicio con personal capacitado, en procura de la satisfacción de la sociedad en general, con la firme convicción de contribuir al desarrollo integral de las personas en su interior, mientras aporta al desarrollo económico, social y ambiental de la región.

6.2. Visión Actual

Para el 2025 FERROCAVIAR CONSTRUCCIÓN, llegará a ser la empresa del sector ferretero y de la construcción con mayor reconocimiento de la región, a razón de su servicio, experiencia, pluralidad tanto en productos como marcas; orientada a brindar en sus entornos confianza, responsabilidad social, competencia y desarrollo.

7. ANALISIS EXTERNO

7.1. Ámbito económico

El entorno económico de una organización se compone de todos aquellos factores que influyen en la dinámica de los mercados y en los hábitos de compra de los consumidores impactando de forma directa en los rendimientos de las empresas. Dentro de estos factores se encuentran aspectos como oferta y demanda, flujos de capital, ingresos, precios, costos, inflación, tasa de cambio, producción, tasas de interés, tasa de desempleo entre otros aspectos propios del funcionamiento de la economía.

En términos generales según cifras oficiales de DANE, durante el primer trimestre del año 2019 el PIB del país creció un 2.8%, el IPC se ha mantenido dentro de niveles normales (incremento de 2,12%) y la tasa de desempleo se ubica en 10.8%.

Según Invest Pacific (2019), el Valle del Cauca es una de las regiones más competitivas de Colombia por la solidez de su estructura económica, su disposición hacia los mercados internacionales, la presencia de inversión extranjera, los niveles de infraestructura básica, el grado de profundización y eficiencia del sistema financiero e innovación industrial.

El ámbito económico en el cual se desenvuelve Ferrocaviar-Construrama en la actualidad es moderadamente bueno ya que el PIB del Valle del cauca en los últimos cuatro años ha alcanzado rendimientos superiores al consolidado nacional y cabe destacar que nuestro departamento aporta el 10% del total del PIB nacional.

Con respecto al sector de la construcción (sector con el cual tiene relación directa la organización por la actividad económica que desarrolla) el IPC en el año 2018 tuvo una variación total de 3.18% (DANE,2019)

Por otra parte, la inflación del sector de la construcción en los últimos dos años (2016-2018), allí se puede analizar que los precios en el sector tuvieron un alto costo durante todo el año 2016 y de allí comenzaron a declinar estabilizándose durante los dos años siguientes (2017-2018), esta inflación relativamente baja -dado que se ubica por debajo del IPC nacional acumulado- motiva y beneficia los proyectos de inversión en vivienda e infraestructura pública, factor que a su vez jalona el sector ferretero.

Otro de los aspectos económicos que tiene gran impacto en Ferrocaviar-Construrama es la tasa de cambio, dado que la organización importa cerca de un 20% de los artículos que comercializa (en líneas de cerámica, porcelana sanitaria, acabados, decorados, hierro) de países como Brasil, Ecuador, España, Perú, China. De esta manera al transar las negociaciones en dólares, la organización ha visto afectadas sus ganancias de artículos de obra blanca debido al incremento del costo de las mercancías producto del alza en la tasa de cambio y del transporte tanto nacional como internacional.

Además de esto, la estabilidad de las tasas de interés le ha permitido a la empresa gestionar y llevar a cabo proyectos de inversión de gran impacto en infraestructura tanto física (remodelación y ampliación del punto de venta y las oficinas) como tecnológica (sistemas de información y comunicación, mejoramiento de equipos).

7.2. Ámbito político

Este entorno es uno de los más relevantes en el radar de una organización de cualquier naturaleza, al estar compuesto por instituciones, políticas públicas y la actividad política de los partidos, es el que moldea las condiciones y reglas de juego para el desarrollo de las prácticas empresariales de las organizaciones en el país y en cada una de sus regiones. De igual forma el ámbito político es factor clave en el desarrollo y crecimiento organizacional dadas las condiciones impositivas, reglamentaciones, incentivos, políticas de inversión y las políticas públicas en general.

Los tres componentes del ámbito político mencionados anteriormente, actúan de forma conjunta y complementaria teniendo efectos sobre los intereses generales de la actividad económica tales como el comportamiento de la economía, la estructura y el funcionamiento de los mercados, características y componentes de los factores de producción entre otros.

La polarización política aguda que se está viviendo en el ámbito político del país en general, tiene efectos directos sobre las decisiones de inversión de los empresarios en todos los niveles, Ferrocaviar-Construrama no se escapa de esta realidad pues se han frenado proyectos de inversión (expansión y crecimiento, decisiones de planta de personal) debido a la incertidumbre fiscal y económica generada por el alto grado de polarización política en el país que tiene impacto directo en el crecimiento y desarrollo empresarial.

Otro aspecto negativo del ámbito político que frena la dinámica empresarial es el “cáncer” de la corrupción que corroe y permea gran parte de las instituciones públicas colombianas, aspecto que ha producido la pérdida de confianza en las instituciones del estado como pilares del crecimiento y desarrollo social y económico del país.

Las cargas tributarias impuestas por las políticas públicas en materia fiscal han sido a lo largo de la historia el principal dolor de cabeza para los empresarios locales e internacionales, dado el impacto directo sobre los rendimientos y ganancias obtenidas por el desarrollo de sus actividades comerciales.

El gasto público es uno de los elementos del ámbito político que dinamiza el sector ferretero, debido a la inversión en infraestructura y vivienda lo cual genera un incremento en la demanda de artículos de construcción, herramientas y ferretería jalonando de esta forma todo el sector de la construcción como uno de los motores del desarrollo de las regiones y el crecimiento económico del país.

Por otra parte la puesta en marcha de la nueva ley de financiamiento es una buena noticia del ámbito económico para las empresas, por el otorgamiento de alivios tributarios (entre los cuales se encuentran la reducción del impuesto de renta gradual durante los próximos cuatro años 2020-2024), reducción de impuestos al patrimonio, cambios en el cobro de renta presuntiva. Todos estos son factores que pueden generar una dinámica positiva de inversión y desarrollo a nivel empresarial. En cuanto a los aspectos de la política monetaria, el control de la inflación mediante un manejo adecuado y prudente de elementos como las tasas de interés por parte del Banco de la república, es otro de los elementos que incentivan a los empresarios a emprender proyectos de inversión en la economía del país.

Un aspecto positivo más del ámbito político de la empresa Ferrocaviar-Construrama, tiene relación directa con elementos del plan de ordenamiento territorial del municipio en cuanto a las directrices de vivienda mediante la apertura de nuevas áreas para usos urbanos de expansión y construcción, lo cual abre las puertas para el crecimiento potencial de las ventas de la empresa a medida que se vayan desarrollando proyectos de inversión pública y privada en vivienda e infraestructura.

Los esfuerzos del Estado por la formalización de las empresas, son un factor de importancia para la sana competencia de las empresas y más en el sector ferretero que representa una economía fluctuante basada en precios, la formalización permitirá que las empresas compitan en igualdad de condiciones en el mercado.

En términos generales los cambios institucionales y de políticas públicas inciden en el desempeño organizacional del país y el actuar de los empresarios e inversionistas. Algunos de estos cambios han tenido lugar y representación mediante: reformas financieras, reformas políticas, reformas fiscales, reformas laborales, reformas pensionales, ley de transferencias, ley de regalías, leyes de seguridad social, ley de financiamiento, entre otros tantos de gran importancia.

7.3. Ámbito legal

Este ámbito va de la mano con el entorno político descrito en los párrafos anteriores, ya que son las instituciones y la actividad política de los partidos aquellos mecanismos mediante los cuales se diseñan todo el conjunto de leyes y normatividades que regulan el accionar de las organizaciones y de los empresarios en el mercado nacional.

Cambios en la normatividad laboral, financiera, monetaria y tributaria estimulan o desestimulan la actividad empresarial. La regulación estatal en términos laborales (contratación, salario mínimo, horas extras, salud y seguridad en el trabajo, parafiscales) es uno de los factores legales que tienen impacto sobre las decisiones de inversión y los intereses de las empresas. Todos estos aspectos en materia laboral significan considerables sumas de dinero que han de ser desembolsadas por las organizaciones para cumplir con parte de sus obligaciones laborales y legales tanto con el estado como con los empleados.

Determinaciones legales que implican “tramitología” para la creación de empresas e importación de mercancías, tecnología y maquinaria son otro factor que frena o hace un poco lento el desarrollo empresarial, dado que el establecimiento y creación de nuevas empresas sean nacionales o foráneas se hace tortuoso por la cantidad de trabas legales y tributarias a las que se ven expuestos los empresarios e inversionistas. De la misma manera el proceso de importación se ve truncado por una maraña de aspectos normativos y tributarios que hacen más largo el tiempo de espera desde que se negocia un bien en el exterior hasta el momento en el que se le puede disfrutar en el país.

Dentro de lo que corresponde al régimen tributario, los aspectos principales se centran en los impuestos de renta, el IVA, gravámenes financieros, impuestos de industria y comercio (ICA) y los beneficios tributarios¹ (exenciones, descuentos tributarios, deducciones) encaminados a incentivar sectores prioritarios para la

¹ https://www.inviertaencolombia.com.co/GUIA_LEGAL_2018_-_BAJA.pdf. Pág. 122

economía nacional, fortalecer la inversión social y activos de las empresas del país, así como otros cuyo objetivo es generar más empleo formal mediante mecanismos como la cuota SENA.

La carga tributaria elevada para las empresas en el país, es uno de los factores principales que influye en el crecimiento económico, “dado que impacta de manera negativa las decisiones de inversión tanto nacional como extranjera en pro del crecimiento industrial y comercial”.

Otro de los componentes del ámbito legal de las organizaciones y del cual no es ajena Ferrocaviar-Construrama, es la reglamentación ambiental a nivel local, regional, nacional. Dentro de este factor legal se encuentran normas que protegen el medio ambiente y los ecosistemas, responsabilidad social empresarial. El foco principal para la organización radica en el tema de las licencias ambientales para construcción, ya que sin dicha licencia no se podrán desarrollar proyectos de construcción en determinadas zonas geográficas y por ende se ve afectada la demanda de artículos que distribuye y comercializa la organización.

El ámbito legal también incluye marcos regulatorios de cumplimiento obligatorio como la declaración contable de la empresa ante entidades como las cámaras de comercio, con el fin de conocer en detalle el funcionamiento económico de la organización en cuanto a usos y procedencias de los rendimientos y capitales.

Los cambios y desarrollos de las instituciones y los partidos políticos en materia legal influyen directamente en el comportamiento y desarrollo de las actividades empresariales, el cumulo de leyes en conjunto pueden dinamizar la economía de un país en general o actuar de manera sectorial en beneficio de algunos sectores económicos específicos que necesiten incentivos para su reactivación comercial o productiva.

7.4. Ámbito tecnológico

Este ámbito cambia constantemente y a un ritmo acelerado, dado que los desarrollos tecnológicos (nuevas tecnologías, maquinarias, mejoras incrementales, TICS) se realizan cada vez en un menor ciclo de tiempo brindando a las organizaciones y a las personas en general soluciones que hacen más fácil el desarrollo de sus labores y actividades diarias.

Los desarrollos tecnológicos hacen posible incrementar la productividad de las organizaciones en todas sus áreas y niveles, de esta situación no ha sido ajena Ferrocaviar-Construrama, pues la organización se ha interesado continuamente por la automatización de los procesos, de esta forma ha logrado avances importantes en cada uno de ellos (ventas, contabilidad, finanzas, logística, recursos humanos) mediante la implementación de sistemas de contables que permitan facilitar estos procesos.

La organización ha tratado de explotar al máximo las oportunidades que le brinda el entorno tecnológico como lo son las ventas en línea, la adquisición de nuevos y mejores equipos de cómputo y tratamiento de datos, nuevos desarrollos de software, mejoramiento de sus redes de telefonía e internet, automatización de procesos, intranet, equipos de manipulación y almacenamiento de mercancías, entre otras.

De igual manera ha tratado de hacer frente a las amenazas que le impone el entorno tecnológico, tales como fraudes bancarios vía internet, robo de información de equipos personales y de bases de datos.

De igual manera, a continuación, en el tabla 2 se presenta la matriz de análisis estructural del sector ferretero de Sevilla basado en el modelo denominado las cinco fuerzas, herramienta adaptada por el Dr. Benjamín Betancourt siguiendo la propuesta de Porter (1980).

Tabla 2 Matriz de análisis estructural sector Ferretero

	NEUTRO						
BARRERAS DE ENTRADA		--	-		+	++	
Economías de escala	BAJO					X	ALTO
Diferenciación del producto	BAJO			X			ALTO
Identidad de marca o distribuidor	BAJA			X			ALTA
Costos cambiantes	BAJOS				X		ALTOS
Necesidades de capital	BAJAS		X				ALTAS
Acceso a canales de distribución	AMPLIO				X		LIMITADO
Acceso a tecnologías	AMPLIO		X				LIMITADO
Protección gubernamental	BAJA	X					ALTA
Curva de aprendizaje	BAJA				X		ALTA
Represalia esperada	BAJA	X					ALTA
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
Número de competidores similares	GRANDE					X	PEQUEÑO
Crecimiento del sector	LENTO		X				RAPIDO
Costos fijos o de almacenaje	ALTOS		X				BAJOS
Diferencias de productos	COMODITIE			X			ESPECIAL
Rentabilidad del sector	BAJA				X		ALTA
Costos cambiantes	BAJOS					X	ALTOS
BARRERAS DE SALIDA							
Especialización de los activos	ALTOS				X		BAJOS
Costo de salida	ALTO				X		BAJO
Interacción estratégica	ALTA				X		BAJA
Barreras emocionales	ALTAS		X				BAJAS
Restricciones sociales o del gobierno	ALTAS					X	BAJAS
PODER DE LOS COMPRADORES							
Volumen de los compradores	BAJO					X	ALTO
Capacidad de integrar hacia atrás	ALTA				X		BAJA
Rentabilidad del cliente	BAJA				X		ALTA
PODER DE LOS PROVEEDORES							
Número de proveedores	BAJO		X				ALTO
Variedad de productos y/o marcas	BAJA					X	ALTA
Importancia del sector para los proveedores	PEQUEÑA				X		GRANDE
Capacidad de integración hacia adelante	ALTA		X				BAJA
PRODUCTOS SUSTITUTOS							
Propensión de los compradores a sustituir	BAJA			X			ALTA

Fuente: Elaboración propia, Universidad del Valle 2019.

El análisis estructural de un sector es útil para determinar la intensidad de la competencia en un mercado específico a través de cinco fuerzas competitivas (riesgo de nuevas empresas competidoras, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad existente entre los competidores de la industria).

En relación con el sector ferretero, las barreras de entrada a nuevas empresas competidoras son relativamente altas debido a factores como: **(1)** la posibilidad que tienen las grandes empresas del sector de sacar provecho de economías de escala mediante la compra de altos volúmenes de inventario, **(2)** el acceso limitado a los canales de distribución y **(3)** la curva de aprendizaje en el negocio es un factor diferenciador entre las empresas del sector y los posibles nuevos competidores que tienen poca experiencia en el negocio y su dinámica con clientes y proveedores.

La rivalidad existente entre los competidores es moderadamente alta, dada la combinación de aspectos como la existencia de ciertos competidores de similar envergadura, los costos cambiantes para las empresas, la rentabilidad del sector en líneas de productos de obra blanca y los altos costos de almacenaje que jalonan los precios a la baja; otro aspecto que incrementa la intensidad de la competencia es el lento crecimiento del sector de la construcción, lo cual hace que las empresas canibalicen el mercado con el fin de obtener mayores cuotas de clientes que a la larga se verán reflejadas en el nivel de ventas de las compañías.

En cuanto a las barreras de salida, es preciso mencionar que son bajas por el hecho de no contar con activos fijos altamente especializados, por lo cual pueden ser vendidos con facilidad incluso a empresas de otras industrias. De igual manera, la poca interacción estratégica y las bajas restricciones estatales, hacen que las barreras de salida del sector ferretero sean relativamente bajas y

no impliquen mayores inconvenientes a alguna empresa competidora que desee en algún momento salir del negocio.

El poder de negociación de los proveedores es alto, dado que son pocos los oferentes en cada una de las líneas o familias de productos para ferretería y construcción, además de esto tiene gran capacidad o posibilidad de realizar integraciones hacia adelante impactando de manera negativa la cadena de distribución y los rendimientos de los distribuidores ferreteros.

Otro punto a favor de los proveedores, que incrementa su poder de negociación es el hecho de que existe poca competencia de productos sustitutos en el mercado ferretero y de la construcción, en el caso particular del cemento, el hierro y algunos artículos de obra blanca de primera necesidad.

Esta serie de aspectos en conjunto hacen que la competencia en el sector ferretero sea alta dadas las condiciones de barreras de entrada, rivalidad existente entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores y la baja existencia de productos sustitutos en el mercado.

En lo que se refiere al análisis externo de la organización, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas inmersas en el medio en el que la organización desarrolla sus actividades, se analizaron cada uno de los ámbitos (cliente, competencia, económico, geográfico, social, político, legal, tecnológico e internacional). Para el desarrollo de este respectivo análisis se procedió a evaluar cada uno de los factores seleccionados con la siguiente escala de medición:

OM: oportunidad mayor

om: oportunidad menor

AM: amenaza mayor

am: amenaza menor

Luego de la calificación de cada uno de los factores externos identificados (oportunidades y amenazas) provenientes del medio ambiente en el que se encuentra la organización, se obtuvieron los siguientes resultados (tabla 3):

Tabla 3 Análisis Externo Ferrocaviar -Construrama

ÁMBITO: CLIENTE					
VARIABLE	O/A	OM	om	am	AM
Aumento histórico de la capacidad adquisitiva	O		X		
Sector empresarial de la Municipio de Sevilla y sus alrededores	O	X			
Nuevos proyectos de obras civiles y vivienda	O	X			
Apertura de nuevos mercados de productos valorizados	O	X			
Necesidades cambiantes de los clientes	A				X
Creciente exigencia de los clientes en cuanto al valor agregado (servicio, productos)	O		X		
ÁMBITO: COMPETENCIA					
VARIABLE	O/A	OM	om	am	AM
Diferenciación en servicio como estrategia de competitividad	O	X			
Servicio como bandera de lucha en el mercado	O		X		
Alianzas estratégicas con proveedores, empresas de financiamiento, etc.	O	X			
Alta competencia en precios en el sector ferretero y de la construcción	A				X
Atención directa de proveedores a clientes finales, afectando la naturalidad de la cadena de distribución	A				X
Ingreso al mercado colombiano de cadenas de grandes superficies dedicadas al sector de la construcción y ferretería	A				X
riesgo de perder cuota de mercado, producto de la entrada y crecimiento de nuevos competidores	A				X
ÁMBITO: ECONÓMICO					
VARIABLE	O/A	OM	om	am	AM
Crecimiento de la economía regional y nacional	O		X		
Estabilidad del IPC de la construcción y el IPC de la economía en el país	O		X		
Estabilidad de las tasas de interés, lo cual fomenta la inversión	O	X			
Altas tasas de desempleo	A				X
Caída del crecimiento en el sector de la construcción a nivel nacional	A				X
Tendencia al alza de la tasa de cambio	A				X
ÁMBITO: GEO-SOCIAL					
VARIABLE	O/A	OM	om	am	AM
Ubicación geográfica por su cercanía al puerto de Buenaventura (minimiza costos de importación)	O		X		
Condiciones aceptables de la red vial del departamento y su conexión con otras regiones	O		X		
Propensión a desastres naturales (sismos, inundaciones)	A				X

Necesidades básicas satisfechas	O		X		
Reducción de los índices de pobreza a nivel departamental	O		X		
Fuerza de trabajo cualificada dada la buena calidad de la educación en la región	O	X			
Violencia y criminalidad en la Municipio de Sevilla	A			X	
Sensación de inseguridad entre los habitantes	A				X
ÁMBITO: POLÍTICO-LEGAL					
VARIABLE	O/A	OM	om	am	AM
Puesta en marcha de la nueva ley de financiamiento	O		X		
Impulso del gobierno al sector de la construcción vía gasto público	O	X			
POT y licencias ambientales para la construcción	O	X			
Relación de la organización con entidades de educación superior	O		X		
Incentivos económicos vía cuota SENA	O		X		
Tensa polarización política del país	A			X	
Altas cargas fiscales a las empresas, su renta y su patrimonio	A				X
Corrupción en estamentos públicos	A			X	
Beneficios tributarios (exenciones, descuentos tributarios, deducciones)	O		X		
Esfuerzos del Estado por la formalización de las empresas	O		X		
ÁMBITO: TECNOLÓGICO					
VARIABLE	O/A	OM	om	am	AM
Fácil acceso a nuevas tecnologías	O		X		
Comercio electrónico	O	X			
Eficiencias organizacionales producto de la adquisición de nuevas tecnologías	O	X			
Cambio tecnológico acelerado	A				X
Fraudes bancarios vía internet, Robo de información de equipos personales y de bases de datos	A				X
ÁMBITO INTERNACIONAL					
VARIABLE	O/A	OM	om	am	AM
Acuerdos comerciales y tratados de libre comercio	O	X			
Posible importación de mercancías con arancel cero	O	X			
Beneficios tributarios	O		X		
Incertidumbre en los mercados producto de disputas económicas y políticas	A				X
Fácil acceso de competidores de gran envergadura	A				X

Fuente: Elaboración propia, Universidad del Valle 2019.

8. ANALISIS INTERNO

Con el fin de identificar las fortalezas y debilidades con que cuenta la organización, se analizó cada una de las funciones y/o departamentos a saber: administrativa, financiera, ventas, mercadeo, gestión humana, logística y tecnológica. Para este respectivo análisis se procedió a evaluar cada uno de los factores seleccionados con la siguiente escala de medición:

DM: debilidad mayor dm: debilidad menor
FM: fortaleza mayor fm: fortaleza menor

Luego de la calificación de cada uno de los factores internos identificados (fortalezas y debilidades) en cada una de las áreas de la organización, se extrajeron los siguientes resultados:

Tabla 4 Análisis Interno Ferrocaviar -Construrama

FUNCIÓN: ADMINISTRATIVA					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Capacidad de gestión administrativa y toma de decisiones	F				X
Sistema de gestión de calidad	F			X	
Sistema de P.Q.R que permite el mejoramiento continuo	F			X	
Falta difundir información estratégica acerca de la organización	D		X		
Deficiencia en procesos de planeación	D	X			
Ausencia de programas o planes de innovación en todos los niveles	D	X			
Falencia en el sistema de riesgo administrativo, operativo y financiero	D		X		
Falta de factores motivacionales para los empleados	D		X		
Desconocimiento de la misión y visión por parte de los empleados	D		X		
Falta inclusión de personal para el diseño de los planes de la organización	D		X		
Claridad en los responsables de la toma de decisiones	F				X
FUNCIÓN: MERCADEO					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Imagen y posicionamiento de la empresa ante el sector y la sociedad local y regional	F				X
Conocimiento del negocio, trayectoria	F			X	
Estrategia de fidelización clientes preferenciales (constructores, arquitectos, ingenieros)	F				X
Segmentación de clientes por tipo y volumen de compra	F			X	

Análisis de precios de la competencia de forma permanente.	F			X	
Asignación de bajo presupuesto para publicidad	D		X		
Proceso lento para la liquidación de descuentos de mercancía y fijación de precios	D	X			
Plan de mercadeo estructura y dirigido a los diversos tipos de cliente	F				X
diversos medios de publicidad, para llegar a un mayor número de clientes potenciales	F			X	
Investigación de mercado constante	F			X	
FUNCIÓN: FINANCIERA					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Solvencia económica	F				X
Capacidad de endeudamiento	F				X
liquidez	F			X	
Deficiente diversificación de inversiones para incrementar rentabilidad	D	X			
Sistema deficiente de recaudo de cartera	D	X			
Cartera vencida de clientes mayoristas	D		X		
Incremento de la rentabilidad de las ventas	F				X
Aumento del patrimonio	F				X
Fluida rotación de inventarios	F			X	
Incremento del valor agregado de la compañía	F				X
Altos costos operativos	D	X			
Control de gastos y presupuestos	F			X	
FUNCIÓN: VENTAS					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Amplio portafolio de productos	F				X
Competitividad por precios	F			X	
Valor agregado en asesoría de diseño	F				X
Alternativas de financiamiento para clientes con aliados estratégicos (brilla, sufí, etc.)	F			X	
Distribución exclusiva en Sevilla de diversas marcas	F			X	
Autoservicio para clientes único en la ciudad	F				X
Capacidad de negociación ante proveedores estratégicos	D	X			
Alta rotación de personal de ventas	D		X		
Ausencia de programas de capacitación en ventas	D	X			
Falta gestión comercial más agresiva en los municipios del norte del Valle	D		X		
Incentivos comerciales bajos con respecto al sector	D	X			
Servicio postventa	F			X	

Sigue...

...Viene.

FUNCIÓN: GESTIÓN HUMANA					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Compromiso de los colaboradores	F			X	
Bajo ausentismo	F				X
Falta un departamento de gestión humana que haga procesos de selección	D	X			
Rotación de personal en niveles operativos	D		X		
Falta trabajo en equipo y comunicación asertiva	D	X			
Ausencia de programas de capacitación e inducción	D	X			
Despidos injustificados	D		X		
personal cualificado para ocupar cargos medios y altos	F				X
Recurso humano limitado	D		X		
jornadas laborales extensas, pasando límites establecidos por la ley	D		X		
Salarios superiores a los de las otras organizaciones del sector	F				X
Ausencia de planes de ascenso y plan carrera	D		X		
Falta rigurosidad en términos de salud ocupacional	D		X		
No existen procesos de selección y evaluación de personal formales	D	X			
Apoyo económico para formación superior	F			X	
Establecimiento de indicadores para la medición de la gestión en diversas áreas	F			X	
FUNCIÓN: LOGÍSTICA					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Flota propia de transporte para la distribución	F				X
Centro de distribución logístico	F				X
Equipos para manipulación de carga (montacargas, puente grúa, elevador)	F			X	
Locales propios para comercialización y almacenamiento	F			X	
Tiempo de espera clientes	D	X			
Limitación de recurso humano	D		X		
Subutilización de la capacidad instalada de bodega	D		X		
Seguimiento de las operaciones en tiempo real	F			X	
Fallas en la programación de operaciones (desnivel en la asignación de citas de proveedores)	D	X			
Incremento de alistamientos diarios	F				X
FUNCIÓN: TECNOLÓGICA					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Implementación de software de punta para gestión logística (WMS)	F				X
Sistema ERP para la organización	F			X	
Ventas on-line	F				X
Falencias en capacitación de personal para el manejo del software de la empresa	D		X		
Baja seguridad de la información sensible de la empresa	D	X			

Fuente: Elaboración propia, Universidad del Valle 2019.

8.1. Benchmarking

Para el estudio de Benchmarking de Ferrocaviar-Construrama y las empresas competidoras más fuertes de su zona de influencia, se establecieron y analizaron los siguientes factores clave de éxito:

Tabla 5 Factores Clave de Éxito

FACTOR CLAVE	DEFINICION
Precio	Aspecto básico para la competitividad en el sector ferretero debido a la gran cantidad de oferentes que han librado una batalla feroz en el sector
Formación de personal	Factor que lleva fácilmente a que una organización se diferencie de otra en la calidad de su servicio y sus procesos.
Remuneración	se hace referencia a las escalas de remuneración y recompensas existentes en las empresas objeto de estudio. Este factor de éxito toma importancia en la medida en que puede llegar a ser un aspecto diferencial en la retención y motivación de la fuerza laboral en las organizaciones.
Infraestructura	En este factor se evalúa la infraestructura general con la que cuenta cada una de las empresas ferreteras, como lo son sus oficinas, salas de venta, bodegas de almacenaje, exhibiciones, mobiliarios, equipos de cómputo
Capacidad logística	Hace referencia específicamente a los centros o bodegas de almacenaje y distribución con que cuenta cada una de las empresas estudiadas, incluidos equipos de manipulación de carga, tecnologías de manejo de información logística, alcance y zona de distribución, flota de transporte, tiempos de entrega. La capacidad logística es un factor diferenciador clave en el sector ferretero y de la construcción, por lo cual el hecho de contar con un centro de distribución eficaz lleva a una empresa a ser más competitiva y poder ganar cuota de mercado ante sus rivales.
Capacidad logística	Hace referencia específicamente a los centros o bodegas de almacenaje y distribución con que cuenta cada una de las empresas estudiadas, incluidos equipos de manipulación de carga, tecnologías de manejo de información logística, alcance y zona de distribución, flota de transporte, tiempos de entrega. La capacidad logística es un factor diferenciador clave en el sector ferretero y de la construcción, por lo cual el hecho de contar con un centro de distribución eficaz lleva a una empresa a ser más competitiva y poder ganar cuota de mercado ante sus rivales
Portafolio de productos	Al ser un mercado que cuenta con diversas aplicaciones y usos debido a la naturaleza de la construcción. El hecho de contar con un amplio portafolio de productos hace la diferencia al momento de la ejecución de grandes y medianos proyectos de edificación y remodelación. Además de esto, una amplia gama de productos asegura una mayor oportunidad de venta a un cliente determinado.
Rentabilidad	La rentabilidad es la "sangre" que alimenta los procesos de una organización, por lo cual es de vital importancia al evaluar la competitividad de una empresa en un sector determinado. Este factor de éxito habla mucho acerca de la ejecución y desarrollo de las actividades de una organización y su capacidad para generar valor.
Mejoramiento continuo	Se evalúa la capacidad de las empresas para generar desarrollos y estrategias que le permitan mejorar los procesos organizacionales de cara

	al cliente. Se tienen en cuenta procesos de venta, logística, atención al cliente y administrativos.
Prestación de servicios	Se refiere a la prestación de servicios adicionales a la venta y entrega de los artículos, tal como lo son el almacenaje, diseño de interiores, asesorías de instalación y aplicación de productos, capacitaciones, entre otros.
Cobertura	Se evalúa específicamente la cobertura geográfica que tiene cada una de las empresas competidoras, incluyendo puntos de venta, ciudades a las que se distribuye mercancía y alcance de la fuerza de ventas.
Mercadeo	Se evalúan los mecanismos de los cuales se valen cada una de las empresas para publicitar y vender sus artículos y su buen nombre. Tal como lo son: prensa, revistas, perifoneo, redes sociales, página web, medios televisivos, emisoras, volantes, entre otros medios de comunicación y difusión

Fuente: Elaboración Propia. Universidad del Valle 2019.

Tabla 6 Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		FerroCaviar-Construrama		ConstruSevilla		Casa del Constructor		San Lorenzo	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Precio	11%	0,11	2	0,22	4	0,44	3	0,33	1	0,11
Formación de personal	8%	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	1	0,08
Remuneración	4%	0,04	3	0,12	4	0,16	1	0,04	2	0,08
Infraestructura	6%	0,06	3	0,18	4	0,24	1	0,06	2	0,12
Capacidad logística	10%	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Portafolio de productos	15%	0,15	3	0,45	4	0,6	1	0,15	2	0,3
Rentabilidad	17%	0,17	2	0,34	4	0,68	3	0,51	1	0,17
Mejoramiento continuo	9%	0,09	3	0,27	4	0,36	1	0,09	2	0,18
Prestación de servicios	5%	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Cobertura	8%	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	1	0,08
Mercadeo	7%	0,07	3	0,21	4	0,28	1	0,07	2	0,14
	100%	1		2,95		3,77		1,87		1,41

Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2019.

Mediante el análisis de los factores clave de éxito mencionados, se obtuvieron los resultados definidos en la tabla anterior, en la cual se evidencia como la empresa más fuerte del área de influencia de la organización objeto de estudio es Home Center, destacándose en factores como precio, formación de personal, infraestructura y mercadeo.

Es válido destacar que Ferrocaviar-Construrama es superior a Casa del Constructor y San Lorenzo, distinguiéndose de estas en factores como formación de personal, infraestructura y mejoramiento continuo.

Gráfico 1 Radar Valor Ferrocaviar-Construrama



Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2019.

Este grafico muestra como Ferrocaviar-Construrama es fuerte en factores clave como la cobertura geográfica, prestación de servicios (diseño, transporte), capacidad logística. De igual forma tiene algunas ventajas en mejoramiento continuo, mercadeo, formación de personal, infraestructura y portafolio de productos.

De otro lado, la organización tiene debilidades en factores clave de éxito como los precios y la rentabilidad. Sobre estos dos factores la organización debe prestar especial atención para desarrollar estrategias que le permitan mejorar su perfil competitivo en el sector.

Gráfico 2 Radar Valor Construsevilla

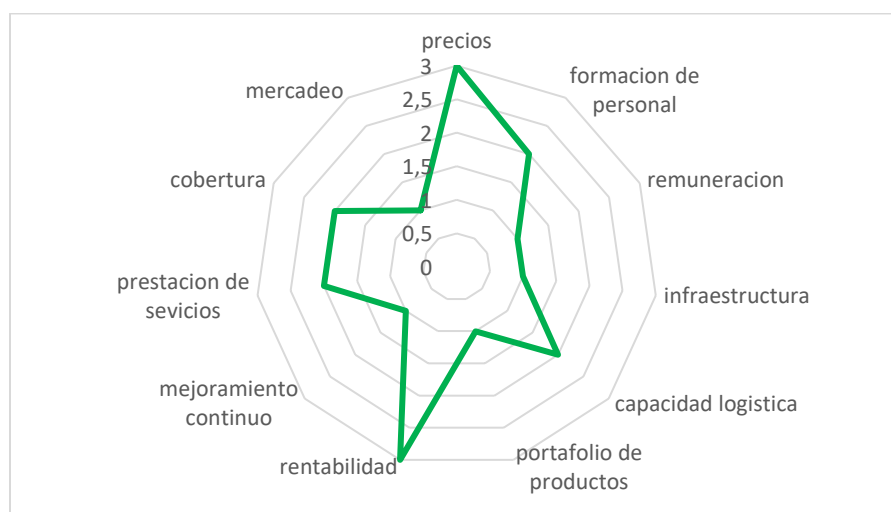


Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2019.

Este grafico en conjunto con la matriz de perfil competitivo descrita anteriormente, evidencia como Construsevilla es la empresa más fuerte de las que se están comparando en el sector ferretero. Se destaca y tiene grandes fortalezas en aspectos clave de éxito como el mercadeo, los precios, la formación de personal, la infraestructura, el portafolio de productos y el mejoramiento continuo.

Construsevilla, solo presenta algunos puntos menos fuertes en lo relacionado con la cobertura geográfica, la prestación de servicios (transporte) y la capacidad logística.

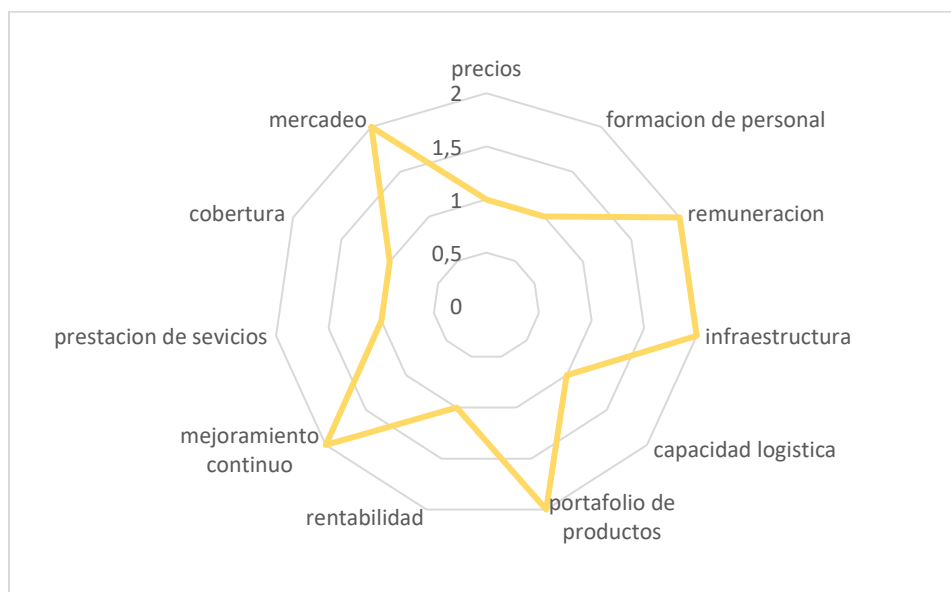
Gráfico 3 Radar Valor Casa del Constructor



Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2019.

Este grafico muestra como la Casa del Constructor, en el único factor clave de los que se analizaron y que es fuerte, es en el aspecto de precios. En cuanto a los demás factores clave de éxito, la ferretería en cuestión tiene falencias notables en mercadeo, mejoramiento continuo y portafolio de productos. De acuerdo con la matriz de perfil competitivo, Solo se encuentra por encima de San Lorenzo.

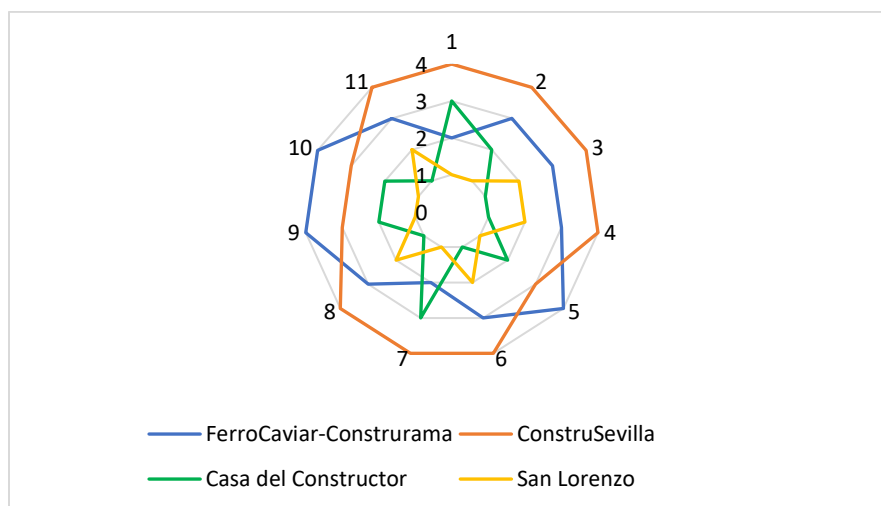
Gráfico 4 Radar Valor San Lorenzo



Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2019.

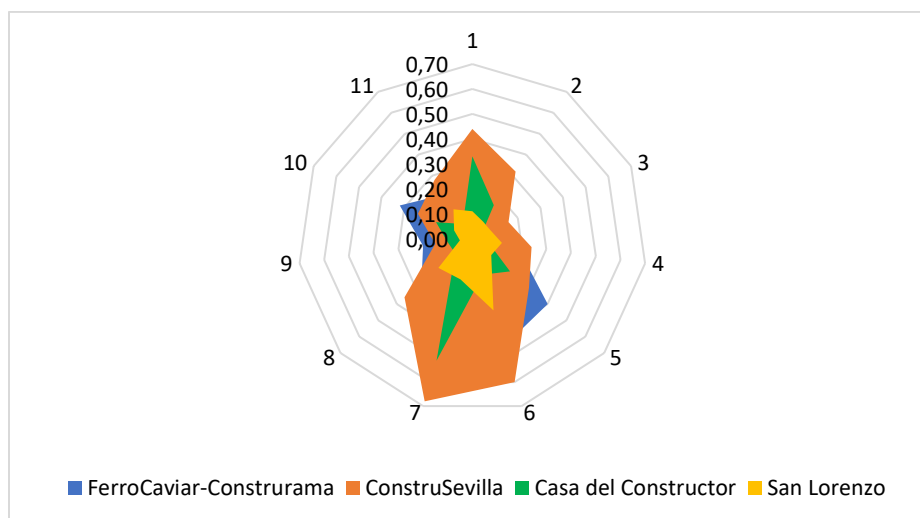
El grafico anterior muestra como San Lorenzo, tiene algunos aspectos a rescatar en factores clave como el mejoramiento continuo, portafolio de productos, infraestructura y remuneración. Pero aun así es superada por Construsevilla y Ferrocaviar-Construrama en la gran mayoría de factores analizados en el presente estudio. De acuerdo con la matriz de perfil competitiva, esta es la empresa más débil de las cuatro analizadas.

Gráfico 5 Comparación de Radares de Valor



Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2019.

Gráfico 6 Comparación de Radares Valor Sopesado



Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2019.

La comparación de las cuatro empresas mediante los radares de valor y valor sopesado muestra como Construsevilla es la empresa más competitiva, seguida de Ferrocaviar-Construrama **(2)**, Casa del Constructor **(3)** y San Lorenzo **(4)**.

Construsevilla es superior a las demás empresas en la gran mayoría de factores clave analizados (precios, formación de personal, remuneración, infraestructura, mercadeo, rentabilidad, y mejoramiento continuo. Solo se ve superada por Ferrocaviar-Construrama en aspectos como la prestación de servicios, cobertura y capacidad logística.

Este análisis de Benchmarking revela como Ferrocaviar-Construrama es la segunda empresa más competitiva de las cuatro seleccionadas, superando a Casa del Constructor y San Lorenzo en los siguientes factores de éxito: cobertura, prestación de servicios, mejoramiento continuo, remuneración, mercadeo, infraestructura y capacidad logística.

De acuerdo con la matriz de perfil competitivo y los gráficos de comparación de radares analizados, la empresa más débil de las cuatro comparadas es San Lorenzo. Debido a que tiene más debilidades en los factores clave de éxito establecidos para el estudio Benchmarking propuesto.

Dado lo anterior, Ferrocaviar-Construrama debe enfocar sus esfuerzos en desarrollar estrategias que le permitan fortalecer factores clave como el mejoramiento continuo, los precios y la rentabilidad. De igual forma debe seguir trabajando en los demás aspectos en que es fuerte para mantener y poder mejorar su posición en el mercado respecto a sus competidores más fuertes.

9. ANALISIS FODA

Una vez terminado el proceso de identificación de las oportunidades y amenazas provenientes del medio externo de la organización, se procedió a construir la matriz de evaluación de factores externos (EFE) con las amenazas y oportunidades destacadas como mayores (tabla 7) .

Tabla 7 Matriz de Evaluación de Factores Externos M.E.F.E.

VARIABLE	O	A	PESO		CALIF	PESO POND
Sector empresarial de la Municipio de Sevilla y sus alrededores	X		0,04	4%	3	0,12
Nuevos proyectos de obras civiles y vivienda	X		0,07	7%	4	0,28
Apertura de nuevos mercados de productos valorizados	X		0,04	4%	3	0,12
Necesidades cambiantes de los clientes		X	0,06	6%	1	0,06
Diferenciación en servicio como estrategia de competitividad	X		0,04	4%	3	0,12
Alianzas estratégicas con proveedores, empresas de financiamiento, etc.	X		0,05	5%	4	0,2
Alta competencia en precios en el sector ferretero y de la construcción		X	0,07	7%	1	0,07
Atención directa de proveedores a clientes finales, afectando la naturalidad de la cadena de distribución		X	0,06	6%	1	0,06
Ingreso al mercado de grandes superficies dedicadas al sector de la construcción y ferretería		X	0,04	4%	2	0,08
riesgo de perder cuota de mercado, producto de la entrada y crecimiento de nuevos competidores		X	0,05	5%	1	0,05
Estabilidad de las tasas de interés, lo cual fomenta la inversión	X		0,04	4%	3	0,12
Altas tasas de desempleo		X	0,03	3%	2	0,06
Caída del crecimiento en el sector de la construcción a nivel nacional		X	0,04	4%	1	0,04
Tendencia al alza de la tasa de cambio		X	0,04	4%	1	0,04
Fuerza de trabajo cualificada dada la buena calidad de la educación en la región	X		0,03	3%	3	0,09
Propensión a desastres naturales (sismos, inundaciones)		X	0,04	4%	1	0,04
Impulso del gobierno al sector de la construcción vía gasto público	X		0,04	4%	3	0,12
POT y licencias ambientales para la construcción	X		0,03	3%	3	0,09
Altas cargas fiscales a las empresas, su renta y su patrimonio		X	0,04	4%	2	0,08
Comercio electrónico	X		0,05	5%	4	0,2
Eficiencias organizacionales producto de la adquisición de nuevas tecnologías	X		0,03	3%	3	0,09
Cambio tecnológico acelerado		X	0,03	3%	2	0,06
Fraudes bancarios vía internet. Robo de información de equipos personales y de bases de datos		X	0,04	4%	1	0,04
TOTAL			1	100%		2,23

Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2019.

De acuerdo con la matriz EFE, el peso ponderado es **2.23** lo que equivale a que la organización tiene una limitada capacidad para responder al entorno, siendo las necesidades cambiantes de los clientes una de las amenazas que más incide; igualmente, la competencia en precios en el sector ferretero es un factor que afecta directamente a la empresa, sin que esta pueda hacer mayor gestión.

Empero, hay oportunidades que se puede aprovechar para generar valor a la empresa como son los nuevos proyectos de vivienda, pues la empresa puede generar estrategias para atraer nuevos prospectos que se pueden fidelizar.

Adicionalmente el mercado electrónico es una ventana que se abre para conquistar nuevos mercados, y por consiguiente incrementar el volumen de ventas.

Como paso siguiente del procesamiento de la información de cada una de las áreas de la organización, se procedió a construir la matriz de evaluación de factores internos (EFI) con las fortalezas y debilidades identificadas como mayores (tabla 8).

Tabla 8 Matriz de Evaluación de Factores Internos M.E.F.I.

VARIABLE	F	D	PESO		CALIF	PESO POND
Capacidad de gestión administrativa y toma de decisiones	X		0,07	7%	4	0,28
Deficiencia en procesos de planeación		X	0,04	4%	2	0,08
Ausencia de programas o planes de innovación en todos los niveles		X	0,04	4%	1	0,04
Imagen y posicionamiento de la empresa ante el sector y la sociedad local y regional	X		0,08	8%	4	0,32
Proceso lento para la liquidación de descuentos de mercancía y fijación de precios		X	0,03	3%	2	0,06
Estrategia de fidelización clientes preferenciales (constructores, arquitectos, ingenieros)	X		0,05	5%	4	0,2
Incremento del valor agregado de la compañía	X		0,06	6%	4	0,24
Solvencia económica	X		0,03	3%	3	0,09
Deficiente diversificación de inversiones para incrementar rentabilidad		X	0,03	3%	2	0,06
Altos costos operativos		X	0,04	4%	1	0,04
Amplio portafolio de productos	X		0,04	4%	3	0,12
Incentivos comerciales bajos con respecto al sector		X	0,03	3%	2	0,06

Ausencia de programas de capacitación en ventas		X	0,04	4%	1	0,04
Bajo ausentismo	X		0,03	3%	3	0,09
personal cualificado para ocupar cargos medios y altos	X		0,03	3%	4	0,12
Falta un departamento de gestión humana que haga procesos de selección		X	0,05	5%	1	0,05
Ausencia de programas de capacitación e inducción		X	0,04	4%	1	0,04
Flota propia de transporte para la distribución.	X		0,03	3%	3	0,09
Incremento de alistamientos diarios	X		0,04	4%	4	0,16
Tiempo de espera clientes		X	0,04	4%	1	0,04
Fallas en la programación de operaciones (desnivel en la asignación de citas de proveedores)		X	0,05	5%	1	0,05
Implementación de software de punta para gestión logística (WMS).	X		0,04	4%	3	0,12
Ventas on-line.	X		0,04	4%	3	0,12
Baja seguridad de la información sensible de la empresa.		X	0,03	3%	1	0,03
TOTAL			1	100%		2,54

Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2019.

En esta matriz se observa un peso ponderado de **2.54** lo que significa que la organización tiene fortalezas y debilidades y con una leve tendencia a aprovechar sus fortalezas.

Entre las fortalezas que más se destacan son en su orden; la imagen y posicionamiento de la empresa que se ha logrado y mantenido durante los 60 años de prestación de servicio; como segunda fortaleza más destacada es la capacidad gerencial de tomar decisiones y administrar los recursos eficientemente; igualmente, es una fortaleza mayor la estrategia que tiene la organización para fidelizar clientes.

No obstante, como debilidad mayor se observa la ausencia de un departamento de gestión humana que pueda reclutar de manera eficiente a los nuevos colaboradores, así mismo, logre retener al talento actual para evitar la fuga de conocimiento, adicionalmente resulta imperante que la empresa tenga programas de capacitación y formación para sus colaboradores, y estas podrían ser lideradas por el área de gestión humana.

Otra debilidad que puede ser mayor son las fallas que se ocasionan en la programación de citas con proveedores, lo cual genera un impacto negativo sobre la eficacia en la realización de las demás tareas de la función logística de la organización, tal y como lo son el alistamiento y cargue de mercancía, labores se surtido, etiquetado y almacenaje.

9.1. Matriz F.O.D.A

Tabla 9 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

FORTALEZAS PARA IMPULSARLAS	OPORTUNIDADES PARA POTENCIARLAS
Capacidad de gestión administrativa y toma de decisiones	Sector empresarial de la ciudad de Sevilla y sus alrededores
Imagen y posicionamiento de la empresa ante el sector y la sociedad local y regional	Nuevos proyectos de obras civiles y vivienda
Estrategia de fidelización clientes preferenciales (constructores, arquitectos, ingenieros)	Apertura de nuevos mercados de productos valorizados
Incremento del valor agregado de la compañía	Diferenciación en servicio como estrategia de competitividad
Solvencia económica	Alianzas estratégicas con proveedores, empresas de financiamiento, etc.
Amplio portafolio de productos	Estabilidad de las tasas de interés, lo cual fomenta la inversión
Bajo ausentismo	Fuerza de trabajo cualificada dada la buena calidad de la educación en la región
personal cualificado para ocupar cargos medios y altos	Impulso del gobierno al sector de la construcción vía gasto público
Flota propia de transporte para la distribución.	PBOT y licencias ambientales para la construcción
Incremento de alistamientos diarios	Comercio electrónico
Implementación de software de punta para gestión logística (WMS).	Eficiencias organizacionales producto de la adquisición de nuevas tecnologías
Ventas on-line.	
DEBILIDADES PARA ELIMINARLAS	AMENAZAS PARA EVITARLAS
Deficiencia en procesos de planeación	Necesidades cambiantes de los clientes
Ausencia de programas o planes de innovación en todos los niveles	Alta competencia en precios en el sector ferretero y de la construcción
Proceso lento para la liquidación de descuentos de mercancía y fijación de precios	Atención directa de proveedores a clientes finales, afectando la naturalidad de la cadena de distribución
Deficiente diversificación de inversiones para incrementar rentabilidad	Ingreso al mercado de grandes superficies dedicadas al sector de la construcción y ferretería
Altos costos operativos	riesgo de perder cuota de mercado, producto de la entrada y crecimiento de nuevos competidores
Incentivos comerciales bajos con respecto al sector	Altas tasas de desempleo

Ausencia de programas de capacitación en ventas	Caída del crecimiento en el sector de la construcción a nivel nacional
Falta un departamento de gestión humana que haga procesos de selección	Tendencia al alza de la tasa de cambio
Ausencia de programas de capacitación e inducción	Propensión a desastres naturales (sismos, inundaciones)
Tiempo de espera clientes	Altas cargas fiscales a las empresas, su renta y su patrimonio
Fallas en la programación de operaciones (desnivel en la asignación de citas de proveedores)	Cambio tecnológico acelerado
Baja seguridad de la información sensible de la empresa.	Fraudes bancarios vía internet. Robo de información de equipos personales y de bases de datos

Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2019.

10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

10.1. Visión

Dado que la Visión aún es aplicable para la organización, se determinó de acuerdo con las directivas de la empresa, continuar con la misma visión.

Para el 2025 FERROCAVIAR CONSTRUCCIÓN, llegará a ser la empresa del sector ferretero y de la construcción con mayor reconocimiento de la región, a razón de su servicio, experiencia, pluralidad tanto en productos como marcas; orientada a brindar en sus entornos confianza, responsabilidad social, competencia y desarrollo.

10.2. Nueva Misión

En Ferrocaviar-Construrama comercializamos al por mayor y detal materiales y herramientas para la construcción, remodelación, taller e industria de la mejor calidad, precios competitivos y respaldo técnico, haciendo su labor más eficiente y productiva, logrando también de su hogar, un lugar más acogedor y seguro. Contamos con un sistema de autoservicio, con personal competente para asesorarlo y garantizar que su inversión sea productiva; le ofrecemos el servicio a domicilio, brindándole una agradable experiencia de compra. Mediante el ejercicio de nuestro objeto, generamos oportunidades de aprendizaje y crecimiento para nuestros colaboradores, proveedores y clientes aportando de esta forma en la construcción de una mejor sociedad”.

A continuación, se evalúa cada uno de los elementos que componen la misión organizacional de FERROCAVIAR -CONSTRURAMA (tabla 10):

Tabla 10 Análisis de la Misión.

ANÁLISIS DE LA MISIÓN FERROCAVIAR -CONSTRURAMA.S	
Cliente	hogares, arquitectos, ingenieros, constructoras, maestros de construcción, gran industria, ferreterías, metalmecánica, ebanistería
Producto	artículos de ferretería, construcción, decoración y seguridad industrial
Mercados	aquellas personas y empresas que requieran artículos de ferretería y construcción en los departamentos del valle del cauca y cauca
Filosofía	templanza, honestidad, integridad, responsabilidad, trabajo en equipo, servicio, respeto, brindar oportunidades de crecimiento a los grupos de interés
Autoconcepto	somos una empresa ferretera competitiva, responsable, preocupada por el desarrollo y crecimiento de los grupos de interés, innovadora, orientada al servicio
Imagen publica	empresa ferretera líder que brinda productos y servicios de gran calidad, que se caracteriza por la entrega oportuna y el acompañamiento a los clientes en diferentes procesos de construcción de valor
Tecnología	La empresa cuenta con tecnología de procesamiento y alistamiento de pedidos, automatizaciones en procesos de caja, facturación, generación de facturas, realización de inventarios en línea. Se quiere llegar a: Ruteo y facturación automática.
Efectividad reconciliatoria	La dirección de FERROCAVIAR -CONSTRURAMA.S. se preocupa por el crecimiento y superación personal de los colaboradores. Generamos oportunidades de aprendizaje y crecimiento para nuestros colaboradores, proveedores y clientes aportando de esta forma en la construcción de una mejor sociedad.
Responsabilidad social	Participación en proyectos de obras sociales.
Preocupación por la supervivencia	Generación de valor para los accionistas

Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2019.

11. FIJACION DE OBJETIVOS

11.1. Objetivos Financieros.

- Aumentar en los próximos cinco años la rentabilidad de la empresa del 8.68% al 11%.
- Mantener en los próximos cinco años el nivel de endeudamiento de la empresa entre el 30% y el 50%.
- Reducir en los próximos cinco años el tiempo de rotación de cartera de la empresa de 60 días a 30 días.

11.2. Objetivos de Crecimiento.

- Aumentar en los próximos cinco años los ingresos y las ventas de la empresa en un 7% respecto al año 2019.
- Superar en los próximos cinco años la participación de la empresa en el municipio de Sevilla en un 48%
- Incrementar en los próximos cinco años el valor de los activos de la empresa en un 5%.
- Aumentar en los próximos cinco años el valor del patrimonio de la empresa en un 5%.

11.3. Objetivos de Competitividad.

- Disminuir los tiempos de entrega de materiales en un 50%
- Mejorar en los próximos cinco años la calidad reduciendo los reclamos de los clientes desde cinco reclamos anuales a cero reclamos anuales.
- Promocionar en los próximos cinco años la cultura de innovación de la empresa generando como mínimo tres proyectos innovadores que impacten la productividad y la sostenibilidad.

- Ofertar en los próximos cinco años un servicio innovador que satisfaga las necesidades de nuestros clientes más representativos.

11.4. Objetivos de Responsabilidad Social.

- Generar en los próximos cinco años 5 nuevos empleos directos.
- Reducir en los próximos cinco años el consumo de agua en un 5%.
- Disminuir el consumo de energía en un 8% en los próximos 3 años.
- Disminuir en los próximos cinco años el trabajo en tiempo extra en un 10%.

12. CRUCE DE ESTRATEGIAS

De la relación y extrapolación de las variables FODA, se generaron las siguientes nociones de estrategia (tabla 11):

Tabla 11 Cruce de Estrategias

COD	ACCIONES OFENSIVAS (FO)	COD	ACCIONES DEFENSIVAS (FA)
E1	Consolidación de la imagen empresarial, mediante el fortalecimiento del programa de fidelización de clientes (constructores, arquitectos e ingenieros)	E13	Desarrollar una efectiva estrategia de fidelización de clientes que le permita a la organización contrarrestar la alta competencia en precios en el sector
E2	Generar alianzas estratégicas con firmas constructoras y la gran industria, para el aprovechamiento de los proyectos de construcción y refacciones	E14	Utilizar la capacidad de gestión y el amplio portafolio de productos para hacer frente y adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes, mediante el desarrollo de estrategias comerciales de gran impacto de cara al cliente
E3	Aprovechar el amplio portafolio de productos, para lograr la apertura o ingreso a nuevos nichos de mercado	E15	Optimizar la utilización de la flota de transportes para mejorar las frecuencias de entrega en poblaciones alejadas, logrando acaparar una mayor cuota de mercado ante sus competidores
E4	Generar diversificación de la inversión de la compañía en negocios, aprovechando la estabilidad de las tasas de interés	E16	Establecer un plan de mercadeo para las ventas virtuales con aspectos promocionales bien claros y definidos, para lograr disminuir el impacto de la afectación de la cadena de distribución por parte de los proveedores
E5	Adquirir nuevas tecnologías para el mejoramiento de los procesos que permitan eficiencias organizacionales		
COD	ACCIONES DE REORIENTACION (DO)	COD	ACCIONES DE SUPERVIVENCIA (DA)
E6	Adquisición de nuevas tecnologías que permitan eficiencias en el proceso de alistamiento y preparación de los pedidos y que a su vez reduzca los tiempos de espera de clientes.	E17	Establecer mecanismos para la protección de datos e información valiosa de la organización
E7	Establecer alianzas de aprendizaje con proveedores para la capacitación de la fuerza de ventas de la organización.	E18	La empresa debe fortalecer sus procesos de planeación
E8	Robustecer el desarrollo del comercio electrónico en la organización, de tal manera que le permita una reducción importante de	E19	Establecer programas y espacios para la generación de nuevas ideas

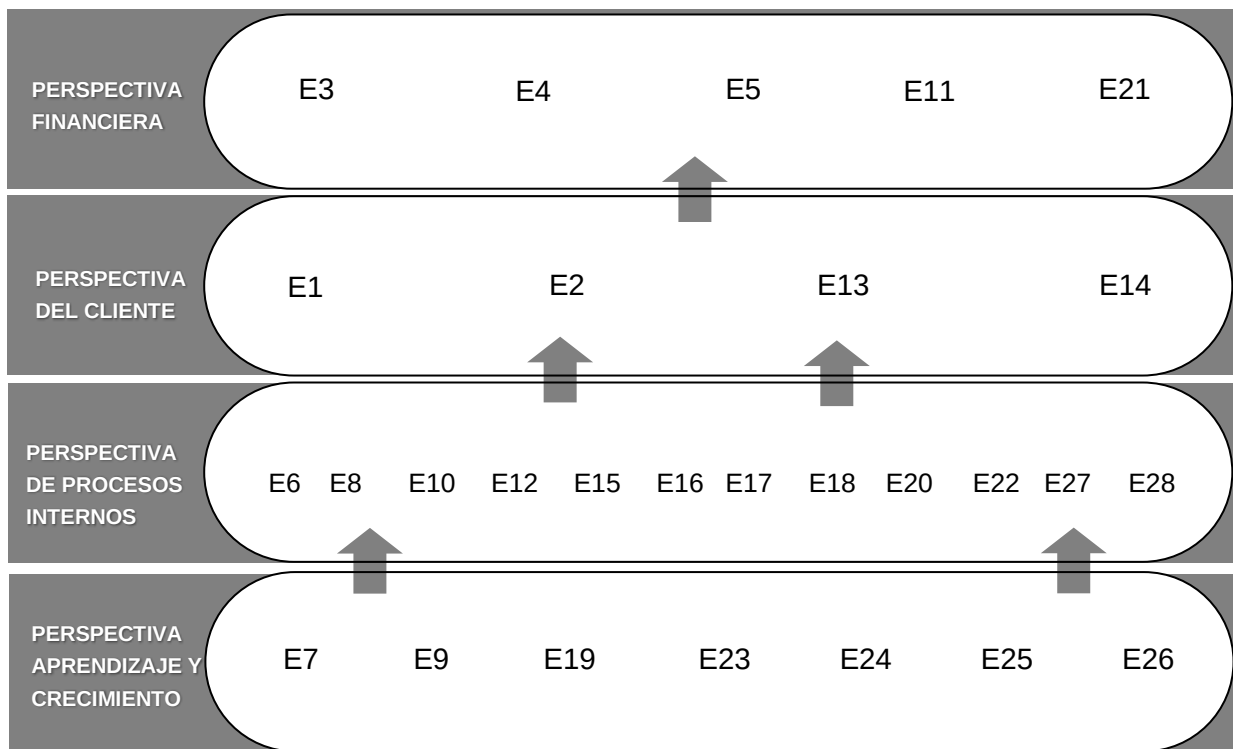
	los costos operativos mediante el aplanamiento de su estructura comercial.		
E9	Subcontratar con fuerza de trabajo cualificada e instituciones de la región los procesos de selección y capacitación en ventas. Asegurándose de suplir eficientemente la ausencia de un departamento de gestión humana formal.	E20	Agilizar el proceso de liquidación y establecimiento de precios
E10	Definición y ejecución de directrices y estructura para el departamento de mercadeo, lo cual permita minimizar los errores en liquidación de precios y tener caridad en el plan anual de mercadeo de la organización.	E21	Generar diversificación de la inversión para incrementar la rentabilidad
E11	Utilizar las alianzas con socios estratégicos con el fin de realizar una gestión financiera eficiente en pro de diversificar las inversiones con la intención de mejorar o incrementar la rentabilidad de la empresa.	E22	Diseñar estrategias y acciones que permitan reducir la estructura de costos de operación
E12	Adquirir nuevas tecnologías y/o paquetes informáticos que le permitan a la organización proteger o elevar la seguridad de la información sensible que se maneja (financiera, clientes, ventas) y alcanzar eficiencias en los diversos procesos empresariales.	E23	Diseñar un programa de incentivos que estimule la fuerza de ventas
		E24	Diseñar un programa de capacitación constante pertinente y de calidad para la fuerza de ventas
		E25	Crear un departamento de gestión humana, que permita mejorar los procesos de selección y manejo de personal en la compañía
		E26	Diseñar programas e instructivos para capacitación de personal
		E27	Establecer mecanismos que permitan reducir los tiempos de alistamiento para lograr impactar positivamente en los tiempos de espera de los clientes
		E28	Establecer un cronograma de asignación de citas de proveedores que permita nivelar las cargas de la operación diaria y mejorar la administración del recurso

Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2019.

13. MAPA ESTRATEGICO

Con la información del cruce de estrategias, se formula el siguiente mapa estratégico (ver figura 5) teniendo en cuenta la propuesta realizada por Kaplan y Norton, y como insumo para la elaboración del Balance Score Card.

Figura 5 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia, Universidad el Valle 2019.

14. BALANCE SCORECARD

A continuación, se definen cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, teniendo en cuenta como insumo el mapa estratégico propuesto.

Tabla 12 Perspectiva Financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA
E3. Aprovechar el amplio portafolio de productos, para lograr la apertura o ingreso a nuevos nichos de mercado	$(\text{Ventas Año 1} - \text{Ventas año 0}) / \text{Ventas año 0} \times 100$	Gestión comercial	Lograr ser competitivos a través de los precios de los productos con relación al mercado
E4. Generar diversificación de la inversión de la compañía en negocios, aprovechando la estabilidad de las tasas de interés	Ventas de la ferretería / Ventas totales del sector	Gestión comercial	Realizar un análisis comparativo con los principales competidores para determinar estrategias de diferenciación
E21. Generar diversificación de la inversión para incrementar la rentabilidad	$\text{Margen EBITDA} = \text{EBITDA} / \text{Ventas}$	Control de costos operacionales	Identificar costos operacionales susceptibles de disminuir
E5. Adquirir nuevas tecnologías para el mejoramiento de los procesos que permitan eficiencias organizacionales	$\text{Productividad del capital de trabajo} = \text{Capital de trabajo neto operativo} / \text{Ventas}$ $\text{Productividad del activo fijo (PKT)} = \text{Activo fijo} / \text{Ventas}$ $\text{Palanca de crecimiento} = \text{Margen EBITDA} / \text{PKT}$	Mejorar rotación de activos corrientes Identificar activos ociosos Mejorar márgenes de rentabilidad operacional y productividad	Hacer seguimiento a los inductores de valor para detectar áreas de mejoramiento
E11. Utilizar las alianzas con socios estratégicos con el fin de realizar una gestión financiera eficiente en pro de diversificar las inversiones con la intención de mejorar o incrementar la rentabilidad de la empresa.	$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{Activo neto operacional} \times \text{Costo de capital})$	Identificar actividades clave que tienen el potencial de crear valor	Transmitir la filosofía empresarial a cada uno de los integrantes de la organización

Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2019.

Tabla 13 Perspectiva del cliente

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA
E1. Consolidación de la imagen empresarial, mediante el fortalecimiento del programa de fidelización de clientes (constructores, arquitectos e ingenieros)	Nro. De opiniones favorables / Nro. De opiniones totales	Reconocimiento de los productos ofrecidos por la ferretería	Establecer canales de comunicación con los clientes, por medio de las redes sociales, donde puedan expresar sus opiniones respecto al servicio recibido y calificar en una escala de 1 a 5, donde 5 será la opinión más favorable.
E2. Generar alianzas estratégicas con firmas constructoras y la gran industria, para el aprovechamiento de los proyectos de construcción y refacciones	% de clientes satisfechos	Superar las expectativas de los clientes por medio del producto ofrecido y efectivamente recibido.	Mejorar continuamente la atención a clientes, por medio de canales de comunicación que permitan conocer sus preferencias, opiniones, expectativas o reclamos. Manejo de encuestas, estadísticas a los clientes.
E 13. Desarrollar una efectiva estrategia de fidelización de clientes que le permita a la organización contrarrestar la alta competencia en precios en el sector	Nro. De veces que el cliente utiliza el servicio por año % de clientes con frecuencias superiores a 3 veces al año / clientes totales al año	Programa de fidelización del cliente	Crear base de datos de clientes y un sistema para controlar las veces que durante el año utiliza los servicios de la ferretería.
E14. Utilizar la capacidad de gestión y el amplio portafolio de productos para hacer frente y adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes, mediante el desarrollo de estrategias comerciales de gran impacto de cara al cliente	Impacto de la estrategia en % crecimiento en ventas.	Mayor participación en el mercado ferretero en el Municipio	Implementación de un CRM, diferenciación del portafolio de servicios, customización.

Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2019.

Tabla 14 Perspectiva de procesos internos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA
E6. Adquisición de nuevas tecnologías que permitan eficiencias en el proceso de alistamiento y preparación de los pedidos y que a su vez reduzca los tiempos de espera de clientes.	Tiempo medio de retención de materiales Tiempo máximo de entrega	Nudos críticos de entrega	Implementación de nuevas tecnologías, benchmarking y mejora continua del proceso. Reingeniería de procesos.
E8. Robustecer el desarrollo del comercio electrónico en la organización, de tal manera que le permita una reducción importante de los costos operativos mediante el aplanamiento de su estructura comercial.	% ventas en línea	Incremento de las ventas en línea	Implementación de plataforma de ventas en línea, estrategias de marketing digital, proceso de capacitación de la plataforma a los usuarios.
E10. Definición y ejecución de directrices y estructura para el departamento de mercadeo, lo cual permita minimizar los errores en liquidación de precios y tener claridad en el plan anual de mercadeo de la organización.	% cumplimiento de estrategias de MK. Impacto de las estrategias en la rentabilidad de la empresa	Incremento de ingresos x ventas	Creación del área de marketing y ventas, diseño de funciones, indicadores, objetivos y metas. Armonización del área con los objetivos y estrategia organizacional, asignación de presupuesto.
E12. Adquirir nuevas tecnologías y/o paquetes informáticos que le permitan a la organización proteger o elevar la seguridad de la información sensible que se maneja (financiera, clientes, ventas, etc) y alcanzar eficiencias en los diversos procesos empresariales.	#Incidentes por periodo #dispositivos no identificados en la red #tiempo medio de respuesta Costo por incidente	Elevar la seguridad informática	Capacitación al personal en seguridad informática, contratar una suite de seguridad comercial integral. Actualización de sistemas operativos, restringir acceso a sitios sospechosos en internet, establecer sistema de información interno Ethernet, y restringir el acceso a redes sociales para las áreas no comerciales.
E15. Optimizar la utilización de la flota de transportes para mejorar las frecuencias de entrega en poblaciones aledañas, logrando acaparar una mayor cuota de mercado ante sus competidores	% de cumplimiento de entrega de proveedores	Gestión de la cadena de valor	Establecer una política con los proveedores que tenga en cuenta los tipos de insumos, materias primas, necesidades, precios, condiciones.

E16. Establecer un plan de mercadeo para las ventas virtuales con aspectos promocionales bien claros y definidos, para lograr disminuir el impacto de la afectación de la cadena de distribución por parte de los proveedores	%cumplimiento de plan de mercadeo y ventas %Impacto sobre las ventas	%impacto sobre la rentabilidad de la empresa	Diseñar y ejecutar un plan de mercadeo y ventas virtuales
E17. Establecer mecanismos para la protección de datos e información valiosa de la organización	#eventos presentados	Elevar la seguridad de la información y datos de la org.	Restringir el acceso a información sensible de la empresa, cifrar datos sensibles, establecer copias de seguridad.
E18. La empresa debe fortalecer sus procesos de planeación	% de procesos estandarizados #Planes operativos %Cumplimiento de planes operativos	Formalización de los procesos	Implementación de un modelo de gestión de la calidad, caracterización de procesos, evaluación y seguimiento de los procesos, planes de mejora.
E20 Agilizar el proceso de liquidación y establecimiento de precios	Promedio de tiempo de liquidación y fijación de precios.	Disminución de tiempos del proceso	Estudio de tiempos y movimientos, rediseño del proceso, implementación de la mejora continua del proceso.
E22 Diseñar estrategias y acciones que permitan reducir la estructura de costos de operación	%disminución de costos	Impacto de la disminución de costos sobre margen de utilidad de los productos y servicios.	Implementación de sistema de costos ABC, seguimiento y evaluación de los costos, identificación de costos ocultos. Eliminación de costos ocultos.
E27 Establecer mecanismos que permitan reducir los tiempos de alistamiento para lograr impactar positivamente en los tiempos de espera de los clientes	Tiempo medio de retención de clientes Tiempo máximo de espera	Nudos críticos de espera	Implementación de nuevas tecnologías, benchmarking y mejora continua del proceso. Reingeniería de procesos de atención y servicio al cliente.
E28 Establecer un cronograma de asignación de citas de proveedores que permita nivelar las cargas de la operación diaria y mejorar la administración del recurso	%cumplimiento de la programación de recepción de entregas de los proveedores	Programación de recepción pedidos	Elaborar política de programación y recepción de pedidos a los proveedores Socializar con los proveedores la política de programación y recepción de pedidos. Establecer un mecanismo que anuncie a los proveedores los horarios de recepción de pedidos.

Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2019.

Tabla 15 Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA
E7 Establecer alianzas de aprendizaje con proveedores para la capacitación de la fuerza de ventas de la organización.	% de empleados capacitados (nro. de empleados capacitados / total empleados) Inversión en formación/Gastos de personal	Inducir a los empleados para que participen en los programas de capacitación de la empresa.	Planear anualmente un calendario de capacitaciones para los empleados de la empresa.
E9 Subcontratar con fuerza de trabajo cualificada e instituciones de la región los procesos de selección y capacitación en ventas. Asegurándose de suplir eficientemente la ausencia de un departamento de gestión humana formal.	#nuevos empleados seleccionados con las competencias de acuerdo con la requisición x área.	Fortalecimiento de la fuerza de ventas	Solicitar requisición de personal al área de ventas, realizar subcontratación de la selección de personal, elaborar plan de capacitación, subcontratar formación de acuerdo con el plan de capacitación.
E19 Establecer programas y espacios para la generación de nuevas ideas	Nro. De servicios nuevos ofrecidos por año	Convenios y alianzas estratégicas con empresas del clúster constructor	Establecer convenios con empresas que permitan ampliar la oferta de productos y servicios
E23 Diseñar un programa de incentivos que estimule la fuerza de ventas	Nivel de satisfacción laboral Ausentismo laboral = $\frac{\text{Horas perdidas} \times 100}{\text{Número total de horas laborables de la plantilla}}$ Incentivos/gastos de personal	Encuestas de clima laboral	Evaluar frecuentemente la satisfacción laboral del personal. Medir las ausencias de los empleados al lugar de trabajo ya sea por faltas, por permisos o por retrasos al llegar. Refleja la motivación del empleado y del compromiso en el desempeño del trabajo. Crear un sistema de incentivos laborales

E24 Diseñar un programa de capacitación constante pertinente y de calidad para la fuerza de ventas	#personal de ventas capacitado %mejoramiento de la productividad del empleado capacitado	Mejoramiento de competencias de la fuerza de ventas	Identificar Gaps de conocimiento, establecer estrategias para el cierre de los Gaps, subcontratar formación, evaluación del impacto de la capacitación.
E25 Crear un departamento de gestión humana, que permita mejorar los procesos de selección y manejo de personal en la compañía	% cumplimiento de estrategias de talento Humano. Impacto de las estrategias en la rentabilidad de la empresa	Incremento de competencias y satisfacción laborales	Creación del área de Talento Humano, diseño de funciones, indicadores, objetivos y metas. Armonización del área con los objetivos y estrategia organizacional, asignación de presupuesto.
E26 Diseñar programas e instructivos para capacitación de personal	#de instructivos elaborados Impacto de los instructivos en la capacitación del personal	Facilitar los procesos de inducción, instrucción y capacitación	Formalización de los contenidos para inducción y capacitación de personal por área, elaboración de manual de procesos y procedimientos. Evaluación del uso de los instrumentos.

Fuente: Elaboración propia. Universidad del Valle 2019.

15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El entorno al que se enfrentan la empresa FERROCAVIAR CONSTRURAMA es incierto, debido a la existencia de amenazas fuertes que generan incertidumbre para la empresa en estudio, en especial por el efecto del decrecimiento del PIB, así como el incremento del costo del crédito, el número de empresas del sector y el déficit fiscal que puede ser desestabilizador de la economía.

A pesar de esto, se presentan algunas oportunidades importantes, como son la tendencia creciente del sector constructor y el auge del comercio electrónico y la conectividad, que pueden ser aprovechados por la empresa para su gestión comercial. Además, la empresa debe enfocar sus esfuerzos en corregir sus debilidades internas, que, como se observa, se concentran en el factor mercadeo y ventas.

De acuerdo con esto, se diseñan estrategias de reorientación que se basan en la adquisición de nuevas tecnologías que permitan eficiencias en el proceso de alistamiento y preparación de los pedidos y que a su vez reduzca los tiempos de espera de clientes, establecer alianzas de aprendizaje con proveedores para la capacitación de la fuerza de ventas de la organización, robustecer el desarrollo del comercio electrónico en la organización, de tal manera que le permita una reducción importante de los costos operativos mediante el aplanamiento de su estructura comercial, subcontratar con fuerza de trabajo cualificada e instituciones de la región los procesos de selección y capacitación en ventas. Asegurándose de suplir eficientemente la ausencia de un departamento de gestión humana forma, definición y ejecución de directrices y estructura para el departamento de mercadeo, lo cual permita minimizar los errores en liquidación de precios y tener caridad en el plan anual de mercadeo de la organización, utilizar las alianzas con socios estratégicos con el fin de realizar una gestión financiera eficiente en pro de diversificar las inversiones con la intención de mejorar o incrementar la rentabilidad de la empresa, adquirir nuevas tecnologías y/o paquetes informáticos que le permitan a la

organización proteger o elevar la seguridad de la información sensible que se maneja (financiera, clientes, ventas, etc) y alcanzar eficiencias en los diversos procesos empresariales.

Las estrategias de supervivencia se basan en establecer mecanismos para la protección de datos e información valiosa de la organización, la empresa debe fortalecer sus procesos de planeación, establecer programas y espacios para la generación de nuevas ideas, agilizar el proceso de liquidación y establecimiento de precios, generar diversificación de la inversión para incrementar la rentabilidad, diseñar estrategias y acciones que permitan reducir la estructura de costos de operación, diseñar un programa de incentivos que estimule la fuerza de ventas, diseñar un programa de capacitación constante pertinente y de calidad para la fuerza de ventas, crear un departamento de gestión humana, que permita mejorar los procesos de selección y manejo de personal en la compañía, diseñar programas e instructivos para capacitación de personal, establecer mecanismos que permitan reducir los tiempos de alistamiento para lograr impactar positivamente en los tiempos de espera de los clientes, establecer un cronograma de asignación de citas de proveedores que permita nivelar las cargas de la operación diaria y mejorar la administración del recurso, así, se plantea que la empresa se oriente hacia el cliente y el mercado teniendo en cuenta la dinámica del sector constructor, se capacite el personal en temas relacionados con la incorporación de elementos de la planeación estratégica para diseñar metas.

Por su parte, las estrategias defensivas se orientan a se fundamentan en Desarrollar una efectiva estrategia de fidelización de clientes que le permita a la organización, contrarrestar la alta competencia en precios en el sector, utilizar la capacidad de gestión y el amplio portafolio de productos para hacer frente y adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes, mediante el desarrollo de estrategias comerciales de gran impacto de cara al cliente, optimizar la utilización de la flota de transportes para mejorar las frecuencias de entrega en poblaciones aledañas, logrando acaparar una mayor cuota de mercado ante sus competidores, establecer

un plan de mercadeo para las ventas virtuales con aspectos promocionales bien claros y definidos, para lograr disminuir el impacto de la afectación de la cadena de distribución por parte de los proveedores.

Por lo tanto, se propone incorporar la gerencia basada en el valor como parte de la cultura empresarial, diseñar promociones y fortalecer el servicio al cliente.

Finalmente, las estrategias ofensivas se basan en Consolidación de la imagen empresarial, mediante el fortalecimiento del programa de fidelización de clientes (constructores, arquitectos e ingenieros), generar alianzas estratégicas con firmas constructoras y la gran industria, para el aprovechamiento de los proyectos de construcción y refacciones, aprovechar el amplio portafolio de productos, para lograr la apertura o ingreso a nuevos nichos de mercado, generar diversificación de la inversión de la compañía en negocios, aprovechando la estabilidad de las tasas de interés, adquirir nuevas tecnologías para el mejoramiento de los procesos que permitan eficiencias organizacionales.

La implementación de las estrategias sugeridas para FERROCAVIAR CONSTRURAMA es un proceso gerencial que requiere la participación directa y activa de los propietarios de la empresa, por lo tanto, no es recomendable delegar completamente la tarea a los mandos medios, se requiere la participación de líderes para articular la visión, identificar los temas claves de éxito, trazar los objetivos realizables y asegurarse que sean medibles, como requisito para que la gestión sea efectiva.

La implementación de las estrategias puede ser un proceso largo, sin embargo, es importante iniciar el cambio lo más pronto posible y cambiar el statu quo de los sistemas de gerencia vigentes. Para esto se diseñó un sistema de indicadores, cuyo propósito es precisamente servir como elemento de control para la gestión de la organización.

Las estrategias se enmarcan en un sistema de aprendizaje dinámico, que cambia según aprenda la organización en cuanto a su visión, el entorno, la orientación estratégica, el mercado, por lo tanto, el sistema gerencial basado en estas estrategias sugeridas debe estar basado en el diálogo continuo, es decir, se recomienda un proceso de estrategia continuo no estático.

Fomentar la comunicación al interior de la organización, para que se alimente la vinculación dinámica entre estrategia, misión y visión empresarial. Por esto es importante comprender las estrategias para que la gestión sea producto de un proceso de diálogo y comunicación a toda la organización.

Finalmente, se establece un tablero de comando con un número suficiente de indicadores, pero que no sobrepasa la facilidad para su gestión, considerando que debe existir un equilibrio entre lo requerido para controlar los objetivos estratégicos y lo que efectivamente se diseña a través de esta herramienta..

BIBLIOGRAFIA

Betancourt, B. (2013). Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Papeles de trabajo para planes estratégicos. Cali: Escuela Nacional del Deporte.

KAPLAN, Robert y NORTON, David (1997). Cuadro de Mando Integral- The Balance Score Card. Editorial Gestión 2000.

MINTZBERG, H., et. al. (2003). Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

DANE (2019). Principales indicadores del mercado laboral abril 2019. [online] Dane.gov.co. Available at: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_19.pdf [Accessed 20 Dec. 2019].

Invest Pacific (2019). Agencia de Promoción de Inversión en el Valle del Cauca Colombia. [online] Investpacific.org. Available at: <http://www.investpacific.org/es/pressroom.php?id=631> [Accessed 20 Dec. 2019].

Revista Dinero (2019). Ley de Financiamiento Colombia 2019: Noticias económicas de Ley de Financiamiento Colombia 2019. [online] Ley de Financiamiento Colombia 2019 Noticias económicas de Ley de Financiamiento Colombia 2019. Available at: <https://www.dinero.com/noticias/ley-de-financiamiento-colombia-2019/14202> [Accessed 20 Dec. 2019].