

FORMULACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA

FERRETERIA “FERROCEMENTOS DON CARLOS”

PERIODO 2013 – 2016

Presentado por:

LEIDY TATIANA LONDOÑO ROJAS

JESÚS BOLÍVAR CARDONA

**Trabajo de Grado para Optar al Título de
Administrador (a) de Empresas**

Director

Dr. BENJAMÍN BETANCOURT



UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Santiago de Cali, Junio del 2012

**FORMULACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
FERRETERIA “FERROCEMENTOS DON CARLOS. 2013 – 2016”**

LEIDY TATIANA LONDOÑO ROJAS

Cod. 200035684

JESÚS BOLIVAR CARDONA

199827551

DESCRIPTORES:

- Datos Estadísticos sobre ventas, compras, gastos y costos de los 3 años anteriores a la investigación.
- Datos sobre cantidad de ventas en el sector, número de competidores, afectación del mercado por variables externas.
- Estados Financieros de los últimos 3 años.
- Caracterización general de la Empresa.
- Comportamiento de la Gerencia, aptitudes, actitudes y liderazgo frente a los empleados y clientes.

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a sus padres, hijos, hermanos, y todos sus seres queridos; quienes con su apoyo permanente e incondicional, fueron grandes motivadores para la finalización de este trabajo.

Igualmente, agradecen sinceramente al Dr. Benjamín Betancourt G. por su tutoría y colaboración en la elaboración del proyecto. Al Igual que al Sr. Carlos Eduardo Velasco Benavides, Quien nos brindo toda la información necesaria y además todo su apoyo y confianza.

Agradecimiento especial de Jesús B. Cardona: A mi Madre, y mis Hijos por ser mi ¡luz, consuelo y guía! Quienes me dan la fuerza día a día para ser mejor persona y poder alcanzar hoy una de las Ítacas de mi vida.

Agradecimiento especial de Tatiana Londoño: A mi Padre Rodrigo y a mi madre Gladys por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
RESUMEN	13
GLOSARIO	15
INTRODUCCION	17
1 ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FEROCEMENTOS DON CARLOS PERIODO 2013 – 2015	19
1.1 IDENTIFICACION (QUE)	19
1.2 QUIENES ESTAN INVOLUCRADOS	20
1.3 CAUSAS DE LA PROBLEMÁTICA	21
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.4.1 Objetivo General	22
1.4.2 Objetivo Específicos	23
1.5 JUSTIFICACION	24
2. MARCO REFERENCIAL	24
2.1 MARCO TEORICO	26
2.2 MARCO CONCEPTUAL	35
2.3 MARCO HISTORICO	35
2.3.1 Identificación e historia de la organización	35
2.3.2 Cronología legal y ubicación	35
2.4 VISIÓN GLOBAL Y OBJETIVA	36
2.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES – POLÍTICAS GENERALES	36
2.5.1 Estructura Orgánica	37
2.6 INFRAESTRUCTURA	37
2.7 PORTAFOLIO DE PRODUCTO	37
2.8 CONSTITUCION JURIDICA	38
2.9 RECURSO HUMANO	38
2.10 MAGNITUD (CUÁNTO, CIFRAS, DATOS)	39
3. ANALISIS DE LOS ENTORNOS	41
3.1 IMPORTANCIA DE LOS ENTORNOS EN LA ADMINISTRACION DE FERROCEMENTOS DON CARLOS	41
3.2 OBJETIVOS	42
3.3 ANÁLISIS EXTERNO	42
3.3.1 Entorno Económico	47
3.3.2 Entorno Social	47
3.3.3 Entorno Cultural	50
3.3.4 Entorno Demográfico	52
3.3.5 Entorno Tecnológico	56
3.3.6 Entorno Jurídico	58
3.3.7 Entorno Político	61

	Pág
3.3.8 Entorno Ecológico	63
3.3.9 Estrategias Propuestas	63
3.4 ANALISIS ESTRUCTURAL ESPECIFICO DEL SECTOR FERRETERO	66
3.4.1 Crecimiento del Sector	66
3.4.2 Análisis del Sector Ferretero de Cali	66
3.4.3 Análisis del Sector de la Construcción	67
3.4.4 Competencia	69
3.5 AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES	72
3.5.1 Barreras de entrada	72
3.5.2 Curva de experiencia	72
3.5.3 Requisitos de capital	72
3.5.4 Economías de escala	72
3.5.5 Identificación de Marca o nombre	73
3.5.6 Costos de cambio	73
3.5.7 Diferenciación del producto	73
3.5.8 Acceso a canales de distribución	73
3.5.9 Ventajas absolutas de costo	74
3.5.10 Acceso a insumos o productos	74
3.5.11 Políticas gubernamentales	74
3.5.12 Expectativas de reacción	74
4. BENCHMARKING	75
4.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	75
4.2 HOME CENTER- SODIMAC S.A.S. CALI	76
4.3 INFORMACION DE LAS FERRETERIAS SELECCIONADAS PAR EL BENCHMARKING	77
4.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	81
4.5 RADARES	87
4.5.1 Matriz de perfil competitivo del valor	87
4.5.2 Análisis, Conclusiones y Recomendaciones	92
4.5.3 Recomendaciones	93
5. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	95
5.1 DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	95
5.1.1 Planeación	95
5.1.2 Organización	95
5.1.3 Dirección	97
5.1.4 Evaluación y Control	98
5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	98
5.3 ANALISIS DE LA GESTION DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA	100

	Pág
5.3.1	Gestión y situación contable y financiera 100
5.3.1.1	Análisis de los resultados de los indicadores financieros 103
5.3.2	Situación del mercado y gestión comercial 105
5.3.2.1	Situación del mercado 105
5.3.2.2	Gestión comercial 105
6.	ANALISIS ESTRATEGICO DOFA 108
6.1	MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE) 109
6.2	MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS(EFI) 111
6.3	ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE FACTORES EFE Y EFI 113
6.4	DOFA A FERRECEMENTOS DON CARLOS 113
6.5	ANALISIS MATRIZ DE LA RELACION CRUZADA 115
6.5.1	Estrategias FO (Crecimiento) 115
6.5.2	Estrategias DO (Supervivencia) 116
6.5.3	Estrategias FA (Supervivencia) 116
6.5.4	Estrategias DA (Fuga) 117
7.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO 118
7.1	DECLARACION DE LA VISION Y DE LA MISION 118
7.1.1	Visión 118
7.1.2	Misión 119
7.2	VALORES 119
7.3	POLITICAS GENERALES 119
7.4	OBJETIVOS ESTRATEGICOS 120
7.4.1	Objetivos Financieros 120
7.4.2	Objetivos de Crecimiento 120
7.4.3	Objetivos de productividad, calidad e innovación 121
7.4.4	Objetivos de responsabilidad social y ambiental 121
7.5	ESTRATEGIAS GENERALES DE LA EMPRESA 122
7.5.1	Estrategia de liderazgo en costos bajos 122
7.5.2	Estrategia de enfoque o segmentación 123
7.5.3	Estrategia de Internet 123
7.5.3.1	Estrategias para atraer clientes por Internet 123
7.5.3.2	Motores de búsqueda en Internet 123
7.5.4	Estrategias de Ansoff 124
7.5.4.1	Estrategia de concentración o penetración de mercados 126
7.5.4.2	Estrategia de desarrollo de Mercado 127
7.5.4.3	Estrategia de desarrollo de calidad 127
7.5.4.4	Estrategia de desarrollo de producto (Portafolio) 127
7.5.4.5	Estrategia de diversificación 127
7.6	MATRIZ BCG Ó MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP 127

	Pág
7.7	ESTRATEGIAS DEL OCEANO AZUL 131
7.7.1	Principios para desarrollar una estrategia de océano azul 132
7.7.2	Conclusión 133
7.8	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN 134
7.9	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA 135
7.9.1	División de Actividades 135
7.9.2	Estructura 135
7.9.3	Centralización 136
7.9.4	Descripción de cargos 136
7.9.5	Organigrama de ferrocementos Don Carlos 137
8.	PLAN DE ACCION 141
8.1	ANALISIS DE SITUACION ACTUAL 141
8.2	PLAN DE ACCION GERENCIAL 143
8.2.1	Objetivos de corto plazo 143
8.3	RESPONSABLE DEL PLAN DE ACCION 146
8.4	FORMULACION DE POLITICAS 146
8.4.1	Políticas de Mercadeo y ventas 146
8.4.2	Políticas de Logística y Servicio 147
8.4.3	Políticas Financieras 147
8.4.4	Políticas de planeación 147
8.4.5	Políticas de personal 148
8.4.6	Políticas de gerencia 148
8.5	EVALUACION Y CONTROL 148
8.5.1	Objetivos 149
8.5.2	Áreas clave de comportamiento 149
8.5.3	Indicadores para la medición 149
8.6	EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTO 149
9.	CONTROL BALANCED SCORECARD (BSC) 150
9.1	MAPA ESTRATEGICO 150
9.2	OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE CADA PERSPECTIVA PARA 151
	FERRECEMENTOS DON CARLOS
9.3	MAPA ESTRATEGICO DE FERROCEMENTOS DON CARLOS Y 51
	TABLERO DE MANDO
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 154
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 156
	ANEXOS 157

LISTA DE GRÁFICOS

		Pág
Gráfico 1.	Entorno de las Organizaciones	43
Gráfico 2.	Radar de la matriz del Perfil Competitivo del Valor	
Gráfico 3.	Radar de Matriz Perfil Competitivo del Valor Sopesado	91
Grafico 4.	Matriz de Ansoff	125
Gráfico 5.	Matriz BCG	128
Gráfico 6.	Estrategias del Océano Azul	131
Gráfico 7.	Comparación Océano Azul vs Océano Rojo	132
Gráfico 8.	Organigrama Ferrocementos Don Carlos	140
Gráfico 9.	Mapa Estratégico	152

LISTA DE CUADROS

		Pág
Cuadro 1.	Gastos mensuales fijos “ Ferrocementos Don Carlos	40
Cuadro 2.	Variables del Entorno Económico	46
Cuadro 3.	Variables del Entorno Social	49
Cuadro 4.	Variables del Entorno Cultural	51
Cuadro 5.	Variables del Entorno Demográfico	55
Cuadro 6.	Variables del Entorno Tecnológico	57
Cuadro 7.	Variables del Entorno Jurídico	60
Cuadro 8.	Variables del Entorno Político	62
Cuadro 9.	Variables del Entorno Ecológico	65
Cuadro 10.	Empleos e Ingresos que genera el sector ferretero en área de influencia	68
Cuadro 11.	Listado de algunas principales ferreterías de la ciudad de Cali	70
Cuadro 12.	Cuadro de factores de éxito de Duque Villalba S.A.S.	83
Cuadro 13.	Cuadro de factores de éxito de Super Tienda del Constructor S.A.S.	84
Cuadro 14.	Cuadro de factores de éxito de Tienda Sidoc S.A.S.	85
Cuadro 15.	Cuadro del factores de éxito de Ferrocementos Don Carlos	86
Cuadro 16.	Matriz perfil competitivo del valor	87
Cuadro 17.	Matriz del perfil competitivo del valor sopesado	88

		Pág
Cuadro 18.	Matriz integrada del proceso administrativo para la Ferreteria Ferrocementos Don Carlos	99
Cuadro 19.	Tabla análisis de indicadores financieros Ferrocementos Don Carlos al 31 de Diciembre del año 2.008	100
Cuadro 20.	Tabla análisis de indicadores financieros Don Carlos al 31 de Diciembre del año 2.009	101
Cuadro 21.	Tabla análisis de indicadores financieros Ferrocementos Don Carlos al 31 de Diciembre del año 2.010	102
Cuadro 22.	Relación DOFA de la Gestión y Situación Contable y Financiera	104
Cuadro 23.	Participación en el mercado local (área de influencia), de las principales ferreterías competidoras en el sector	106
Cuadro 24.	Matriz de análisis interno para la ferretería: Ferrocementos Don Carlos.	107
Cuadro 25.	Matriz de evaluación de factores externos E.F.E. para la ferretería Ferrocementos Don Carlos.	110
Cuadro 26.	Matriz de evaluación de factores internos E.F.I. para la ferretería Ferrocementos Don Carlos	112
Cuadro 27.	Relación DOFA de la Ferretería Ferrocementos Don Carlos.	124
Cuadro 28.	Matriz de ANSOFF aplicada a Ferrocementos Don Carlos	125
Cuadro 29.	Matriz BCG: Ferreteria Ferrocementos Don Carlos	130
Cuadro 30.	Situación Actual y preliminar a la implementación del plan de acción	141
Cuadro 31.	Cronograma de Actividades – Año 2013.	144
Cuadro 32.	Tablero de mando de Ferrocementos Don Carlos	153

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Población de Colombia Nacional Actual y Proyecciones	52
Tabla 2. Población de Colombia Nacional Actual y Proyecciones	52
Tabla 3. Porcentaje de población en edad de trabajar, tasa global de ocupación y desempleo para el Valle del Cauca, año 2003.	53
Tabla 4. Porcentaje de población en edad de trabajar, tasa global de ocupación y desempleo para el Valle del Cauca, año 2005	54

RESUMEN

La necesidad y el fin último de todo negocio una vez establecido es la de mantener un crecimiento sostenido en el tiempo, generando valor continuo a sus socios y/o dueño, colaboradores, clientes y comunidad en general. Lo cual contribuya a mejorar la calidad de vida de todos los seres que de manera directa o indirecta son impactados por dicha empresa. Para la ferretería Ferrocementos Don Carlos, esto es parte de lo que se busca a través de este estudio o proyecto. Estableciendo sus lineamientos estratégicos de manera formal y escrita, para que la implementación y orientación de los esfuerzos y recursos necesarios permitan dar en la dirección adecuada, logrando el rumbo establecido, todo ello a través de la formulación de un plan estratégico sano, coherente y factible.

En este trabajo se realizó una investigación en el sector ferretero, con el fin de formular un plan estratégico a la empresa FERROCEMENTOS DON CARLOS Periodo 2013 -2016. En primera instancia se realiza la propuesta de Investigación para el desarrollo del trabajo, la justificación del mismo, los Objetivos Generales y Específicos, la cual fue aprobada tanto por la empresa objeto de estudio como del director de trabajo de Grado, el Dr. Benjamín Betancourt.

A lo largo del trabajo de Investigación se presentan en su orden:

- La Historia de la Organización, la cual se refiere a los factores y las motivaciones que dieron origen a la empresa, los principales cambios producidos y su impacto en el desarrollo de la misma, con el fin de tener una visión general del desempeño del pasado de la empresa, para entender su situación actual y orientar su futuro.
- El entorno de la organización, el cual se compone de dos grandes ramas que son:
 - Análisis del macro ambiente, que son las fuerzas invisibles que influyen e inclusive determinan el comportamiento del sector y de la empresa en particular: son de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico.
 - Análisis del Sector, en donde se analizan algunas situaciones generales al sector de la Construcción y específicamente al sector ferretero. que influyen en el comportamiento estructural de la empresa objeto de estudio

- También, se analizan los factores claves de éxito de algunas empresas del sector para luego sacar provecho de ellos por medio del benchmarking y utilizarlos en la elaboración del plan estratégico de Mercadeo y ventas.
- De la Información obtenida en el Análisis Interno, se desarrollaron las diferentes estrategias que den ventajas competitivas al entorno que tiene la empresa en su interior.
- La formulación del Plan estratégico, en donde se presentan La Misión de la empresa, Los Objetivos Generales y Específicos del Plan Estratégico y se muestran las estrategias a utilizar para la realización de dicho plan.
- El Plan Operativo comprende los programas que se deben hacer para el cumplimiento de los Objetivos específicos del Plan y por ende para el cumplimiento de los Objetivos generales y las estrategias planteadas. En ésta parte del trabajo, se presentan las tareas y actividades paso a paso para llevar a cabo el plan estratégico.

La evaluación y control del plan. Todas las acciones que deben ser ejecutadas para verificar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico. Allí se presentan los indicadores que se deben seguir para hacer las mediciones necesarias. Por medio de la comparación entre lo realizado y lo planeado se debe llevar a cabo una evaluación que dirigirá el curso de la planeación estratégica y de la empresa, para alcanzar los objetivos planteados.

Es de gran orgullo y beneficio para nosotros, el haber realizado este trabajo de Investigación propuesto sobre el tema de ferreterías ya que actualmente uno de los autores de este trabajo, el Sr. Jesús Bolívar Cardona; labora como de asesor comercial de MEXICHEM COLOMBIA S.A.S. / PAVCO atendiendo el sector de la sub distribución y/o el llamado canal ferretero, por lo cual tiene contacto directo y continuo con el mercado de las ferreterías. Y por otro lado la otra persona autora de este trabajo la Srta. Leidy Tatiana Londoño, ofrece una gran capacidad de análisis y conocimiento en la relación de atención y manejo del cliente. Con este trabajo de investigación se buscó demostrar la teoría aprendida durante la carrera de Administración de Empresas y realizar el trabajo de campo necesario para aplicar los conocimientos adquiridos. Todo esto con la ayuda de **DIOS**, del Sr. Carlos Eduardo Velasco Benavides. Gerente/Propietario de la empresa Ferretería Ferrocementos Don Carlos, de nuestro Tutor de tesis el Doctor y Profesor Benjamín Betancourt G. y nuestro esfuerzo personal.

GLOSARIO

- **TAMAÑO.** Hace referencia, tanto a su infraestructura física, como, a la capacidad de sus instalaciones para la exhibición, almacenaje, movimiento de productos y circulación de clientes internos y externos.
- **EQUIPO Y TECNOLOGÍA.** Son todas aquellas herramientas necesarias para la realización apropiada y segura de las actividades propias de un establecimiento comercial, tales como: Sistematización, Comunicación, Circuito Cerrado de T.V. Balanzas, Carretas, Vehículos, entre otros.
- **RECURSO HUMANO.** Hace mención a las personas que laboran directa o indirectamente para la empresa. Son el recurso más importante de cualquier organización, un Capital Humano bien preparado en el aspecto técnico – comercial del producto y fundamentado en valores personales positivos. Son determinantes para el éxito de una empresa.
- **PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.** Es todo aquello que ofrece la empresa de manera tangible (Productos Físicos) o intangible (Productos en Servicio) al mercado en general. Son en esencia la razón o misión de la organización.
- **RECURSO FINANCIERO.** Es la capacidad económica y de apalancamiento que posee una empresa o sus propietarios, determina en algún grado su musculo o capital económico, para contraer obligaciones económicas- Financieras en el mercado.
- **PODER DE NEGOCIACIÓN.** Se relaciona de manera directa con la capacidad económica y comercial que posee una empresa a la hora de establecer relaciones y obligaciones de carácter económico-comercial con sus proveedores, clientes y hasta entes gubernamentales.
- **UBICACIÓN.** Tiene que ver con el sito físico y geográfico donde esta establecido el negocio, el tipo o nivel comercial de dicho sector. Su área de influencia y su ubicación estratégica. El reconocimiento social y comercial del sector.
- **CALIDAD DEL SERVICIO.** es tal vez el factor con mayor sensibilidad y subjetividad en cualquier sector comercial y de relaciones personales. Con variables muy importantes como; Tiempo, Precio, Diversidad o Variedad de

Productos, Manejo de situaciones difíciles, Atención Personalizada y Actitud de Solución de problemas, reclamos y atenciones, requerida por el cliente a cualquiera de las personas que laboran en la empresa.

- **ZONA DE PARQUEO.** Para cualquier establecimiento de carácter comercial, es vital tener vías de fácil accesibilidad a la hora del cargue y descargue de productos, o simplemente para el a parqueo de los vehículos de los clientes y proveedores.
- **POLÍTICA DE PRECIOS.** Factores y metodología que maneja la empresa a la hora de fijar ó establecer el precio de sus productos ó servicios al mercado. Que tan rígida ó flexible es la organización en este punto. En la actualidad el saber manejar variable como: Promociones, Rebajas, Descuentos, Cotizaciones, etc.

INTRODUCCIÓN

Es propio del hombre realizar obras duraderas capaces de resistir las inclemencias del tiempo contribuyendo a la creación y desarrollo de diferentes técnicas y procesos para la construcción. Inicialmente se utilizaron bloques de piedra de gran tamaño y otros materiales cuya estabilidad dependía de su colocación. Sin embargo con el transcurrir del tiempo, fueron descubriéndose y desarrollándose productos y diferentes materiales para la Construcción las cuales variaban de acuerdo a sus propiedades.

A nivel mundial la industria de la construcción representa un importante renglón en la economía de los países. En Colombia, el mercado de la construcción representa una de las locomotoras que jalonan significativamente la economía y el desarrollo nacional tal como lo indica el actual gobierno, al punto que se ha convertido en uno de los principales indicadores para estimar el comportamiento presente y futuro de la prosperidad y por ende del comportamiento económico del país. Otro importante indicador para estimar el comportamiento presente y futuro del sector de la construcción y por ende de la dinámica del mercado de las ferreterías, son las áreas aprobadas en licencias de construcción; pues representan la cantidad de metros cuadrados para construir en determinado lugar. Al igual que en el resto del país, Cali presenta un importante crecimiento del sector de la construcción, el cual puede verse reflejado en el crecimiento del área aprobada en licencias de construcción presentando en los últimos años.

Como futuros administradores de empresas es de nuestra competencia el saber diseñar, proyectar y estructurar adecuadamente un plan estratégico para una empresa y/o negocio contemplando todos los parámetros pertinentes a su proyección, crecimiento y consolidación. Para este efecto, se ha decidido estudiar la oportunidad ofrecida por la ferretería **Ferrocementos Don Carlos**, empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos para la construcción ubicada en la carrera 8 n° 76 – 57. Barrió, Alfonso López en el municipio de Santiago de Cali. Sector conocido en el mundo ferretero como zona ò mercado de gran competencia de oferta y demanda, en la compra y venta de productos para la construcción.

Para determinar la viabilidad y sostenibilidad en el tiempo de esta empresa se realizará un plan estratégico cuyo análisis y desarrollo permitirá evaluar todos los componentes que participan en su objeto comercial y social (compra y venta de productos para la construcción) destacando en forma puntual el sector de la construcción en Cali como base de operación. Teniendo en cuenta la importancia de este sector en la economía local y nacional, se tomarán como punto de apoyo las bases de datos disponibles de las entidades que regulan dicha actividad; obteniendo un informe real acerca de la dinámica actual y potencial del sector lo cual dará un indicativo del grado de participación de cada uno de sus integrantes. Tras el análisis de esta información, se calculará el grado de participación de **Ferrocementos Don Carlos** en el sistema de mercado local.

Finalmente, si el Plan estratégico elaborado a través de este proyecto muestra una viabilidad tanto financiera como operativa, se ejecutará el modelo como tal para que permita mejorar el desempeño competitivo de la empresa.

1. ELABORACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “FERROCEMENTOS DON CARLOS” PERIODO 2013 – 2016 PLANTEAMIENTO, FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 IDENTIFICACIÓN (QUÉ)

La empresa “Ferrocementos Don Carlos”, está dedicada a la compra y venta de productos para la construcción – remodelación y ampliación. Su zona de mayor influencia es Principalmente en el sector de la carera 8ª desde la calle 70 hasta el otro lado del puente de Juanchito y sus alrededores. Dentro de sus productos se encuentran:

- Cementos (Gris – Blanco)
- Hierro (Varillas – Chipas)
- Tubos y Accesorios en P.V.C.
- Soldaduras y Pegantes.
- Tejas (Galvanizadas – Fibra Cemento – P.V. C.)
- Aceros (Puntillas – Mallas – Laminas)
- Alambres y cables eléctricos.
- Ladrillos y faroles.
- Productos **PAVCO**
- Productos Varios, etc.

La falta de una apropiada planeación estratégica, hace que no se tengan estrategias a mediano y largo plazo para posicionar a la empresa de manera adecuada en el mercado. La ferretería “Ferrocementos Don Carlos” es una microempresa que al igual a un alto porcentaje de negocios, posee problemas de varios órdenes, tales como:

Económico: Esta es una variable problemática debido a que la falta de mayor capital económico, no ha permitido un desarrollo y crecimiento comercial de la misma, de una manera más rápida. Aun así ha tenido gran aceptación en el mercado; en resumen falta dinero para compra de Nuevos y más productos, Maquinaria y Equipos, Transporte, independencia física de la planta de bodega – área de mostrador y venta.

Tecnológico y Transporte: Se requiere maquinaria y equipo para la sistematización de ventas, inventarios. La adquisición de un carro para el transporte de entregas a domicilio, dotación adecuada de equipos al área de ventas y oficina.

Planta Física: En estos momentos la ferretería, funciona o tiene sus actividades productivas ubicadas en un espacio bastante reducido, lo cual trae consigo una serie de situaciones “anómalas” que afectan el sano desarrollo para la empresa como tal (incomodidad para ambas partes, clientes y colaboradores). El espacio reducido impide una distribución apropiada de las aéreas necesarias: bodega, oficina, exhibición y mostrador, etc.

Recurso Humano ò Personal: Si bien, no es una variable de gran problema en el momento, dado el buen clima laboral y de confianza de las dos (2) personas que laboran en la ferretería, uno operativo y el otro administrativo. Lo cual les permite hacer parte del mismo núcleo comercial; debemos tener en cuenta que en la medida en que la empresa se desarrolle y crezca es apenas lógico que se requerirá de más personal, por lo tanto, en este proyecto será una variable a tener en cuenta. Otra variable que se desea es la de formalizar los trabajadores en lo que respecta a salario y demás aspectos legales. Establecer un programa de capacitaciones en productos y ventas, etc.

Comercial: En la actualidad, la ferretería Ferrocementos Don Carlos se ha logrado consolidar como un importante canal de sub-distribución de cementos, llegando no solo a pequeñas ferretería, sino, directamente a clientes finales (Ingenieros, Contratistas, Maestros, etc.). Aún así, se ha ido ampliando la cobertura comercial a otros Productos y clientes a nivel local y obviamente buscar la posibilidad de incursionar en mercados de ciudades y pueblos cercanos.

Otro punto de la parte comercial que se requiere tratar y mejorar es el de las condiciones de negociación comercial con los clientes tanto institucionales como directos. Establecimiento de políticas comerciales de acuerdo al mercado y al tipo de cliente.

1.2 QUIENES ESTAN INVOLUCRADOS

En la actualidad las personas que están a cargo de la empresa son dos:

El Gerente, Sr. Carlos Eduardo Velasco Benavides, quien es Administrador de Empresas, Encargado de la dirección y administración de la ferretería, es una persona conocedora y muy hábil para realizar negocios en lo que respecta al mercado cementero, con gran capacidad y mente abierta para la proyección del negocio a nuevos productos y mercados.

Su colaborador, el Sr. Oscar Balanta, quien se encarga de la recibida y entrega de materiales.

Estas dos personas, se encuentran muy comprometidas con el negocio, pues es su único sustento y tienen toda la ficha metida en este negocio, hace más de 6 años.

DONDE – UBICACIÓN: Los problemas identificados en la empresa radican en las áreas de la Organización, a saber:

- **Área Locativa:** el espacio actual donde funciona la ferretería es demasiado pequeño para la gran proyección y potencial que posee el negocio. No hay una distribución de planta adecuada. De hecho a medida que la empresa incrementa la comercialización de nuevos productos o incluso el inventario de los ya existentes se observa cada vez más la dificultad para almacenarlos, exhibirlos, etc. esto ocasiona perjuicios de movilidad, seguridad, para el personal de la empresa y para los clientes y visitantes en general.
- **Área Comercial:** se requiere capacitación en el manejo y venta de nuevos productos. Gran parte de las ventas se realizan telefónicamente. No hay un espacio de mostrador y ventas adecuado, falta una labor de promulgación y ventas en obra y/o en directo (vendedor externo). No hay un presupuesto de ventas formalmente establecido. Las labores cotidianas y mecánicas ocupan todo el tiempo de las dos personas que trabajan en el negocio.
- **Área de Oficina:** al igual que las otras áreas, no posee un espacio adecuado. Funciona como parte de bodega para los productos más pequeños. Lo que ocasiona incomodidad, confusión e incluso desorden en el manejo apropiado de la documentación necesaria.
- **Área de Bodega:** si bien el cemento ocupa un alto porcentaje del espacio en esta ferretería, no hay un almacenamiento ordenado del mismo, en ocasiones se observan arrumes que ponen en peligro la integridad física de quien este cerca a ellos. Ni que decir del resto de productos (varillas, tubos, láminas, etc.) algunos ubicados en estantes aéreos lo que da una sensación de peligro inminente.

1.3 CAUSAS DE LA PROBLEMÁTICA

Las causas de los problemas que presenta la ferretería Ferrocementos Don Carlos, radica principalmente en la falta de capital económico para su expansión y otro factor es la total ocupación en muchas funciones por parte del gerente/propietario el Sr. Carlos Velasco para la atención del negocio, ya que al querer tener todo bajo su control, no da abasto con las tareas y además de causar mucho estrés en su persona.

1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General. El fin de un plan estratégico es lograr que la empresa obtenga una o más ventajas competitivas frente a la competencia, y así poder ser vista con una diferenciación en el mercado. Teniendo en cuenta lógicamente su sostenibilidad en el tiempo y frente a los cambios del entorno.

Es por ello que la idea central de este trabajo de grado es poderle dar herramientas estratégicas que le permitan crecer tanto a nivel de productividad como de comercialización, dándole lógicamente una mayor utilidad y una rentabilidad que le brinde a esta microempresa un mayor posicionamiento y reconocimiento en el mercado. Porque lo importante para una empresa “no es una gran utilidad a corto plazo, sino, su sostenibilidad en el tiempo”.

- La elaboración e Implementación de un plan estratégico: que oriente los recursos y esfuerzos hacia la dirección y rumbos establecidos en la visión global y objetivos determinados.
- Evaluar económica y financieramente el plan de desarrollo, para determinar su viabilidad en el futuro como empresa generadora de valores sociales y económicos.
- Proyectar la empresa: Logrando un crecimiento sostenido y sano.
- Incrementar su área de cubrimiento y participación en el mercado a través de la explotación de ventajas competitivas y un excelente recurso humano.
- Poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera, Elaborando la tesis de grado y obtener el título profesional.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un análisis de las ferreterías competidores de Ferrocementos Don Carlos, para hacer un Benchmarking de ellas.
- Analizar el sector de las Sub distribución de productos para la construcción o ferreterías en la Ciudad de Cali y sus alrededores para conocer las Oportunidades y Amenazas que pueda tener la compañía frente a situaciones externas que afecten este sector.
- Hacer un análisis interno de la Organización para conocer sus Fortalezas y debilidades y así poder mejorar la competitividad de la compañía.
- Elaborar un plan estratégico adecuado que permita a la Gerencia, tomar decisiones adecuadas de mediano y largo plazo.
- Elaborar el plan de acción a seguir por la ferretería para la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

1.5 JUSTIFICACION

La asesoría que se ofrece a la empresa “Ferrocementos Don Carlos.” Es importante, porque se proyecta un mejoramiento en los diferentes procesos organizacionales, para generar un crecimiento y desarrollo de su potencial de comercialización y distribución de productos para la construcción. La compañía a nivel Interno, podrá ver y mejorará su organización, su visión del negocio, su infraestructura, y la calidad de atención a sus clientes. Esto permitiría a la organización alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado en un tiempo real de 3 años.

La importancia para el los Autores de la tesis, radica principalmente en poder aplicar los conocimientos adquiridos durante los estudios de pre grado en Administración de Empresas, obtener el título profesional de administrador de empresas de tan importante universidad y brindar un beneficio a una empresa que lo necesita.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEORICO

MODELO PLANTEADO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO.

Se toma como modelo para el desarrollo del trabajo de investigación propuesto, el que nos ofrece la profesora Marta Pérez, en su “Guía practica de planeación estratégica”: “Existen diversos enfoques y modelos para elaborar un Plan de Desarrollo Estratégico. Se diferencian entre si en aspectos de forma y de procedimientos, pero no en los componentes básicos que soporten el proceso de Planeación Estratégica.

Atendiendo a los objetivos y naturaleza de este contexto, que no pretende realizar una exposición teórica sobre el tema, se expone una metodología para formular e implementar un plan de desarrollo estratégico, a partir de un modelo presentado previamente”.

La autora retoma el proceso planteado por Wheelen y Hunger, bajo las siguientes consideraciones: a) está basado en principios generales de los desarrollos recientes de la temática, expuestos por diversos autores, b) tiene en cuenta en forma genérica los componentes del proceso, propuestos de una u otra manera por los estudiosos de esta materia, c) permite pasar de la formulación de un plan estratégico a su implementación y a su evaluación y control, planteando así una concepción básica de la Administración estratégica y, d) es de fácil comprensión, generada en la didáctica de su exposición.

LA HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN se refiere a los factores y motivaciones que dieron origen a la empresa, los principales cambios producidos y su impacto en el desarrollo de la misma. Se trata de tener una visión general del desempeño del pasado de la empresa, para entender su situación actual y orientar su futuro.

EL ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN se compone de:

EL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE, entendido como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento del sector y de la empresa en particular: son fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico.

EL ANÁLISIS DEL SECTOR: (o conjunto de empresas que producen el mismo tipo de bien o servicio) se relaciona con su comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector. Se considera que este análisis contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportaran importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa o del negocio.

EL ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la empresa, de la cultura organizacional. Así se reconocen las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre las capacidades de la empresa para responder a su entorno.

FORMULACION DEL PLAN ESTRATÉGICO que comprende:

- Formulación, elaboración y formalización de la Visión de la empresa.
- Identificación y formalización de la misión y los valores, direccionamientos que se entienden como la razón de ser de la organización.
- Los objetivos generales se refieren a logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado y que comprometen el desempeño de toda la organización.
- Las estrategias marcan el camino para lograr los objetivos propuestos. Son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen.
- La estructura es la forma que debe adoptar la organización para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

EL PLAN OPERATIVO O IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATÉGICO que comprende:

- Los programas se refieren al establecimiento de objetivos específicos y diseño de planes operativos por procesos de trabajo, por unidades estratégicas de negocios o por unidades de la organización. La formulación de los programas debe derivarse del plan estratégico y por tanto su alcance debe corresponder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas.
- Los presupuestos corresponden a la valoración de los recursos que se requieren para implementar los programas.
- Los procedimientos constituyen la secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operación de los programas.

LA EVALUACIÓN Y CONTROL, que comprenden:

- Las áreas clave se refieren a la identificación de aspectos y factores que deben ser controlados para verificar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico.
- Los indicadores reflejan lo que se va a medir y como se va a medir.
- Los estándares son los parámetros de referencia para comparar el desempeño.
- La comparación entre lo realizado y lo planeado debe llevar a una evaluación, a la explicación de las desviaciones, cuyas conclusiones son las que permitirán retroalimentar el proceso, tomando acciones correctivas o cambios de rumbo. Se debe tener en cuenta además, la necesidad de implantar mecanismos de evaluación permanente sobre los procesos de trabajo.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Conceptos básicos que ampliaran el glosario

Ferretería: Es el área o espacio real o virtual, utilizado para la exhibición, presentación, ubicación y/o almacenamiento de todos los productos y materiales para la construcción, remodelación, y reparación de la vivienda, Comercializados (compra y venta) por una empresa, organización y/o persona natural.

Planeación estratégica: Proceso de proyectar la organización a un futuro deseado. A partir de la definición de la Visión y la Misión. Estableciendo los objetivos a mediano y largo plazo y definiendo las estrategias para el logro de dicha metas; sobre la base de un análisis permanente del entorno.

Entorno: Relativo a todo aquel ambiente que rodea a la organización.

Plan Estratégico: Análisis de los entornos y procesos internos de la organización para la elaboración y diseño de estrategias que le permitan obtener una eficaz y eficiente gestión.

Estrategia: Es un patrón o plan que integra las metas, políticas y secuencias de acción más importantes de una organización, en un todo cohesionado.

DISEÑO METODOLOGICO

Para el siguiente capítulo, se utiliza la Bibliografía de Carlos Méndez: “Metodología de la investigación”, quien nos presenta en forma explícita y clara los pasos necesarios para realizar todas las fases del diseño metodológico de la investigación, como son el tipo de Estudio, el método de investigación y las herramientas Metodológicas a utilizar.

TIPO DE ESTUDIO

Carlos Méndez nos explica que según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación), al que se espera llegar, se debe formular el tipo de estudio. El propósito es señalar el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis que se debe realizar. Al definir el tipo de estudio, debe tenerse en cuenta los objetivos y las hipótesis planteadas anteriormente.

ESTUDIOS EXPLORATORIOS O FORMULATIVOS

El primer nivel de conocimiento científico que se quiera obtener sobre un problema de investigación se logra a través de estos estudios de tipo exploratorio o formulativo que tienen como objetivo la “formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis”. “Pero tienen otras funciones como la de aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones”.

El estudio exploratorio tiene una utilidad especial: permite al investigador formular hipótesis de primero y segundo grados, las cuales pueden ser relevantes en el nivel más profundo del estudio propuesto; se considera una etapa de inicio en la investigación. En la práctica es más difícil, pues es la iniciación en el conocimiento científico.

Se puede decir que para definir el carácter exploratorio del estudio han de tenerse en cuenta consideraciones importantes: el conocimiento previo que tiene el investigador sobre el problema plantado, los trabajos realizados por otros investigadores, la información no escrita que poseen personas que por su relato pueden ayudar a reunir y sintetizar sus experiencias.

El estudio exploratorio sirve como un primer nivel de conocimiento para el problema de investigación a realizar en la compañía Ferrocementos Don Carlos. Con este estudio nos familiarizamos más con los problemas descritos anteriormente en donde la observación cumple un factor importante en el proceso. El estudio exploratorio nos proporciona la posibilidad de construir la teoría con argumentos que inicialmente nos dan información general de los problemas investigados en la compañía.

ESTUDIOS DESCRIPTIVOS

La investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación. En el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Este lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Por esto es posible:

- Establecer las características demográficas de unidades investigadas (numero de población, distribución por edades, niveles de educación, estado civil, etc.).
- Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones de compra, etc.).
- Establecer comportamientos concretos (cuantas personas consumen un producto, cual es su actitud frente a su líder, a los problemas de desempleo, de ingresos, como se ejerce la función de auditoría, como se manejan las técnicas contables, como son los procesos de decisión, cuales son las necesidades de la gente).
- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación (relación entre el precio y el consumo de un producto, actitud frente al líder autocrático y los mecanismos de control, la forma como el mercado se afecta por variables económicas y sociales, la aplicación de la sistematización y su uso en los principios contables, los análisis financieros y la auditoría y control, etc.)

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Así, el estudio descriptivo identifica características del Universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

El estudio descriptivo, permite para este trabajo de investigación, obtener una información más detallada de variables internas como son: indicadores de gestión, procesos realizados para la elaboración de un producto, etc. Y variables externas como, numero de empresas del sector Ferretero similares a Ferrocementos Don Carlos ubicadas en la ciudad, tendencias de consumo de los clientes para un producto específico, tendencias de impresión en los tiempos modernos, y tendencias de hacer publicidad, etc.

METODO DE INVESTIGACIÓN. Los métodos de investigación descritos por Carlos Méndez, inician con un breve repaso sobre el método científico, el cual se puede definir como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental”¹.

De acuerdo con lo anterior, el “método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad”², así, el método permite organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad. El objeto de investigación determina el tipo de método que se ha de emplear. El objeto de estudio que ocupa a la economía, la administración y las ciencias contables puede percibirse por la experiencia; de allí que se puede hablar de método experimental, el cual se caracteriza por las diversas etapas o procesos que el investigador debe tener en cuenta en la búsqueda de respuestas a sus problemas de investigación. A continuación, se hace referencia a procesos de conocimiento que pueden ser tomados para el diseño que nos ocupa:

¹ Ernesto de la Torre y Ramiro Navarro, Metodología de la investigación. P.3

² A.L. Cervo y P.A. Bervian, Op. Cit, p.19

La Observación: Observar es advertir los hechos como se presentan de una manera espontánea y consignarlos por escrito. La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar³”.

La observación es un procedimiento importante en la investigación científica. En muchas circunstancias, el administrador se olvida de emplear la observación como método de conocimiento por el cual puede obtenerse información, creyendo que ésta se encuentra solo en la encuesta o en las fuentes secundarias.

La observación supone unas condiciones especiales en su empleo, estas son:

- Debe servir para lograr resultados de los objetivos planteados en la investigación.
- Debe ser planeada de una manera sistemática. El investigador debe definir que quiere observar y cuáles son sus posibles resultados.
- Debe ser controlada sistemáticamente por el investigador y estar relacionada con proposiciones teóricas referidas al objeto de investigación. Por ello, quien observa debe conocer a fondo el marco teórico sobre el cual fundamenta su investigación.

Este elemento presentado por Carlos Méndez, nos puede brindar un inicio relevante para dar explicación a algunos de los problemas que se vienen presentando en la empresa Ferrocementos Don Carlos. Para ello, se realizará una observación sistemática, controlada y relacionada con los objetivos propuestos.

La Inducción: La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en “relación con sus premisas, como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales.

La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación (se podrían citar algunos ejemplos: aspectos de una estructura organizacional, la auditoria de una organización específica, la estructura de costos del proceso productivo y operativo en una organización, la forma como se desarrolla el proceso de

³ Laureano Ladron de Guevara, op. Cit, p.98.

liderazgo en una estructura de empresa, el costo de la vivienda para un nivel socioeconómico, etc.) y concluir proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado. Así, los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada.

La inducción, sirve para formular datos o informaciones precisas relevantes particulares para entender el contexto general sobre el cual se está basando la información, por ejemplo, como poder mejorar el despacho de los productos en un menor tiempo.

La deducción: El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares. Por ejemplo, la teoría sobre planeación estratégica, se espera analizar y evaluar su aplicación concreta a una empresa.

Es importante tener en cuenta algunos aspectos en relación con la inducción y la deducción para su empleo en la investigación, y en la referencia de los mismos en el diseño.

- Inducción y deducción son dos métodos de conocimiento que no son incompatibles sino complementarios.
- Su definición permite al investigador identificar el orden por seguir en la obtención de la información, al igual que las fuentes y la calidad de la misma.
- Aunque no son los únicos métodos, el conocimiento de las realidades económicas, administrativas y contables se han fundamentado en el empleo de dichos métodos.
- En el proyecto debe existir claridad sobre el método que se seguirá y es fundamental indicar las razones por las cuales se empleará teniendo como referencia el planteamiento del problema, los objetivos e hipótesis planteados.
- El conocimiento puede ser inductivo-deductivo o deductivo-inductivo; es importante que quien formule el estudio tenga claridad al respecto.

Al encontrar en la empresa diferentes variables presentadas en los problemas expuestos, todos estos contenidos de manera general, nos pueden conllevar a la aplicación deductiva de características muy particulares que pueden darnos razón explícita de lo que está aconteciendo y así, sugerir alternativas particulares que ayuden a encontrar una respuesta viable para el contexto general del problema.

Análisis y Síntesis: El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.

La síntesis implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación. En consecuencia, el análisis y síntesis son dos procesos que se complementan en uno en el cual el análisis debe seguir la síntesis.

En conclusión, el análisis descompone el todo en sus partes y las identifica, mientras que la síntesis relaciona los elementos componentes del problema y crea explicaciones a partir de su estudio. En la empresa Ferrocementos Don Carlos, existen actualmente procesos establecidos de manera operativa y algunos muy empíricos, donde se deben implementar a través del proceso de análisis una explicación clara de cada uno de los procesos que constituyen el que hacer de la organización, para poder darle un orden y mejoramiento a todas estas matices, donde al final se pueda generar con un adecuado procedimiento de síntesis las alternativas más acordes para el desarrollo de estos procesos en la forma pertinente.

HERRAMIENTAS METODOLOGICAS

También son llamadas Fuentes y Técnicas y en la bibliografía utilizada, se definen como fuentes de información a los hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información.

Fuentes Secundarias: Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministra información básica. Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.

Al referirse a las fuentes secundarias, en el proyecto debe definirse y señalarse el tipo de fuente y el grado de dificultad que para el investigador tiene su utilización.

Las fuentes secundarias a utilizar en el trabajo de investigación son las siguientes:

- Cámara de Comercio de Cali, nos suministra base de datos de los diferentes tipos de Ferreterías y su localización, las cuales están debidamente matriculadas. (Tamaño formal de la competencia). Además, el Directorio, nos puede referir también a los competidores existentes.
- Camacol: Nos brinda información de obras nuevas, ampliando la posibilidad de generar clientes nuevos, cotizaciones y oportunidades de venta.

Al igual que la ubicación geográfica de clientes potenciales y efectivos, para la ferretería “Ferrocementos Don Carlos”.

- Revistas Especializadas del Ramo: (Plomada, Fierros, etc.) nos permite Información valiosas y actualizada, de todo lo relacionado con productos para la construcción: mercadeo, competencia, productos, canales, entornos, también ayudan a determinar la concentración de los clientes y la competencia; según su especialidad o a la labor comercial para la cual crearon sus razones sociales y establecimientos de comercio.

Fuentes Primarias: En lo posible el desarrollo de la investigación propuesta debe depender de la información que el investigador recogerá en forma directa.

Cuando esto sucede, hablamos de la fuente primaria e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencias en las ciencias económicas, administrativas y contables, estas fuentes pueden ser:

- La observación
- La encuesta
- La entrevista
- Los cuestionarios
- Los sondeos

Para este trabajo de investigación en la Ferretería “Ferrocementos Don Carlos”, las herramientas que se utilizarán para la recolección de información son:

- Entrevistas con el Sr. Carlos E. Velasco, Gerente Propietario. Recolección de información confidencial y particular de la empresa.
- Entrevista con el Sr. Oscar Balanta, Colaborador/empleado de la ferretería. Para conocer aspectos de tipo personal, clima laboral, entrevista a cliente interno de la organización.

- Sondeos, a la competencia más cercana y fuerte, recolección de información para el Benchmarking. Personas claves que nos puedan ofrecer información profesional e interna pertinente al tema de investigación.
- Experiencia y aporte personal del sector ferretero, por parte del investigador dada su ocupación asesor Comercial canal ferreterías en **Mexichem/Pavco**.

El Tipo de Estudio es fundamental con el aporte de la observación de cada uno de los procesos involucrados en la formulación del plan estratégico para la compañía **“Ferrocementos Don Carlos”**. Así mismo se Irán involucrando todas las herramientas necesarias que se requieran para desarrollar de forma organizada y sistemática la información recolectada en la investigación realizada.

La investigación desarrollará los siguientes ítems:

- Diseño de la misión, Visión, Objetivos.
- Análisis de las Matrices y Entornos que afectan la organización.
- Benchmarking.
- Análisis Interno de la organización.
- Diseño y formulación del Plan Estratégico.
- Implementación de los procesos para el control y evaluación (indicadores de gestión).
- Conclusiones y Recomendaciones.
- Anexos

2.3 MARCO HISTORICO

Es la Historia de la Organización, la cual se refiere a los factores y las motivaciones que dieron origen a la empresa, los principales cambios producidos y su impacto en el desarrollo de la misma, con el fin de tener una visión general del desempeño del pasado de la empresa, para entender su situación actual y orientar su futuro. (Marta Pérez C.)

Identificación e Historia de la Ferretería “Ferrocementos Don Carlos”

2.3.1 Identificación e historia de la organización. Inicios: Esta Microempresa inicia actividades a mediados del año 2004 como respuesta a una situación coyuntural de tipo laboral que se le presento al Sr. Carlos Velasco, debido a que quedo sin trabajo. Pues, el Sr. Carlos Velasco Benavides laboro durante muchos años con un tío suyo que era Distribuidor Mayorista de cemento gris en Cali; Ante estas circunstancias económicas, el emprendimiento es el salvador de muchas personas. El emprendimiento es el mejor camino para crecer económicamente, para ser independientes, y para tener una calidad de vida acorde a nuestras expectativas lo cual implica desarrollar una *“Cultura del emprendimiento”*.

Es así que aprovechando el conocimiento y la experiencia adquiridos a través del tiempo (más de 10 Años) en la rama de la distribución del cemento. Tanto en su estructura de depósito, transporte, como en el mercado y su comercialización. El Sr. Carlos Velasco se dio a la tarea de explotar dichos conocimientos creando su propio micro-empresa.

Lógicamente en sus inicios tanto el recurso económico como el de productos fueron bastante limitados, pero a medida que el “negocio” empezó a tomar forma y a tener su propia dinámica se le ha ido adicionando tanto recursos económicos como otros productos concernientes a la construcción.

Ferrocementos Don Carlos. Es una organización Caleña, dedicada a la compra y venta (comercialización y distribución) de productos para la construcción.

2.3.2 Cronología legal y ubicación. La empresa Ferrocementos Don Carlos, nace como comerciante legal el día 30 Del mes de Agosto Del Año 20005. Está registrada en Cámara de Comercio de Cali como Persona Natural bajo el nombre o razón social de Carlos Eduardo Velasco Benavides. La responsabilidad legal de todas las obligaciones comerciales adquiridas por Ferrocementos Don Carlos recae en cabeza de su representante legal, se adjunta certificado.

Inicialmente la empresa se ubica en la Carrera 8 entre Calles 73 y 74. Pero debido a que no quedaba muy visible dado que en todo el frente por la carrera 8 pasa el puente vehicular que atraviesa la avenida Ciudad de Cali, EL Sr. Carlos Velasco decidió buscar un punto más visible pero sin abandonar dicha zona por ser un punto estratégico en la comercialización de productos para la construcción. En la actualidad la empresa se encuentra ubicada en la Carrera 8 No. 76 – 57 Barrio Alfonso López, Cali, Valle, Colombia. Teléfono: 6634642. Desde allí se realizan las actividades de compra y venta de productos para la construcción tales como: cemento, hierro, tubos y accesorios en P.v.c., tejas, entre otros.

La cobertura del mercado está localizada principalmente en la ciudad de Cali, mas exactamente en la zona de López; sin embargo, se tienen algunas negociaciones con clientes ubicados en el área de Juanchito y sus pueblos cercanos: Ciudad del Campo, Poblado Campestre, Villa Gorgona, Candelaria, etc.

2.4 VISION GLOBAL Y OBJETIVA

La visión u horizonte de esta micro-empresa radica en convertirse en una empresa líder en el ramo de la ferretería, ser referente en el mercado ferretero de la ciudad que a través de la comercialización de productos con calidad a precios justos y buen servicio sea reconocida más allá de su zona de influencia.

2.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES – POLÍTICAS GENERALES

- Trabajar con integridad, responsabilidad y compromiso, en la compraventa de productos para la construcción.
- Optimización de los recursos financieros minimizando los costos, sin deteriorar la calidad y variedad de los productos ofrecidos y el servicio.
- Promoción y comercialización de nuevos productos inicialmente a nivel local. (Área de influencia y alrededores).
- Interés permanente en el recurso humano y su desarrollo integral.

2.5.1 Estructura orgánica. Actualmente la empresa está constituida por: un administrador/propietario que se encarga del manejo de la parte administrativa, y además del despacho de mercancía, de las compras, clientes, proveedores y del manejo de los canales de distribución. Además se cuenta con una persona encargada de la parte de cargue y descargue, recepción de productos, despacho y atención a clientes.

2.6 INFRAESTRUCTURA, Actualmente, la ferretería cuenta con:

MAQUINARIA y EQUIPO

- Una Balanza para el pesaje de productos que requieren ser empacados en pequeñas cantidades (kilos).
- Vitrinas tres (3), y estanterías metálicas Cuatro (4); para exhibir y guardar productos delicados y pequeños.
- Una pesa o báscula de piso. Para la rectificada del peso de algunos productos a la hora de recibir o despachar, (hierro en chipa).
- Estibas de madera veinte (20), para la ubicación y protección del cemento.
- Estructuras en hierro (Burros)., para la almacenada de tubería p.v.c. varillas, etc.
- Maquinaria y Equipo de Oficina, además del mobiliario.

VEHÍCULOS

Una Motocicleta: donde se desplaza el Sr. Carlos Velasco. Es utilizada en actividades de la empresa y personales.

2.7 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Entre su portafolio, se observa una gran variedad diferentes productos, a un así este portafolio es apenas un 35% aproximadamente del total de productos que se comercializan en el mercado para la construcción en general. Este es un punto donde la compañía ha pretendido ampliar sus posibilidades de negocios y lograr ser una compañía Integral en todo lo que respecta a productos para la construcción, algunos productos son:

- Cementos (Gris – Blanco)
- Hierro (Varillas – Chipas)
- Tubos y Accesorios en P.V.C.
- Soldaduras y Pegantes.

- Tejas (Galvanizadas – Fibra Cemento – P.V. C.)
- Aceros (Puntillas – Mallas – Laminas)
- Alambres y cables eléctricos.
- Ladrillos y faroles.
- Pinturas.
- Productos PAVCO
- Bloquelones, Perfiles.
- Productos Varios, del mundo ferretero, etc.

2.8 CONSTITUCIÓN JURÍDICA

Si bien la ferretería “Ferrocementos Don Carlos” no esta constituida jurídicamente, la empresa si esta oficialmente y legalmente registrada como persona Natural, cuyo propietario es el Sr. Carlos Eduardo Velasco Benavides, Identificado con c.c. N° 94455408 de Cali. Matricula Mercantil N° 667814-1. NIT: 94455408-6. Capital Inicial o Total Activos \$ 3`000.000 (tres millones de pesos). La Actividad Comercial descrita en Cámara de Comercio es la Compra – Distribución - Venta de cementos y todo los materiales de construcción. Se ha de tener en cuenta que como persona natural y perteneciente al régimen simplificado “Ferrocementos Don Carlos” es persona declarante más no contribuyente, para efectos de impuestos de renta, y no declarante de I.V.A.

2.9 RECURSO HUMANO

Ferrocementos Don Carlos. Cuenta en la actualidad con dos (2) personas fijas, que desarrollan la labor de recepción, entrega, compras, Ventas de productos y de la Administración:

El Gerente, Sr. Carlos Eduardo Velasco Benavides, quien es Administrador de Empresas, Encargado de la dirección y administración de la ferretería, es una persona conocedora y muy hábil para realizar negocios en lo que respecta al mercado cementero, con gran capacidad y mente abierta para la proyección del negocio a nuevos productos y mercados.

Su colaborador, el Sr. Oscar Balanta, quien se encarga de la recibida y entrega de materiales.

Estas dos personas, se encuentran muy comprometidas con el negocio, pues es su único sustento y tienen toda la ficha metida en este negocio, hace más de 6 años.

2.10 MAGNITUD (CUÁNTO, CIFRAS, DATOS)

La ferretería Ferrocementos Don Carlos en la actualidad, cuenta con 2 empleados, lo que la ubica como una empresa pequeña. Su infraestructura local, se encuentra en un área de 100 m² aproximadamente. Se distribuye dicho espacio entre:

- Área para bodega de productos.
- Pequeña oficina y recepción de proveedores, manejo y control del dinero.
- Espacio para exhibición de algunos productos.
- Área de circulación y Batería sanitaria.
- Área de mostrador y/o vitrinas. Además se utiliza parte del espacio aéreo para colocar productos en exhibición.
- Espacio de parqueo; cargue y descargue de productos.

En la actualidad la empresa “Ferrocementos Don Carlos”, tiene Ventas mensuales en promedio por \$ 10`500.000; aunque no hay un presupuesto de ventas formalmente establecido. El Sr. Carlos Considera que mínimo debe vender en la actualidad (año 2012) \$15.000.000 mensuales, en promedio como base mínima, para poder cumplir de manera responsable y apropiada con las obligaciones económicas y financieras que tiene la ferretería. Teniendo en cuenta que cada mes varía el presupuesto, según el movimiento del mercado y apoyado en los datos históricos de años anteriores. El considera que con este cumplimiento esta en el llamado “Punto de Equilibrio”.

Los Costos de compra son variables, dependiendo del volumen de compras y ventas que se realicen durante el mes, sin embargo, se puede decir, que el mayor costo es determinado por su principal producto (el cemento) el cual a su vez es el de menor rentabilidad, pero el de mayor volumen de venta.

La rentabilidad con que se margina el total de los productos esta entre el 20% y el 30%. Dependiendo del tipo de producto, volumen de venta y forma de compra y venta. Con esta cifra el precio al cliente final es bastante competitivo.

La empresa cuenta con los siguientes costos y gastos mensuales

Los gastos mensuales fijos de la empresa son aproximadamente el 20% de las ventas mensuales, el cual es demasiado alto. Dichos gastos están distribuidos así:

Cuadro 1. GASTOS MENSUALES FIJOS FERROCEMENTOS DON CARLOS

1. Gastos Administrativos	
1.1 Teléfono e Internet	70.000
1.2 Arrendamiento	500.000
1.3 Agua y Energía	100.000
1.4 Telefonía Celular	40.000
1.5 Implemtos de Aseo y cafetería	30.000
1.6 Papelería	30.000
1.7 Gasolina, transporte y varios	200.000
1,8 Asesoría Contable	150.000
Subtotal Gastos Administrativos	1`120.000
2 Impuestos	
2.1 Provisión Industria y Comercio	40.000
2.2 Provisión Cámara y Comercio	40000
Subtotal impuestos	80.000
3. Gastos de personal	
3,1 Gerente (Salario + Aux. Transp.)	1`000.000
3.2 Empleado 1 (Salario + Aux. Transp.+ Aportes)	700.000
3.3 Provisión Prima de Servicios	50.000
3.4 Provisión Cesantías, Vacaciones	100.000
Subtotal Gastos de personal	1`850000
TOTAL COSTOS Y GASTOS MENSUAL	\$ 3`050.000

Elaboración: Autores.

3. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

El análisis del entorno es fundamental para la planeación estratégica ya que plantea una visión mucho más amplia que la que se tenía hace unas décadas. No solo interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor o de la tecnología; sino que la empresa debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político, jurídico, ecológico, demográfico y a las tendencias de crecimiento de la economía.

Esta investigación tiene como objetivo diagnosticar la capacidad competitiva de la empresa Ferrocementos Don Carlos. Que se encuentra en el sector de las ferreterías en la Ciudad de Cali, por lo cual fue necesario caracterizar el ambiente general donde se desenvuelve, para luego identificar elementos de influencia más específicos sobre el sector, como las políticas públicas, Regulaciones Económicas, los avances tecnológicos, y los factores Sociales y productivos tales como recursos humanos, físicos y del mercado proveedores, competidores, clientes y productos y de esta manera, poder observar como incide el entorno en dicha empresa.

Por otra parte se definieron una serie de acciones o recomendaciones para el desarrollo de la competitividad en esta organización.

3.1 IMPORTANCIA DEL ENTORNO EN LA ADMINISTRACIÓN DE FERROCEMENTOS “DON CARLOS”

La persona a cargo de la Gerencia de la ferretería Ferrocementos Don Carlos, es profesional en Administración de Empresas. Quien sabe y acepta el tema de los entornos como una parte importante para saber cómo se encuentra la organización en términos de competitividad en el mercado ferretero. Sin embargo, por cuestiones y afanes propios del día a día; ha perdido un poco la importancia de estar evaluando dicho tema, en particular el sector y entorno del negocio.

3.2 OBJETIVOS

- Evaluar el entorno y su impacto para el desarrollo de la empresa.
- Identificar los riesgos y las oportunidades que presenta.
- Analizar la situación interna de la organización, de manera que se identifiquen plenamente sus fortalezas y debilidades.
- Presentar unas estrategias que al ser aplicadas le permita a **Ferrocementos Don Carlos** su crecimiento, desarrollo y sostenibilidad en el tiempo.

3.3 EL ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN se compone de:

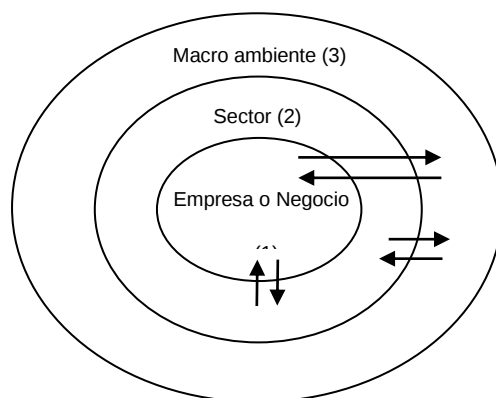
- **EL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE**, entendido como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento del sector y de la empresa en particular: son fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico.
- **EL ANÁLISIS DEL SECTOR:** (o conjunto de empresas que producen el mismo tipo de bien o servicio) se relaciona con su comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector. Se considera que este análisis contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportaran importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa o del negocio.
- **EL ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO** comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la empresa, de la cultura organizacional. Así se reconocen las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre las capacidades de la empresa para responder a su entorno.

Se considera Macro ambiente al conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico; que interactúan como amenazas u oportunidades teniendo en cuenta la manera como la organización contrarreste las diferentes variables que componen cada fuerza. Para tal fin se hace necesaria su descomposición en estas categorías, Para efectos de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, pero sin perder de vista su interdependencia.

Acorde con los conocimientos adquiridos, para analizar el entorno en las organizaciones, se debe identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso el sector en el cuál se desenvuelve, también, analizar el grado y la naturaleza de su influencia, y hacer los pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa.

Hay que tener muy presente que el estudio del macro ambiente debe concluir en la integración del análisis realizado en todas y cada una de las categorías consideradas.

Grafico 1. ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES



↔ Fuerzas de doble vía

← Que influyen en el comportamiento del sector y la empresa

→ Que influyen en el comportamiento del entorno

⁴ Martha Pérez Castaño, Guía Práctica de Planeación Estratégica. Pág. 16

3.3 ANALISIS EXTERNO

3.3.1 Entorno económico. Las condiciones económicas presentan cambios constantes debido al dinamismo tan imperante y las diferentes variables nacionales e internacionales que afectan el entorno. El cambio es inminente, con la llegada de los llamados TLC, La situación es compleja en varios frentes de la economía para el país, el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos aparece hoy como la opción más importante y viable que tiene Colombia en el contexto de la integración internacional. Se debe tener en claro que un tratado de Libre Comercio con Estados Unidos u otro país, por si solo, no es suficiente para asegurar que Colombia obtenga los beneficios potenciales en términos de:

- Una reactivación significativa de la inversión y el empleo, a grandes rasgos.
- Un aseguramiento para el éxito necesario para avanzar en tres áreas claves: Asegurar un entorno macroeconómico e institucional atractivo para la inversión. Administrar adecuadamente el proceso de negociación. Gestionar proactivamente los efectos positivos y negativos derivados de un tratado de libre comercio.

El mayor peligro para Colombia es que por temor, no aprovechemos cuanto antes, esta oportunidad para crecer e incentivar las exportaciones y la inversión extranjera. Un acuerdo de libre comercio debe considerarse como una situación gana – gana, el otro peligro es que se hagan juicios sobre el TLC sin haber estudiado a fondo sus implicaciones. Así, la apertura comercial no reemplaza una estrategia de crecimiento económico, pero si la complementa. Sería un motor que convertiría una buena oportunidad encausada en una tendencia de largo plazo.

Por otro lado es importante conocer la dinámica de las principales variables macroeconómicas que determinan, en gran parte, la evolución de la economía colombiana en los últimos años. Indicadores como el PIB, la inflación, las tasas de interés y el índice de desempleo ayudan a determinar el entorno económico y su interrelación directa con un ambiente propicio para el desarrollo y la creación de empresas. Un entorno económico estable, confiable y basado en una planeación estructural, es apto para la generación de confianza entre los inversionistas, empresarios y demás agentes económicos.

De esta manera se entrara a analizar cada una de las variables mencionadas, durante los últimos 3 años (desde el año 2.008 – hasta el 2.010). Y su proyección o comportamiento futuro para los años 2013 – 2016.

La variación del PIB en Colombia, señala un comportamiento creciente para el año 2.008 (6.8 %); 2.009 (1.93%); 2.010 (3.95%); Proyección 2.011 (4.00%); 2.012 (5.10%); 2.013 (6.80) * según el DANE. De esta manera se puede observar una dinámica estable de crecimiento que retoma la senda de décadas anteriores.

En cuanto a la inflación, que refleja el comportamiento de los precios en el mercado y que generalmente se mide por medio del indicador IPC, se puede observar el siguiente comportamiento y tendencia: 2008 (8.75%); 2009 (7.65%); 2010 (6.99%); 2011 (6.49%); 2012 (5.50%); 2013 (4.85%). Según el DANE.

Desde hace varios años se ha mantenido una tendencia decreciente en este indicador y los últimos gobiernos, han realizado grandes esfuerzos por mantener unos niveles bajos y coherentes con las metas emitidas por el Banco de la República. Una tasa de inflación controlada y con tendencia a la baja, promueve el uso eficiente de los recursos productivos y disminuye la incertidumbre en los inversionistas.

Para el caso de las tasas de interés se tomara como referencia las tasas activas, las cuales tienen el objeto de estimular los créditos en los agentes económicos.

Durante los últimos años se ha presentado un comportamiento descendente de estas tasas, es así como para el año 2.008 (18.81%); el 2.009 (20.50%); 2.010 (16.21%); 2.011 (15.17%); 2.012(15.07%); 2.013 (14.47 %); La tendencia decreciente de este indicador es favorable para el desarrollo y crecimiento del sector de la construcción, ya que los agentes se movilizan con mayor confianza a la adquisición de créditos; creando de esta manera un ambiente propicio para la oferta de vivienda por parte de los constructores.

En cuanto a la tasa de desempleo nacional se observa el siguiente comportamiento y tendencia: para el año 2.008 (15.0%); en el año 2.009 (15.7%); 2.010 (14.1%); 2.011 (13.6%) en el 2.012 (11.7%); 2.013 (12%) según el DANE.

Es importante analizar la variación positiva del indicador, sin embargo se sigue manteniendo una tasa de desocupación considerable. Este indicador fluctúa de acuerdo a las políticas gubernamentales y a los estímulos de los sectores productivos en materia de incentivos para la generación de puestos de trabajo.

En conclusión se puede afirmar que el positivo desempeño de los indicadores económicos influye de manera directa en un ambiente propicio para el impulso de la inversión y el desarrollo del sector de la construcción.

Cuadro 2. VARIABLES DEL ENTORNO ECONOMICO

Variables Económicas	A/O	AM	am	om	OM
Implicaciones Reales de los TLC	A	X			
Reactivación de la inversión Económica	O				X
Comportamiento Y Proyección del PIB	O				X
Comportamiento y Proyección del Desempleo	A		X		
Comportamiento y Proyección de las Tasas de Interés	O	X			
Comportamiento y Proyección de la Inflación	A				X

FUENTE: Autores

3.3.2 Entorno Social. Respecto al Entorno Social, es importante reconocer que el mundo ha entrado en una tendencia de mediano y corto plazo hacia una mayor integración social. Los países que entran rápidamente en acuerdos como los TLC se ven beneficiados en el marco social, en el mundo de los negocios, los vínculos y las lealtades que se construyen cuando se entra a un mercado binacional, genera unas ventajas que, enriquecen socialmente a quienes participan no solo de manera directa, sino, a toda la sociedad en conjunto. Es el caso actual del Internet y sus famosas redes Sociales.

La sociedad colombiana se encuentra en alguna forma convulsionada, La emergencia en años recientes de mecanismos no institucionales de reclamación así como de manifestaciones de miles de campesinos; altos índices de desplazamientos forzados; paros cívicos de decenas de miles de pobladores, etc. Señalan La crisis institucional. Es necesario promover una cultura de respeto, defensa, protección y garantía de los derechos humanos, a través de la consolidación y ampliación de los espacios de concertación y diálogo social, la generación de capacidades de prevención y protección y de acciones de promoción, difusión y formación son algunas de las posibles soluciones a esta crisis que estamos enfrentando. Ferrocementos Don Carlos, como organización proyectada hacia el futuro, no puede ser ajena a ese fenómeno nacional, ya que es directamente influencia por este. Por eso, tiene en su visión metas direccionadas a la búsqueda de ese equilibrio enmarcado en una responsabilidad social.

Colombia ha logrado importantes avances para los TLC formando un grupo negociador interdisciplinario. Esto permite identificar los nichos en donde puedan ser competitivos y aquellos que representan verdaderas amenazas sociales; como las PYMES o pequeñas ferreterías por ejemplo, corren riesgos si no aceleran su transformación y asociación, con la llegada en masa de las llamadas Grandes Superficies (home center, home dipolt, etc.) que afectan seriamente la parte social.

Se sabe que en nuestro país, la pequeña y mediana empresa representa más del 40% de la producción total y un 30% de las exportaciones no tradicionales, es importante que se les preste especial atención para evitar traumatismos de orden social.

Cabe recordar en el análisis del entorno social que el estado y la entidad privada deben invertir fuertemente en educación, valores, conocimiento y formación de una sociedad colombiana capacitada y una mano de obra más competitiva. Por esta razón se hace importante tener una entidad promotora de inversión social más fuerte que cuente con los recursos y el apoyo suficiente para cumplir con lo que debe ser su misión principal: “vender una Colombia con más talento social al mundo”.

Para lograrlo se hace necesario desarrollar programas de capacitación nacional por medio de entidades como el SENA y las Universidades, que permitan a la fuerza laboral capacitarse para ser reasignada a sectores más competitivos, y así asegurar el constante incremento de la competitividad del sector y controlar así los niveles de desempleo en la economía nacional.

La experiencia acumulada por los centros universitarios que buscan marchar a la par con los procesos de las organizaciones empresariales, ha permitido evidenciar que la curva de aprendizaje sobre mejores prácticas no esta completa, en el caso particular de la administración del talento humano como factor esencial dentro del mercado de las PYMES, exige al país fortalecer la disciplina de investigación y desarrollo en este entorno.

Cuadro 3. VARIABLES DEL ENTORNO SOCIAL

Variables Sociales	A/O	AM	am	om	OM
Llegada de Almacenes Grades Superficies	A	X			
Falta tener una política de desarrollo social más fuerte y que involucre a la sociedad	A		X		
Disminución del desempleo	O			X	
Desarrollo de una Sociedad Integral	O				X
La crisis de los valores	A		X		
Posibilidad de Asociación de las Ferreterías	O	X			

FUENTE: Autores

3.3.3 Entorno cultural. Se define el entorno cultural como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias. La cultura es una dimensión importante del macro ambiente de las organizaciones. El estudio de las variables que conforman estos entornos implica un análisis descriptivo y una caracterización de su comportamiento, aunque solo algunas de las variables podrán ser medidas.

Las fuerzas sociales y culturales están estrechamente relacionadas, su importancia es tal que muchas ideas de negocio que se han materializado, han fracasado por no valorar y analizar los cambios socioculturales de la población que circunda la organización, bien sea como cliente o usuario, proveedor, trabajador o vecino.

Por lo tanto la cultura, en sus diversas manifestaciones, es un fundamento de la nacionalidad y actividad propia de la sociedad Colombiana como un proceso generado individual y colectivamente, estas manifestaciones constituyen parte integral de la identidad y cultura, la cuál debe ser impulsada y estimulada por el estado. Esto garantiza a los grupos étnicos y lingüísticos, y a todas las comunidades, el derecho de conservar, enriquecer y difundir su patrimonio cultural y a beneficiarse de una educación que vaya de la mano con el desarrollo económico y social, así como también del desarrollo científico y tecnológico, que debe ser tenido en cuenta por el Plan Nacional de Desarrollo.

El estado debe garantizar el respeto a los derechos humanos, la convivencia, la solidaridad, la interculturalidad, el pluralismo y la tolerancia como base y esencia fundamental de una cultura de paz. Esta tarea es del Ministerio de Cultura la cuál debe coordinar la acción para la formación del nuevo ciudadano, establecido por los artículos primero al dieciocho (1 al 18) de la ley 188 de 1.995 del PND.

El entorno cultural, afecta considerablemente en la organización en cuanto a consumos del producto, a continuación se presentan algunas estadísticas tomadas del DANE, sobre la encuesta de consumo cultural 2007.

Cuadro 4. VARIABLES DEL ENTORNO CULTURAL

Variables Culturales	A/O	AM	am	om	OM
Culturalmente el consumidor Colombiano no solicita factura.	O			X	
Rivalidad entre Ferreteros del Sector Local.	A		X		
Aceptación y consumo de los productos extranjeros.	A		X		
Es grupo poliétnico e interdisciplinario lo cual crea una falta de identidad.	A		X		
La falta de planificación hace que el colombiano compre de "Urgencia".	O		X		
La falta de un pleno desarrollo cultural y de una mayor cobertura educativa y cultural	A		X		

FUENTE: Autores

3.3.4 Entorno demográfico. Las organizaciones producen bienes y servicios que están dirigidos a satisfacer necesidades o demandas de un mercado y está constituido por personas hombres mujeres y niños con características específicas según el lugar donde viven, la educación que tengan, la actividad que desempeñen, etc. El conocimiento de la población, sus tendencias hacia el futuro y las tendencias de los factores que componen el macro ambiente permiten la elaboración de un adecuado plan estratégico para la organización, es por ello que los administradores deben conocer el perfil de la población.

Según las cifras del DANE, los indicadores demográficos para Colombia del 2010 a 2020 son:

Tabla 1. Colombia Población Nacional Actual y Proyecciones

Año 2010 : 22`466.611 Hombre + 23`041.594 Mujeres = 45`508205 Total Nacional
Año 2011 : 22`695.820 Hombres + 23`278.922 Mujeres = 45`974.742 Total Nacional
Año 2015 p : 23`811.924 Hombres + 24`390.693 Mujeres = 48`202.617 Total Nacional
Año 2020 p : 25`155.094 Hombres + 25`757.335 Mujeres = 50`912.429 Total Nacional

Fuente: Dane

Tabla 2. Población Valle del Cauca Actual y Proyecciones

Año 2010 : 2`126.737 H + 2`256.202 M = 4`382.939 Total Habitantes Valle del Cauca
Año 2011 : 2`148.430 H + 2`279.216 M = 4`427.646 Total Habitantes Valle del Cauca
Año 2015p : 2`236.636 H + 2`376.741 M = 4`613.377 Total Habitantes Valle del Cauca
Año 2020p : 2`350.433 H + 2`502.463 M = 4`852.895 Total Habitantes Valle del Cauca

Fuente: Dane

Tasa de Crecimiento exponencial por Departamento

- Valle del Cauca Quinquenio 2010 - 2015 T 1.02 %
- Valle del Cauca Quinquenio 2015 - 2020 T 1.01 %

Según las proyecciones del DANE en el periodo comprendido entre el 2010 y 2020, habrá aumentado la Población Nacional, siendo la mayor parte Población Femenina. Por otra parte, la tasa de Nacimientos será menor y la Edad Media será entre 25 y 30 años.

Fuente: DANE-Colombia. Proyecciones de Población. Estudios Pos censales No 7.

Tabla 3. PORCENTAJE DE POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAR, TASA GLOBAL DE PARTICIPACIÓN, DE OCUPACIÓN Y DESEMPLEO (ABIERTO Y OCULTO) PARA EL TOTAL NACIONAL Y EL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA, AÑO 2003

	% población en edad de trabajar	Tasa global de participación	Tasa de ocupación	Tasa de desempleo	T.D. Abierto	T.D. Oculto
Total Nacional	75.9	62.3	53.5	14.1	12.9	1.1
Valle	77.5	64.8	55.8	14.0	12.6	1.4

	% población en edad de trabajar	Tasa de subempleo	Insuficiencia de horas	Empleo inadecuado por competencias	Empleo inadecuado por ingresos
Total Nacional	75.9	31.5	12.7	3.1	25.7
Valle	77.5	34.5	14.3	2.9	27.1

Fuente: DANE. Encuesta Continua de Hogares.

Tabla 4. POBLACIÓN TOTAL, EN EDAD DE TRABAJAR, ECONÓMICAMENTE ACTIVA, OCUPADOS, DESOCUPADOS (ABIERTOS Y OCULTOS), INACTIVOS Y SUB EMPLEADOS, PARA EL TOTAL NACIONAL Y EL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA. 2005

	Población total	Población en edad de trabajar	Población económicamente activa	Ocupados	Desocupados	Abiertos	Ocultos
Total Nacional	43,134,502	32,755,169	20,398,371	17,530,304	2,868,072	2,640,486	227,581
Valle	4,389,422	3,400,074	2,204,667	1,896,328	308,339	276,820	31,519

	Inactivos	Subempleados	Insuficiencia de horas	Empleo inadecuado por competencias	Empleo inadecuado por ingresos
Total Nacional	12,356,798	6,430,646	2,591,015	641,051	5,232,758
Valle	1,195,407	761,354	316,001	64,024	597,551

Fuente: DANE. Encuesta Continua de Hogares.

Para el Departamento del Valle del Cauca, la población crecerá a una tasa Media de 1.02% anual y será en mayor proporción de mujeres. El Departamento del Valle del Cauca contribuirá con un crecimiento de Población del 13.7% sobre el Total Nacional para el año 2015. El Valle del Cauca cuenta en la actualidad aprox. Con 4`427.646 personas, de las cuales el 51,48% son mujeres, o sea 2`279.216 aprox... La mayoría de la Población del departamento se encuentra en plena etapa productiva.

La violencia en el País, ha influido mucho en el Departamento del Valle, lo cual ha generado grandes desplazamientos de la zona rural a la urbana y de otros departamentos a la zona urbana de Cali, aumentando la pobreza en la ciudad. Además, las minas anti persona y el Secuestro, son factores generadores de inseguridad e inestabilidad de la calidad de Vida de los Vallecaucanos. El elevado crecimiento de la población esta explicado por migraciones más que por nacimientos. A pesar de que el Valle del cauca, es una de las regiones con menos índices de analfabetismo en el país, en el 30.5% de los Hogares el ingreso no alcanza para cubrir los gastos mínimos de supervivencia, el 59.3% alcanza a cubrir apenas los gastos mínimos y el 10.2% puede cubrir mas que los gastos mínimos. Dichos resultados reflejan la situación preocupante en que se encuentra tanto el país, el departamento y la ciudad, pues la mayoría de la población vive en una situación apremiante y solo una minoría puede acceder sin dificultades a un nivel de vida que supera las condiciones básicas.

Estos datos reflejan el bajo índice de capacidad adquisitiva y de ahorro, los cuales sin duda inciden en el crecimiento y desarrollo social de la región y por supuesto de la población total del país.

Cuadro 5. VARIABLES DEL ENTORNO DEMOGRÁFICO

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento de la Población del Valle del Cauca y del País. (Clientes Potenciales)	O				X
La mayor parte de la Población del departamento se encuentra en plena etapa productiva.	O				X
Los habitantes del Valle están cubiertos por el Régimen Contributivo de Salud y por el Régimen Subsidiado de Salud.	O				X
La tasa real de desempleo es mayor al 14%	A	X			
Un alto porcentaje de la población del Valle se encuentra en la línea de pobreza.	A	X			
En mas del 30.5% de los Hogares, el ingreso no alcanza para cubrir los gastos mínimos.	A	X			
El Valle del cauca, es una de las regiones con menos índices de analfabetismo en el país.	O				X
El elevado crecimiento de la población del Valle esta dado más por migraciones, que por nacimientos.	O				X

Fuente: Autores

3.3.5 Entorno Tecnológico. La falta de consciencia y de capacidad económica por parte de los microempresarios para incursionar en tecnologías más eficientes de Transporte, Comercialización, Sistematización, Es notoria. Debido a que el pequeño y mediano empresario ferretero colombiano considera las herramientas tecnológicas más como un gasto que como una inversión, a parte eso si que la mayoría apenas si sabe manejar básicamente un computador.

Se debe de reconocer en este entorno que los almacenes de grandes superficie (Home Center) poseen todo tipo de tecnología necesaria y el poder o capacidad económica para implementarla.

La consecuencia de introducir estos cambios tecnológicos en las ferreterías es de gran impacto en la productividad comercial y la capacidad de respuesta inmediata para con el cliente. Para Ferrocementos Don Carlos este entorno es de vital Importancia, ya que la gran mayoría de sus competidores cercanos poseen como mínimo un medio de transporte (camión, camioneta, furgón, etc.) para los llamados “Domicilios” e incluso tienen sistematizado su negocio. Aspectos de los cuales carece dicha ferretería. Por lo tanto este atraso hace ver en desventaja a la hora de cotizar un negocio o venta posible.

En el mundo ferretero existe una gran variedad de tecnología que aunque no es tecnología de punta, sí logra satisfacer las necesidades del mercado Valluno y Caleño, son:

- Transporte para entregas en obras; Camionetas y/o Furgones
- Motocicletas Acondicionadas, para pequeñas entregas.
- Equipo completo de sistematización; Inventarios, Compras, Facturación.
- Cámaras de Seguridad, (seguridad para el negocio y los clientes, etc.)

Cuadro 6. VARIABLES DEL ENTORNO TECNOLÒGICO.

Variables Tecnológicas	A/O	AM	am	om	OM
La falta de Capacidad económica de los microempresarios para Tecnificar su negocio apropiadamente.	A	X			
Los programas de asistencia técnica a las microempresas dirigidos a la gestión empresarial, y de Comercialización. Por parte del Sena, fundación Carvajal y entidades financieras, Bancos; que ayudan al ferretero y su negocio, es decir, haciéndolos más competitivas.	O				X
Poseer todas las herramientas tecnológicas necesarias para una buena gestión comercial. Ejemplo: Home Center.	O				X
El no tener las herramientas tecnológicas y de transporte necesarias, hace ver la ferretería en desventaja frente a la competencia y ante en cliente final.	A	X			
Muchas entidades financieras ofrecen préstamos a tasas moderadas, permitiendo al ferretero la oportunidad de implementar en su negocio tecnología apropiada.	O			X	

Fuente: Autores

3.3.6 Entorno jurídico. El Consejo Superior del Comercio Exterior presentó un documento sobre la política de estabilidad jurídica, en este tema se está trabajando la modificación de los convenios de estabilidad tributaria, que garanticen condiciones relativamente estables y que permita el conocimiento oportuno de las modificaciones a las reglas del juego y la oportunidad para que los particulares puedan advertir a la administración sobre los efectos de sus decisiones.

Mejoramiento de la inversión extranjera, mediante el decreto 2553 del año 2.000, con esto se busca garantizar las condiciones de estabilidad y seguridad jurídica a las inversiones, mediante la modernización de la legislación y la creación de nuevos mecanismos nacionales de estabilidad, la suscripción de acuerdos de promoción y protección de inversiones a nivel bilateral o multilateral, la protección a la propiedad intelectual, la reforma al código penal y la lucha contra el contrabando.

Puntos que favorecen de manera directa a las grandes empresas y por supuesto a las cadenas como Home Center y otras que están por llegar.

Desde el punto de vista de los Aspectos Legales, las ferreterías y esta empresa en particular no tiene impedimentos de orden legal para llevar a cabo su función adecuadamente; ya que no es un negocio contaminante ni consumidor de recursos escasos como el agua. No se debe olvidar que una empresa por muy pequeña que sea debe acatar las disposiciones mínimas legales vigentes.

En la actualidad esta empresa está constituida como persona natural, como uno de los objetivos básicos de este proyecto es el aumento de su productividad comercial lo cual exigiría en un momento determinado el cambio de constitución a persona jurídica, para cuyo caso en el Municipio de Cali los trámites para constituir este tipo de empresa, entre otros, son los siguientes.

- Minuta de constitución.
- Escritura pública de constitución.
- Matrícula mercantil, sociedad y establecimiento comercial.
- Registro de libros.
- Control físico del uso de suelo.
- Matrícula de Industria y Comercio.
- Certificado de seguridad expedido por el Cuerpo de Bomberos Voluntarios.
- Licencia de Saneamiento.

- Licencia de Funcionamiento.
- Aportes parafiscales (Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF).

Ferrocementos Don Carlos, con miras a su crecimiento debe tener en cuenta y acatar lo establecido en el nuevo Código de Comercio, con el fin de estar acorde con lo dispuesto en esta ley y no tener problemas de tipo jurídico posteriormente.

En la actualidad la ferretería Ferrocementos Don Carlos está registrada ante la DIAN como Régimen Simplificado, por lo que no está obligada a facturar sus ventas, pero sí a registrarlas en un libro de ingresos y gastos, de acuerdo a esto, no es responsable de:

- El Impuesto a la Renta
- La Retención en la Fuente
- El Impuesto al Valor Agregado, IVA
- Los Impuestos Municipales de Industria y Comercio

En cuanto a la Legislación Laboral Ferrocementos Don Carlos, busca a través de este proyecto la viabilidad económica y legal de aplicar el marco jurídico establecido por el Código Sustantivo del Trabajo, garantizándoles a sus empleados la seguridad social a que tienen derecho de acuerdo con esta ley, asegurándoles Vacaciones, Primas, EPS, ARP, AFP, Cesantías y Caja de Compensación Familiar. Lo cual elevara de manera significativa los costos de operación comercial y su funcionamiento.

Cuadro 7. VARIABLES DEL ENTORNO JURIDICO

Variables Jurídicas	A/O	AM	am	om	OM
Establecimiento de un nuevo marco jurídico-administrativo para regular los acuerdos bilaterales o TLC.	A	X			
Las relaciones de favorabilidad para con las grades empresas foráneas y el sistema jurídico es poco conocido. Por los mediano y pequeños ferreteros.	A	X			
Lento desarrollo en la infraestructura de apoyo al comercio Interno, debido a su alta traumatología.	A		X		
Un alto porcentaje de las ferreterías no están legal ni jurídicamente constituidas.	O			X	
Dar Legalidad Formal y jurídica a un negocio Facilita el acceso a recursos financieros para las empresas con visión de crecimiento.	O				X
Falta mas promulgación, unificación y adecuación de la normatividad vigente que genere un entorno jurídico más estable y transparente.	A		X		

Elaboración: Autores

3.3.7 Entorno político. En este factor el impacto es analizado de una forma más amenazadora que de oportunidad, aunque el país halla empezado a tener una mayor confianza y este generando una reactivación económica aceptable y las relaciones internacionales vividas actualmente con los Estados Unidos, Venezuela y otros países también sean las mejores, no brinda una plena confianza del gobierno hacia el sector empresarial debido a sus políticas fiscales tan cambiantes. La búsqueda de relaciones o acuerdos comerciales bilaterales entre Colombia, los Estados Unidos y otros países. Ha tenido también un fundamento político, sustentado en la búsqueda de la consolidación de la democracia. Para ello, bajo la agenda diplomática bilateral se desarrollan actividades en temas críticos respecto a los derechos humanos, la guerra contra el narcoterrorismo y la seguridad nacional a través de programas como el plan Colombia. A la fecha, la aplicación del ATPDEA ha mostrado excelentes resultados haciendo que para Colombia la extensión ilimitada en el tiempo de las referencias, resulte fundamental y para lograrlo, la firma de un tratado de libre comercio con los Estados Unidos se convierte en la herramienta más adecuada. El momento actual para Colombia se presenta como el mejor paso para avanzar en el objetivo de suscribir un TLC con dicho país.

El sector de la construcción se ha visto favorecido con todo lo anterior, ya que la inversión extranjera ha generado nuevas construcciones e inversiones en empresas relacionadas con los materiales de construcción; ha permitido la entrada de nuevas empresas y nuevos productos y ha disminuido por ende las tasas de desempleo, con lo cual todo el motor de la economía de Colombia se ha vuelto a dinamizar en gran medida. En ese orden de ideas, problemas como la reactivación económica en general y el sector de la construcción específicamente podrán tener soluciones más profundas, de inversiones serias bien sea de otros países o de inversionistas colombianos que sabrán a ciencia cierta el resultado que tendrán dichas inversiones al cabo de unos años, eliminando así un poco la incertidumbre actual donde según el mandatario de turno así mismo son las políticas que sigue el país.

Cuadro 8. VARIABLES DEL ENTORNO POLITICO

Variables Políticas	A/O	AM	am	om	OM
Esquemas preferenciales de la ley ATPDEA-hasta el logro del T.L.C.	A		X		
El acuerdo bilateral y su negociación del TLC	A	X			
El marco político de las negociaciones de acuerdos comerciales con otros países, no favorece al mediano y pequeño ferretero.	A	X			
No hay una agrupación o asociación en bloque, de los medianos y pequeños ferreteros. Para hacer frente a los acuerdos bilaterales del TLC	A		X		
Falta de políticas proteccionistas para con el pequeño comerciante, por parte de las instituciones gubernamentales en Colombia.	A	X			
La inversión extranjera, aumenta la ejecución de grandes y medianos proyectos de construcción.	O			X	
El capital extranjero disminuye el desempleo y favorece la economía, al menos en un corto y mediano plazo	O			X	

Elaboración: Autores

3.3.8 Entorno Ecológico. El Ministerio del Medio Ambiente (MMA) es el organismo rector de la gestión del medio ambiente y de los recursos naturales renovables, es el encargado de impulsar una relación de respeto y armonía del hombre con la naturaleza definido en los términos de la ley, las políticas y regulaciones a las que están sujetas en cuanto a la recuperación, la conservación, la protección, el ordenamiento, el manejo, uso y aprovechamiento de estos. Por otra parte el Departamento Nacional de Planeación (DNP), dentro de sus funciones para llevar a cabo dicha misión, actúa mediante el decreto 1363 del 12 de julio de 2.000.

En el año de 2.001 se comenzó un proceso de focalización estratégica, centrada en cuatro elementos fundamentales como: El bienestar social; El crecimiento económico sostenible; La gobernabilidad y la paz.

El Plan Colombia dentro de su componente ambiental tiene como objetivo un modelo económico que busca el desarrollo social de la población, respetando la representatividad natural de nuestro medio, debido a la situación de orden público y político que atraviesa el proceso de negociación, donde el argumento más importante es el fortalecimiento de la base social. A través del Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial (PNDAI), se definieron programas que ofrecerán una visión estratégica de la gestión agroindustrial nacional para los próximos veinticinco años, como una política del estado al poner en marcha los programas relacionados con la zonificación, conservación y restauración del sector agroindustrial, la adopción de una visión de cadenas en los procesos y su desarrollo en el comercio de todos sus productos, que serán reforzados por los aspectos institucionales y financieros requeridos para su implementación. Del mismo modo, se considera un plan programático y de inversiones comenzadas desde hace tres años, las cuales darán las herramientas básicas para la definición de las medidas a desarrollar en pro del logro de los objetivos planteados.

3.3.9 Estrategias propuestas:

- Internacionalización de la dimensión ambiental en la gestión sectorial.
- Consolidación de la administración descentralizada del medio ambiente y la gestión de los recursos naturales.
- Propender por la aceptación de los recursos naturales como fuente de riqueza y por consiguiente, por la priorización de la inversión ambiental.
- Utilización racional del suelo, con criterios de disminución de vulnerabilidad ante las amenazas naturales.
- Conocimiento, información y análisis ambiental.
- Evaluación de oportunidades de instrumentos económicos para la protección ambiental.

En Colombia crece cada día más el interés por los procesos limpios, así lo están demostrando los programas que busca promover tecnologías menos contaminantes y las labores que ya se están desarrollando por las empresas que buscan una optimización del uso de los recursos naturales. Esto busca el incrementar la productividad y trabajar en conjunto por la innovación, el gobierno ha adoptado como filosofía el concepto de sostenibilidad, bajo un programa supra, con un sistema unificado de participación racional con el cual se persigue, por un lado, el mayor compromiso de todos los trabajadores y ejecutivos en la toma de decisiones de procesos que impliquen una mayor calidad y lo más importante, el logro de la satisfacción del empleado en el desempeño de sus labores.

El concepto de ecoeficiencia en las empresas se está entendiendo como la respuesta a la definición de desarrollo sostenible. Dentro de este esquema se trabajan muchas áreas como aguas, reciclajes de residuos sólidos, energía, desarrollo de los recursos humanos, interés por el bienestar de la comunidad y su capacitación en concepto del manejo del medio ambiente y el cuidado del entorno ecológico.

Cuadro 9. VARIABLES DEL ENTORNO ECOLOGICO

Variables del Medio Ambiente	A/O	AM	am	om	OM
Propender por la aceptación de los recursos naturales como fuente de riqueza y por consiguiente, por la priorización de la inversión ambiental.	O				X
Internacionalización de la dimensión ambiental en la gestión sectorial.	O			X	
Consolidación de la administración descentralizada del medio ambiente y la gestión de los recursos naturales y agroindustriales.	O				X
Falla en la evaluación de oportunidades de instrumentos económicos para la protección ambiental.	A		X		
Un débil establecimiento del sistema de calidad ambiental.	A		X		
Falta de cumplimiento en la promoción de una comercialización y distribución más limpia.	A		X		

Elaboración: Autores

3.4 ANALISIS ESTRUCTURAL ESPECÍFICO DEL SECTOR FERRETERO

El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la firma o la entidad, existen particularidades relacionadas las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido. Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican como se da la competitividad en un sector (conjunto de empresas que producen el mismo bien o servicio).

El modelo adoptado en el este trabajo para realizar el análisis estructural del sector de las Ferreterías en la Ciudad de Cali, se inspira en los desarrollos hechos por Michel Porter (1985) sobre estrategia competitiva, que analiza el Diamante competitivo, el cual incluye el Análisis de los competidores Potenciales, Competidores Existentes, Los compradores, los Proveedores y los Productos Sustitutos. (Marta Pérez C).

3.4.1 Crecimiento del sector. Paradójicamente y muy a pesar de la crisis socioeconómica que vive Colombia y especialmente Cali, el sector de las ferreterías, ha ido creciendo de manera fuerte e incluso desorganizadamente en Cali, durante los últimos años. Esto se debe sin duda ha variables como el desempleo o pérdida del empleo formal de muchas personas, lo que “obliga” a que muchas de ellas inicien su propio negocio y el mercado ferretero es un sector muy atractivo para dicho empeño. Debido a que es bien sabido por parte del público en general que un alto porcentaje de los productos comercializados en las ferreterías no son perecederos y además el sector inicialmente no requiere de una inversión muy fuerte. Muchos incluso inician como dicen ellos “probando suerte” y solo se formalizan como comerciantes y como empresa muchos años después de sus inicios.

3.4.2 Análisis del sector ferretero de Cali. En la actualidad, el sector **FERRETERO de la Ciudad de Cali**, constituyen una de las actividades económicas y comerciales más complejas, pues, este es uno de los sectores más competidos. El alto número de pequeñas empresas o negocios, (aprox.1200) da una idea del fraccionamiento empresarial en este sector. Para obtener un análisis que se acerque a la realidad, cabe aclarar que un gran porcentaje de estos negocios están mínimamente formalizados y la mayoría rallan en la informalidad. De hecho un estudio realizado por fedesarrollo (2010) cerca del 45% de las microempresas nacionales pertenecientes a este sector son informales, otro fenómeno que ha cambiado el horizonte de este sector en la Ciudad de Cali, es el de la aparición de competidores de gran musculo financiero y comercial como lo

es HOME CENTER almacén de los considerados grandes superficies, el cual tiene un área especializada en materiales para la construcción y remodelación llamado “EI CONSTRUCTOR”.

Se debe tener en cuenta en la dinámica del mercado de las ferreterías, que este sector depende básicamente de dos tipos actividades y/o oportunidades de mercado: uno el sector de la Construcción nueva, determinado básicamente por grandes proyectos de vivienda, y otro por el sector de la remodelación y pequeñas construcciones.

3.4.3 Análisis del sector de la construcción. Durante los últimos años se ha visto como el sector de la construcción ha retomado la senda de crecimiento y consolidación en la economía nacional; Cali no es ajena a este desarrollo y su transformación hacia una ciudad más cosmopolita y con carácter de urbe moderna, a planteado un escenario de oportunidades altamente positivo para el sector en mención. Proyectos que están en ejecución y ampliación, como: el Sistema de Transporte Masivo (M.I.O), la sustitución de gran parte de la infraestructura de redes de acueducto y alcantarillado, construcción de nuevas vías, sumado a la edificación de nuevos centros comerciales y el aumento de la oferta de vivienda, corroboran la gran momento del sector, visionando una Cali moderna y atractiva para los inversionistas y abierta a las oportunidades de negocios.

Según un informe reciente de Camacol del año 2011, A pesar de la llamada “crisis económica mundial” en los últimos años el área aprobada en licencias de construcción en Cali fue de 75.561 m², de los cuales el 76% correspondió a vivienda, el 10% a comercio y el 14% a otros destinos.

Las licencias para construcción de vivienda crecieron un 9.9% anual, Este comportamiento responde la crecimiento del 22.2 % para la vivienda de interés social (VIS) y al decrecimiento del 22.2% para la No VIS. De acuerdo con Camacol, el año pasado se licenciaron 1.521.832 metros cuadrados, de los cuales el 60% se destinó a planes habitacionales. La construcción de vivienda en Cali mostró un balance positivo en los años recientes. Especialmente en los estratos medios y altos de la población. Según un informe de la Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol, seccional Valle del Cauca.

Existen otros indicadores importantes que muestran ciertas tendencias favorables para el sector, por ejemplo el mercado de la remodelación, ampliación y construcción de pequeños proyectos de vivienda y aéreas o locales comerciales focalizados en los barrios del sector de agua blanca. Al oriente de la ciudad. Todos estos indicadores, los cuales han tenido un crecimiento relevante, se constituyen en un respaldo para el sector de la construcción y su relación directa con el buen desempeño de la economía.

En el área de influencia se generan alrededor de **200** empleos directos y aproximadamente unos **350** empleos indirectos.

Cuadro 10. EMPLEOS E INGRESOS QUE GENERA EL SECTOR FERRETERO EN AREA DE INFLUENCIA

	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
Ingresos y/o ventas en el sector	7'400.000.000	7'600.000.000	8'000.000.000

Elaboración: Autores

En la actualidad la empresa “Ferrocementos Don Carlos”, tiene Ventas mensuales en promedio por \$ 10`500.000; aunque no hay un presupuesto de ventas formalmente establecido. El Sr. Carlos Considera que mínimo debe vender en la actualidad (año 2012) \$15.000.000 mensuales, en promedio como base mínima, para poder cumplir de manera responsable y apropiada con las obligaciones económicas y financieras que tiene la ferretería y en lo personal. Teniendo en cuenta que cada mes varía el presupuesto, según el movimiento del mercado y apoyado en los datos históricos de años anteriores. El considera que con este cumplimiento esta en el llamado “Punto de Equilibrio”.

Los Costos de compra son variables, dependiendo del volumen de compras y ventas que se realicen durante el mes, sin embargo, se puede decir, que el mayor costo es determinado por su principal producto (el cemento) el cual a su vez es el de menor rentabilidad, pero el de mayor volumen de venta.

La rentabilidad con que se margina el total de los productos está entre el 20% y el 30%. Dependiendo del tipo de producto, volumen de venta y forma de compra y venta. Con esta cifra el precio al cliente final es bastante competitivo. Los gastos

mensuales fijos de la empresa son aproximadamente el 20% de las ventas mensuales.

3.4.4 Competencia. Los principales competidores de Ferrocementos Don Carlos, en su zona de influencia en la actualidad son: Ferretería la Casa del cemento, la supertienda de la construcción, almacén cerámicas y pinturas, Tienda Sidoc, entre otras. Negocios que poseen una infraestructura de mayor capacidad en tamaño y musculo financiero, pero que se les puede competir precios y en servicio.

A nivel de Cali, existen fuertes competidores de gran reconocimiento y apalancamiento económico tales como: Home Center norte y sur (constructor), organización de las llamadas grandes superficies. Ferreterías la ferias de las pinturas, (cuatro sedes repartidas en la ciudad). Ferretería piedra grande (sur), y la Miscelánea Duque Villalba, Tienda SIDOC de López, La Supertienda de la Construcción, Almacén Cerámicas y Pinturas entre otras; como las más cercanas a su área de influencia ubicadas entre la glorieta del barrio Alfonso López y la Galería del mismo Barrio. Todas ellas sobre la carrera 8ª. Se estima que existen aproximadamente unos cien (100) negocios en esta área de influencia, dedicados a la compra y venta de productos para la construcción.

A continuación presentamos un listado de las más significativas y principales ferreterías, que tienen influencia directa sobre el sector, aunque algunas de ellas no estén ubicadas físicamente en dicha área, pero su capacidad económica y su reconocimiento en el mercado las ubica como actores importantes y puntos referentes a la hora de cotizar y/o comprar materiales para la construcción.

Cuadro 11. LISTADO DE ALGUNAS DE LAS PRICIPALES FERRETERIAS DE LA CIUDAD DE CALI

NOMBRE DE LA FERRETERIA	ZONA	ESPECIALIDAD	TAMAÑO
Home Center - El Constructor	Sur	Todo lo de la construcción	Gran Superficie
Home Center - El Constructor	Norte	Todo lo de la construcción	Gran Superficie
La Feria de las Pinturas - Av. 3ª	Norte	Todo el Ramo de la Construcción	Grande
La Feria de las Pinturas - Alameda	Centro	Todo el Ramo de la Construcción	Mediana
La Feria de las Pinturas - Av. Pasó ancho	Sur	Todo el Ramo de la Construcción	Grande
La Feria de las Pinturas - Ciudad Jardín	Sur	Todo el Ramo de la Construcción	Grande
Piedra Grande	Sur	Construcción en General	Grande
El Ingenio	Sur	Todo lo de la Construcción	Grande
Avancemos	Norte	Todo el Ramo de la Construcción	Grande
Levallejo	Centro	Herramientas y Eléctricos	Mediana
FERROCEMENTOS DON CARLOS – López	Nororiente	Cemento, Hierro, P.V.C. y Otros.	Pequeña
La Miscelánea Duque Villalba - López	Nororiente	Todo Menos Material de Patio	Grande
Matercom - López	Nororiente	Todo el Ramo de la Construcción	Mediana

Materiales J.M. – López	Nororient	Hierro, Tejas y P.v.c.	Grande
Duro Hierros - López	Nororient	Hierro	Grande
Almacén Cerámicas y Pinturas - López	Noreste	Pinturas y Cerámicas	Grande
La Supertienda de la Construcción - López	Nororient	Todo el Ramo de la Construcción	Mediana
La Casa Del Cemento - López	Nororient	Todo lo de la Construcción	Mediana
Tienda SIDOC – López	Nororient	Hierro, P.V.C. y Cemento	Grande
Ferro materiales la Gubia	Norte	Todo lo de la Construcción	Mediana
Ferro eléctricos Tuluá - Distrito	Oriente	Todo el Ramo de la Construcción	Mediana
Carlos Restrepo - La Casona	Oriente	Pinturas, P.V.C. Herramientas.	Grande
P.S.I. Construcciones - Valle Grande	Oriente	Todo el Ramo de la Construcción	Mediana

Elaboración: Autores.

3.5 AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES

3.5.1 Barreras de entrada. Si bien este sector no presenta barreras de entradas muy fuertes o excluyentes, se puede decir, que la misma atomización del sector es su mayor barrera de entrada. Sobre todo en la actualidad debido a la llegada de almacenes fuertes y especializados como son los llamados grandes superficies. Quienes manejan hábilmente la economía de escala en la compra de grandes volúmenes de productos. Lo que les permite llegar al consumidor final con precios relativamente bajos de manera directa a través de promociones temporales o por cantidades determinadas. Un claro ejemplo de ello es; HOME CENTER y su área llamada EL CONSTRUCTOR.

3.5.2 Curva de experiencia. Para entrar al Mercado del sector ferretero, es necesario en primera instancia, tener un conocimiento básico, sobre como funciona la compra y venta de los principales productos comercializados (Cemento, Hierro, Pinturas, Eléctricos, P.v.c. Ladrillos, etc.). Y sobre todo conocer los precios de estos para realizar una compra, cotización y venta que sea competitiva en el mercado.

Sin embargo, se puede decir, que la Curva de Experiencia no es un requisito indispensable, y obligatorio para entrar en mercado ferretero, prueba de ello es la gran atomización del sector por la cantidad de negocios que se inician cada año y a su vez muchos de ellos cierran por dificultades o problemas con la fuerte competencia de los ya existentes.

3.5.3 Requisitos de capital. Para ingresar en este sector no es necesario la inversión de un gran capital, al menos inicialmente, lógicamente en la medida que el negocio se posicione y tome fuerza se puede aumentar el capital e inyectarle nuevos y significativos recursos económicos, que le den mas solides y capacidad de negociación en ambas vías. Muchos negocios nuevos inician con un capital que oscila entre 10 y 20 millones de pesos.

3.5.4 Economías de escala. De unos años hacia acá ya se presenta este tipo de economías en este sector, principalmente con la aparición las grandes superficies, que tienen recursos financieros para invertir en compra de productos al por mayor, permitiéndoles mejorar sus costos unitarios y transmitirlos al cliente final. Es el caso de Home Center - El Constructor.

Debido a la creciente Inversión extranjera y la globalización, más la posibilidad de llegar a nuevos acuerdos o tratados económico-comerciales con Estados Unidos y otras potencias, se avizora la llegada de nuevos y grandes actores de las llamadas grandes superficies en este sector.

3.5.5 identificación de marca o nombre. Esto es un trabajo de tiempo, recursos y principalmente del buen manejo comercial del nombre, en la actualidad las ferreterías que tienen mayor tiempo en el mercado y que han invertido bastante en publicidad, tienen este reconocimiento. Por lo tanto, para **Ferrocementos Don Carlos** posibilidades de obtener identificación y reconocimiento de Nombre, la dará el tiempo, la implementación de una estrategia de mercadeo idónea y continua, todo esto de la mano con un buen manejo en sus relaciones comerciales.

3.5.6 Costos de cambio. Se puede incurrir en costos al cambiar de proveedor, Sin embargo, la mayoría de los clientes en este mercado, no asume costos adicionales al cambiar de proveedor, por el contrario, mejora sus márgenes de rentabilidad, ya que al cambiar de proveedores, pueden mejorar el precio, y recibir el otorgamiento de valores agregados (financiamiento, publicidad, capacitación, asesoría técnica, etc.) Por parte del nuevo proveedor, esto en la mayoría de las ocasiones, claro que esto no asegura que mejore la calidad del producto.

3.5.7 Diferenciación del producto. La verdad es que esto no es una barrera de entrada, pues en este caso, los productos ofrecido al cliente final son básicamente de carácter universal, la diferenciación está en el servicio y valores agregados que la ferretería debe dar para lograr la fidelidad de los clientes; por ejemplo el buen servicio al cliente, atención, amabilidad, respecto, honradez, seriedad y cumplimiento, otros adicionales como el servicio a domicilio; entregas exactas y oportunas, y asesoría técnicas, la venta de productos de buena calidad, es otro factor fundamental.

3.5.8 Acceso a Canales de Distribución. Esto no es una barrera de entrada ya que generalmente las ferreterías son un canal directo al cliente final. En ocasiones algunas grandes ferreterías son nombradas como Distribuidores Mayoristas de algún producto por parte de las empresas productoras,

Pero son casos y productos muy puntuales.

3.5.9 Ventajas Absolutas de Costo. Los competidores Potenciales, pueden tener ventajas absolutas de costo, siempre y cuando ingresen con un gran capital económico y de infraestructura que les permita poder de negociación frente a los proveedores como es el caso de los almacenes llamados grandes superficies. Quienes pueden y tienen poder de comprar en grandes cantidades para mejorar el costo.

3.5.10 Acceso a Insumos. Los productos comercializados en las ferreterías son de fácil acceso para cualquier competidor potencial que ingrese al mercado, sin embargo, la experiencia provee conocimientos acerca de mejorar costos y calidad con uno u otro proveedor.

3.5.11 Políticas Gubernamentales. Existe en el momento una gran posibilidad de que ingresen al mercado grandes competidores internacionales debido a los tratados de libre comercio que Colombia esta negociando con otros países, a nivel local los requisitos requeridos por parte del gobierno para el ingreso nuevos competidores no son obstáculo, pues, solo se necesita registro de Cámara de Comercio, el R.U.T. y algunos permisos de uso del suelo, sanidad para su legal funcionamiento. Cabe recordar que la gran mayoría de las ferreterías pequeñas carecen de algunos o la totalidad de dichos documentos. Sin embargo, no existe ninguna regulación que proteja a este sector y sobre todo a las pequeñas y medianas ferreterías de la dura competencia existente.

3.5.12 Expectativas de Reacción. Este sector específicamente se encuentra muy a la expectativa por la entrada al mercado de grades y fuertes competidores internacionales, al punto que ya se oyen voces que llaman a la unificación o agremiación de medianas, pequeñas e incluso grandes ferreterías. Para poder “enfrentar” La llegada de las grandes superficies como Home Center, pues, en el momento la única reacción que tienen las empresas existentes, al ingresar un competidor muy fuerte al mercado, es reducir sus precios, sin embargo, si el nuevo competidor puede mejorar estos, lo más posible es que el nuevo competidor se quede con el cliente, si no hay una fuerte relación entre el competidor inicial y el cliente.

4. BENCHMARKING

4.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Es una herramienta efectiva y práctica; consiste en realizar investigación de los aspectos más importantes de la competencia y de la empresa objeto de este trabajo. Con el fin de comparar y evaluar las diversas variables que forman parte de sus procesos, midiendo con ello el nivel de competitividad de la propia empresa frente a las más fuertes en el mercado; para su efecto se aplica la investigación, observando diez (10) de los factores claves de éxito de cuatro (4) empresas del sector ferretero incluyendo a “Ferrocementos Don Carlos”, ubicados en el área o zona de influencia, de la ferretería “Ferrocementos Don Carlos” de la ciudad de Cali.

Se relaciona en este estudio inicialmente a **Home Center**, por ser un almacén de las llamadas grandes superficies. El cual es en la actualidad un gran referente para todos los negocios establecidos y aun para aquellos que desean iniciar operaciones comerciales. Debido a su amplio y diverso portafolio de productos ofrecidos, Su gran estructura física, económica, tecnológica y humana. Todo ello le brinda una gran ventaja frente a sus competidores, sus proveedores e incluso frente al mercado o clientes directos y potenciales.

Cabe aclarar que no por ello HOME CENTER Tiene el monopolio del mercado, pues es bien sabido que ya en Bogotá y otras ciudades de Colombia. Existen otras cadenas de las llamadas grandes superficies y que con la firma e inicio del T.L.C. Llegaran muchas mas no solo al mercado de la Capital, sino, lógicamente a nuestra importante ciudad de Cali y por ende a todo el Sur-Occidente de Colombia.

4.2 HOME CENTER – SODIMAC. S.A.S. Cali

- **Ubicación 1:** Centro Comercial Jardín Plaza Sur.
- **Ubicación 2:** Santa Mónica – Chipichape Norte.
- Tamaño Grande. Almacén de grandes superficies, dividido en dos (2) Áreas: Hogar y Construcción.
- Comercializa todo tipo de producto para la construcción, ambientación, decoración, acabados. Etc.
- Tiene un área específica para la venta a negocios, ingenieros, arquitectos, contratistas, maestros, y público en general llamado: **“El Constructor”**.
- Posee más de 200 empleados Directos y unos 150 indirectos. Tales como: Mercaderistas, Asesores, personal de apoyo de las empresas o marcas que se comercializan en HOME CENTER.
- Está totalmente sistematizada y con cámaras de seguridad.
- Maneja toda su negociación de productos directamente con las Fabricas, a través de grandes lotes o volúmenes, Economía de Escala.
- Tiene Gran poder de negociación Frente a sus proveedores y compradores.
- Sus instalaciones están clasificadas y ambientadas por productos, Eje: Eléctricos, PVC, Herramientas, Pisos, Pinturas Lámparas, Viveros, Jardines y Hogar en General.
- Terreno y plantas (locales) propios. Amplios parqueaderos.
- Maneja publicidad a todo nivel interno y externo: Prensa, Radio, T.V. Revista Propia. Etc.
- Tiene la estructura Física, tecnológica (herramientas y equipos), Económica y Humana, necesarios para el buen desarrollo de sus actividades comerciales.
- presta servicio a domicilio, pero con costo para el cliente, dependiendo del peso (Kgrs, Ton) y la distancia o radio de desplazamiento, según tabla interna.

- Están considerando la figura de vendedores externos.
- Maneja y recibe todas las formas de pago (Cheque, Tarjetas crédito y débito, efectivo, etc.)
- Tienen tarjeta de crédito propia.

4.3 INFORMACION DE LAS FERRETERIAS SELECCIONADAS PARA EL BENCHMARKING

A continuación se realizara el comparativo entre cuatro (4) ferreterías existentes en el sector o área de influencia de la Ferretería Ferrocementos Don Carlos, incluyendo a dicho negocio.

En cuanto al análisis de estas organizaciones es importante clasificar las que son directa competencia, pues el caso de Home Center, se tomó solo como referente, pues, es lógico que Ferrocementos Don Carlos y muchas otras ferreterías no pueden competir contra dicho emporio. Sin embargo por la posición geográfica de Home Center en la ciudad (Norte y sur respectivamente), hace que Ferrocementos Don Carlos mantenga una ventaja comparativa, ya que está ubicado en zona oriental de Cali. Por lo tanto el análisis comparativo se hará con (4) cuatro organizaciones que ofrecen los mismos servicios de nuestra empresa y en el mismo sector.

A. Ferretería la Miscelánea; Duque Villalba S.A.S.

Descripción: Esta empresa lleva en el mercado más de 30 años; es una organización de carácter familiar, nació como un negocio de miscelánea y posteriormente dado el gran auge del sector como punto clave de compra y venta de productos para la construcción, sus propietarios la familia Duque Villalba; decidieron diversificar y ampliar el portafolio de productos en su negocio. En la actualidad poseen varias unidades ó áreas especializadas de negocio con locales independientes tales como: Local de Electrónica y Eléctrica; local de Miscelánea; local de Ferretería en General y local de Herramientas y equipos, Entre otros. La dirección, administración, y control de esta gran empresa es llevada a cabo, por la misma familia.

- Ubicación Rompoint de López Calle 70 # 8 – 115
- Tamaño Grande.

- Comercializa todo tipo de producto para la construcción, por mostrador.
- Estructura relativamente fuerte económicamente.
- Posee más de 20 empleados.
- Está totalmente sistematizada y con cámaras de seguridad.
- Está clasificada por productos, Eje: Eléctricos, PVC, Herramientas, Miscelánea en General, Griferías, Etc.
- Terreno y plantas (locales) propios.
- Posee un relativo poder de negociación frente a sus proveedores.
- Tiene la estructura tecnológica (herramientas y equipos) necesarios para el buen desarrollo de sus actividades comerciales.
- No presta servicio a domicilio.
- No tiene vendedores externos.
- No vende el llamado material de patio (ladrillo, arena, cemento, grava, etc.).
- Maneja y recibe todas las formas de pago (Cheque, Tarjetas crédito y débito, efectivo, etc.)

B. Ferretería Súper Tienda del Constructor S.A.S.

Descripción: Esta ferretería, nació hace más de 15 años como un pequeño negocio cuyo primer propietario fue el Sr. John Jairo Gaviria Vélez. Quien la tuvo por más de 12 años, durante este tiempo la ferretería se fue estructurando y creciendo. Hasta el punto ganar reconocimiento en el sector y fuera de este, es por ello que una importante empresa nacional le compro al Sr. John; tanto la infraestructura física (local, inventario, equipos, etc.) y su nombre comercial. En la actualidad este negocio hace parte del grupo empresarial Comsteel.

- Ubicación: Cra 8 # 75 – 30 Tel: 6636674
- Tamaño Mediana – Grande.
- Comercializa todo tipo de producto para la construcción, por mostrador.

- Estructura relativamente fuerte económicamente.
- Posee 7 empleados.
- Está totalmente sistematizada y con cámaras de seguridad.
- Maneja buenos niveles de inventario.
- Terreno y plantas (locales) alquilados.
- Amplias aéreas para la exhibición de productos.
- Tiene la estructura tecnológica (herramientas y equipos) necesarios para el buen desarrollo de sus actividades comerciales.
- Presta servicio a domicilio, con transporte propio.
- No tiene vendedores externos.

Maneja y recibe todas las formas de pago (Cheque, Tarjetas credito y débito, efectivo, etc.)

C. Ferretería Tienda SIDOC S.A.S.

Descripción: esta Organización es de peso, en el mundo del acero, pues, su casa matriz es Siderúrgica de Occidente, empresa líder en el Suroccidente del Colombia como industria del hierro y el acero. Dado el gran auge en Colombia en los últimos años de los llamados negocios de grandes superficies tales como: Home Center – Easy – y otros por llegar; muchas empresas industriales se han dado a la tarea como estrategia de mercado de llegar directamente al consumidor final con sus productos, es por ello que SIDOC a creado las llamadas Tiendas del Hierro y Acero Sidoc. En la actualidad cuentan con cinco (5) tiendas en diferentes puntos de la ciudad de Cali, y otro tanto en otras poblaciones. Aparte de ello no solo venden sus productos, sino, que comercializan otros para complementar su portafolio y parecerse cada día más a una gran tienda ferretera. A la fecha Llevan tres (3) años en el mercado directo.

- Ubicación: Cra 8 # 76 – 03 Tel: 6562585
- Tamaño Mediana.
- Empresa industrial y Comercial: Siderurgia de Occidente
- Comercializa pocos productos para la construcción: Solo Hierros, Cemento, Pintura y P.V.C. Pavco.

- Estructura fuerte económicamente.
- Posee 4 empleados.
- Está totalmente sistematizada.
- Maneja buenos niveles de inventario.
- Terreno y plantas (locales) alquilados.
- Amplias aéreas para la exhibición de productos.
- Tiene la estructura tecnológica (herramientas y equipos) necesarios para el buen desarrollo de sus actividades comerciales.
- Presta servicio a domicilio, con transporte propio.
- Tiene (1) vendedor externo.

D. Ferretería Ferrocementos Don Carlos:

Descripción: Esta Microempresa inicia actividades a mediados del año 2004, creada por el Sr. Carlos Velasco, La empresa Ferrocementos Don Carlos, nace como empresa legal en el Año 2005. Está registrada en Cámara de Comercio de Cali como Persona Natural bajo el nombre o razón social de Carlos Eduardo Velasco Benavides. La responsabilidad legal de todas las obligaciones comerciales adquiridas por Ferrocementos Don Carlos recae en cabeza de su representante legal.

Lógicamente en sus inicios tanto el recurso económico como el de productos fueron bastante limitados, pero a medida que el “negocio” empezó a tomar forma y a tener su propia dinámica se le ha ido adicionando tanto recursos económicos como otros productos concernientes a la construcción.

Ferrocementos Don Carlos. Es una organización Caleña, dedicada a la compra y venta (comercialización y distribución) de productos para la construcción.

La empresa, siempre se ha caracterizado por brindar productos de excelente calidad y un precio muy competitivo en el mercado, para lograr posicionarse en este mercado no importa ganar poco, sino, lo que importa es tener un buen volumen de trabajo para compensar las utilidades y que el cliente quede satisfecho con el trabajo.

- La empresa se encuentra ubicada en la Carrera 8 No. 76 – 57 Barrio Alfonso López, Cali, Valle, Colombia. Teléfono: 6634642 - Cel. : 315 5547328. E-mail: carlosedo23@hotmail.com
- Tamaño Pequeña.
- Comercializa productos para la construcción: Hierros, Cemento, Pintura y P.V.C., Eléctricos. Arena, Ladrillo, Tejas, Etc.
- Estructura económica débil.
- Posee 2 empleados. Incluido Don Carlos
- Maneja bajo nivel de inventario.
- Local alquilado.
- Presta servicio a domicilio, con transporte Alquilado.
- No Tiene vendedores externos.
- Está en proceso de desarrollo – crecimiento y sostenimiento.

4.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Para el estudio y análisis de Benchmarking en este trabajo se ha tomado diez (10) factores claves de éxito, dentro de un gran abanico de factores relativamente importantes en este sector. A continuación se describirá cada uno de estos diez (10) factores y su importancia para el mercado ferretero.

Haciendo claridad en que el orden no determina mayor o menor importancia, pues, el grado de importancia puede ser de carácter subjetivo o circunstancial, dependiendo en muchas ocasiones de la necesidad propia del mercado o cliente en particular:

- **Tamaño:** Hace referencia, tanto a su infraestructura física, como, a la capacidad de sus instalaciones para la exhibición, almacenaje, movimiento de productos y circulación de clientes internos y externos.
- **Equipos y Tecnología:** son todas aquellas herramientas necesarias para la realización apropiada y segura de las actividades propias de un establecimiento comercial, tales como: sistematización, comunicación, circuito cerrado de T.V. Pesas, carretas, gatos, etc.

- **Recurso Humano:** Lógicamente las personas son el recurso más valioso de una organización, en este sector el conocimiento de los productos en el aspecto técnico es muy importante, para una buena asesoría al cliente final. La parte académica es muy relativa, a la función que se efectué y los valores definitivamente son un gran tesoro.
- **Portafolio de Productos:** En la actualidad este factor es muy importante en todo tipo de mercado, pues, el cliente siempre quiere encontrar o comprar todo lo que necesita en un solo lugar. Lo cual le ahorra tiempo, le evita compras fraccionadas y de diferentes proveedores, y en algunas ocasiones hasta ahorrar dinero.
- **Recurso Financiero:** Es la capacidad económica que posee una empresa o su propietario, para invertir en dicha organización. También se puede considerar como el musculo o apalancamiento crediticio, nivel de endeudamiento comercial.
- **Poder de Negociación:** Se considera que en la medida en que una empresa posea capacidad económica, tiene cierto poder de negociación frente a sus proveedores y hasta con sus clientes, ya sea por que maneja líneas exclusivas y/o por compras en grandes volúmenes; pero este poder también puede darse por conocimiento específico de un producto o línea de productos, o por ser miembro de una asociación del sector comercial determinado.
- **Ubicación:** Tiene que ver con el sitio donde está ubicado el negocio, el tipo o nivel comercial de dicho sector. Su área de influencia y su ubicación estratégica. El reconocimiento social- comercial del sector.
- **Calidad del Servicio:** es uno de los factores con mayor sensibilidad y subjetividad en cualquier sector comercial. Con variables como: tiempo, precio, productos, Manejo de experiencias anteriores, servicio o atención personalizada. Capacidad y conocimiento de todos y cada uno de las personas que hacen parte de la empresa. Solución apropiada de los requerimientos, reclamos y quejas de los clientes, etc.
- **Zona de Parqueo:** Para un establecimiento de carácter comercial, es vital tener vías de fácil accesibilidad y área de parqueo automotor, no solo, para recepción y entrega de materiales (Zona cargue y descargue), sino, para la atención a clientes y proveedores.
- **Política de Precios:** Para nadie es un secreto que esta es uno de los factores más sensibles en este y en cualquier negocio; dado las condiciones económicas y sociales de nuestro mercado. El cual permite manejar variables como: Promociones, rebajas, descuentos, “Quiebre de Cotizaciones de la Competencia”, presentación cotizaciones justas, etc.

Cuadro 12. FACTORES DE ÉXITO: DUQUE VILLALBA S.A.S.

1) – Tamaño	- Ferretería Grande. - Terreno y Locales Propios.
2) – Equipos y Tecnología	- Totalmente sistematizada. - Equipos de Cámaras de Seguridad y comunicaciones.
3) – Recuso Humano	- Empleados Mostrador. - Cajeras. - Bodegueros. - Despachadores - Personal Administrativo
4) – Portafolio e Inventarios	- Posee buen nivel de inventarios de todos los productos comercializados. - No comercializa algunos productos importantes en la construcción: arena, ladrillo, grava, etc.
5) – Recurso Financiero	- Posee buen recurso y musculo financiero.
6) – Poder de Negociación	- Sin ser una macro – ferretería, posee cierta capacidad o poder de negociación frente a sus proveedores. Por su volumen de compras.
7) – Ubicación	- Bien ubicado, pues el sitio es muy estratégico en el mercado de la construcción.
8) – Calidad del Servicio	- Buen servicio dentro del negocio. - No posee entrega de materiales a domicilio. - No tiene vendedores externos. - No vende productos de patio: (arena – balastro – grava – etc.)
9) – Zona de Parqueo	- Tiene bahías que permiten fácil acceso y parqueo.
10) – Política de Precios	- Por su estructura y sistematización, los vendedores no pueden otorgar rebajas. - Promociones eventuales. - Se pierde posibilidad de venta. Inmediata. - Poca flexibilidad en las cotizaciones.

Elaboración: Autores

Cuadro 13. FACTORES DE ÉXITO: SUPER TIENDA DEL CONSTRUCTOR S.A.S

1) – Tamaño e Instalaciones	- Ferretería Mediana – Grande. - Terreno y Locales alquilados.
2) – Equipos y Tecnología	- Totalmente sistematizada. - Equipos de Cámaras de Seguridad y comunicaciones.
3) – Recuso Humano	- Empleados Mostrador. - Cajera administradora. - Bodeguero.
4) – Portafolio e Inventarios	- Posee un relativo nivel de inventarios de los productos comercializados. - Su fuerte es el hierro forjado, las mallas electro soldadas y alambre.
5) – Recurso Financiero	- Posee buen recurso y musculo financiero.
6) – Poder de Negociación	- El acero o hierro, es su línea fuerte. Lo que le permite cierta capacidad o poder de negociación frente a sus proveedores. Por su volumen de compras.
7) – Ubicación	- Bien ubicado, pues el sitio es muy estratégico en el mercado de la construcción.
8) – Calidad del Servicio	- Buen servicio dentro del negocio. - Tiene entrega de materiales a domicilio. - No tiene vendedores externos.
9) – Zona de Parqueo	- Tiene bahías que permiten fácil acceso y parqueo.
10) – Política de Precios	- Por estar sistematizada los vendedores no pueden otorgar rebajas. - Política de precios fijos. - Se pierde posibilidad de venta inmediata. - Poca flexibilidad en las cotizaciones.

Elaboración: Autores

Cuadro 14. FACTORES DE ÉXITO: TIENDA SIDOC S.A.S.

1) – Tamaño e Instalaciones	- Ferretería mediana. - Terreno y Locales alquilados.
2) – Equipos y Tecnología	- Totalmente sistematizada.
3) – Recuso Humano	- Empleado Mostrador y Cajero. - Despachadores y Domicilios - Administrador, vendedor.
4) – Portafolio e Inventarios	Su portafolio de productos ferreteros es muy limitado. No, comercializa algunos productos importantes en la construcción: arena, ladrillo, grava, etc. Su producto estrella es el hierro o varillas.
5) – Recurso Financiero	Posee buen recurso y musculo financiero. Es Siderúrgica de Occidente.
6) – Poder de Negociación	Sin ser una gran – ferretería, posee cierta capacidad o poder de negociación frente a sus pocos proveedores. Por su volumen de compras.
7) – Ubicación	- Bien ubicado, pues el sitio es muy estratégico en el mercado de la construcción.
8) – Calidad del Servicio	- Buen servicio dentro del negocio. - Si tiene entrega de materiales a domicilio. - No vende productos de patio: (arena – balastro – grava – etc.)
9) – Zona de Parqueo	- Tiene bahías que permiten fácil acceso y parqueo.
10) – Política de Precios	- Precios estandarizados desde la casa matriz. - Se pierde posibilidad de venta inmediata. - Poca flexibilidad en las cotizaciones.

Elaboración: Autores

Cuadro 15. FACTORES DE ÉXITO: FERROCEMENTOS DON CARLOS

1) – Tamaño e Instalaciones	- Ferretería Pequeña. - Local alquilado.
2) – Equipos y Tecnología	- No esta sistematizada. - Falta equipos para la operación normal y para la seguridad.
3) – Recuso Humano	- El de mostrador, es bodeguero, es despachador. - El administrador es vendedor - Hace falta mínimo dos (2) personas más.
4) – Portafolio e Inventarios	- Posee un nivel básico de inventarios de todos los productos comercializados. - Está ampliando día a día su portafolio de productos. - Su producto líder es el cemento del cual maneja el mejor precio tanto al comprar como al vender.
5) – Recurso Financiero	- Poca capacidad económica. - Está en busca de recursos y musculo financiero.
6) – Poder de Negociación	- Posee buen poder de negociación en el cemento: Argos, Diamante y Tequendama. - Su volumen de compras en otros productos es relativamente pequeño. - Está en búsqueda de crédito directo con las industrias de marcas reconocidas.
7) – Ubicación	- Bien ubicado, pues el sitio es muy estratégico en el mercado de la construcción.
8) – Calidad del Servicio	- Buen servicio dentro del negocio. - Posee entrega de materiales a domicilio, con transporte alquilado.
9) – Zona de Parqueo	- Tiene bahías que permiten fácil acceso y parqueo.
10) – Política de Precios	- Por ser atendido directamente por el propietario le permite flexibilidad en las cotizaciones y ventas inmediatas. - Precios “tumba cotizaciones”.

Elaboración: Autores

4.5 RADARES

4.5.1 Matriz Perfil Competitivo del Valor. Utilizaremos para esta evaluación la escala de Fred David, el cual indica que se debe asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4)

Cuadro 16. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO DEL VALOR

		Ferrocementos Don Carlos.	Ferretería Duque Villalba	Súper Tienda del Constructor	Tienda SIDOC
X1	Tamaño	2	4	3	2
2	Tecnología y Equipo	1	3	3	3
3	Recurso Humano	2	3	3	3
4	Portafolio e inventario	3	3	4	3
5	Recurso Financiero	1	4	4	4
6	Poder de Negociación	2	4	4	4
7	Ubicación ò Área de Influencia	3	4	3	3
8	Calidad del Servicio	2	3	3	3
9	Zona De Accesos, Parqueo	2	4	3	3
10	Política de Precios	4	3	2	2

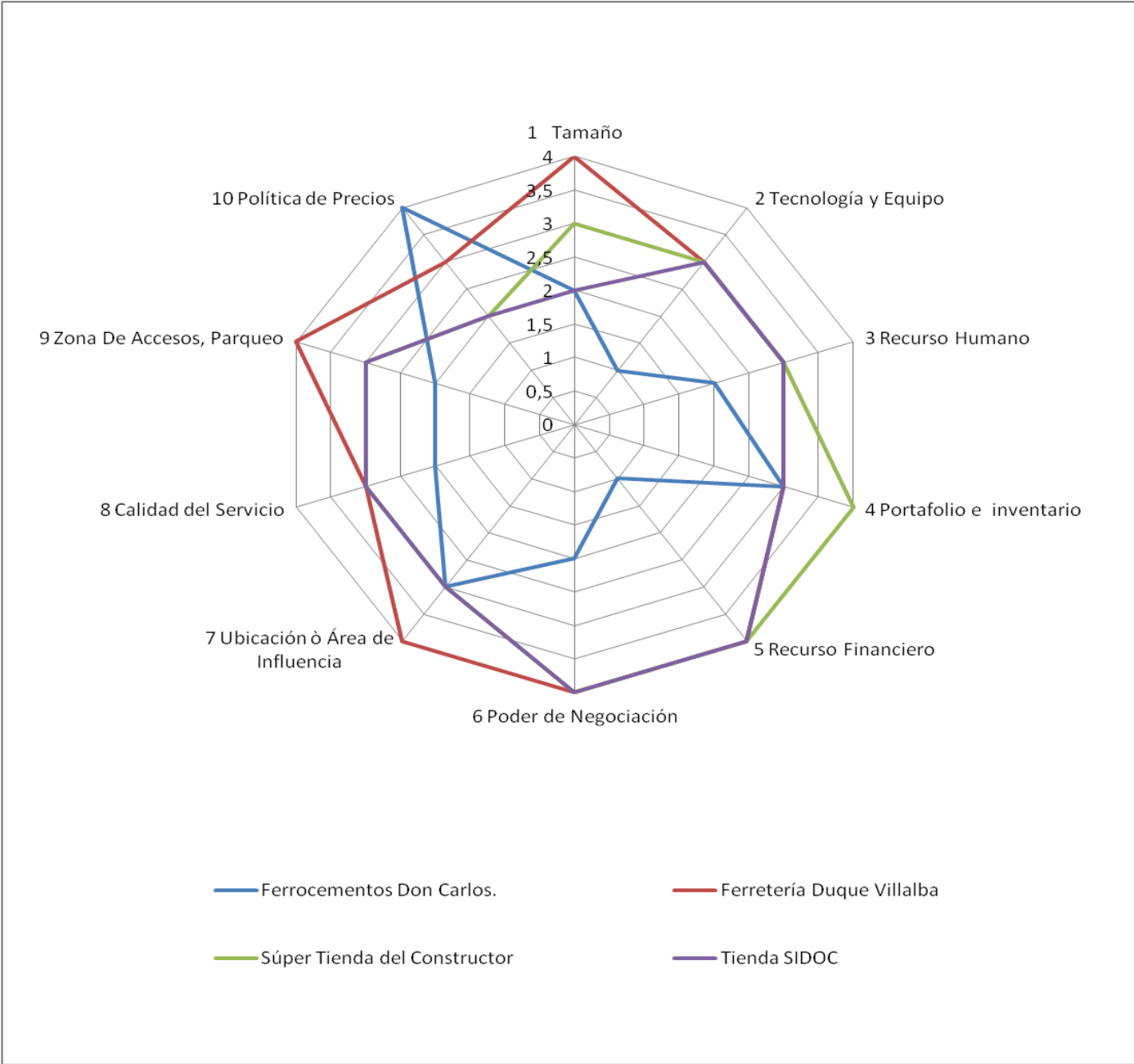
Fuente: Autores

Cuadro 17. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO DEL VALOR

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		Ferrocementos Don Carlos.		Ferretería Duque Villalba		Súper Tienda del Constructor		Tienda SIDOC	
Tamaño- Instalación	8	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Tecnología y Equipo	10	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Recurso Humano	12	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Portafolio e inventario	12	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Recurso Financiero	10	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Poder de Negociación	8	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Ubicación ò Área de Influencia	10	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Calidad del Servicio	10	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Zona De Accesos, Parqueo	7	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Política de Precios	13	0,13	4	0,52	3	0,39	2	0,26	2	0,26
TOTALES	100	1,00	21	2,28	34	3,43	32	3,17	30	2,97

Fuentes: Autores

Cuadro 17. RADAR DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DEL VALOR



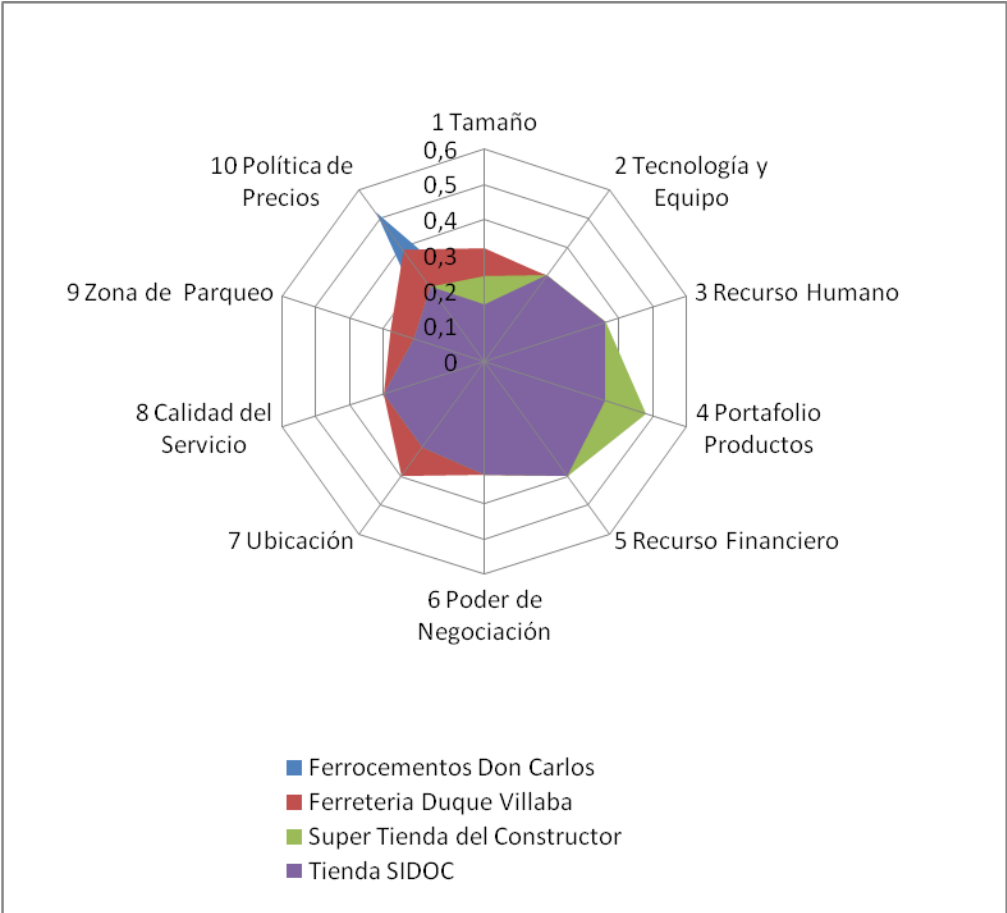
Fuente: Autores

Cuadro 18. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO DEL VALOR SOPESADO

		Ferrocementos Don Carlos	Ferretería Duque Villaba	Super Tienda del Constructor	Tienda SIDOC
1	Tamaño	0,16	0,32	0,24	0,16
2	Tecnología y Equipo	0,10	0,30	0,30	0,30
3	Recurso Humano	0,24	0,36	0,36	0,36
4	Portafolio Productos	0,36	0,36	0,48	0,36
5	Recurso Financiero	0,10	0,40	0,40	0,40
6	Poder de Negociación	0,16	0,32	0,32	0,32
7	Ubicación	0,30	0,40	0,30	0,30
8	Calidad del Servicio	0,20	0,30	0,30	0,30
9	Zona de Parqueo	0,14	0,28	0,21	0,21
10	Política de Precios	0,52	0,39	0,26	0,26

Fuente: Autores

Grafico 2. RADAR DE MATRIZ PERFIL COMPETITIVO DEL VALOR SOPESADO



Fuente: Autores

4.5.2 Análisis, conclusiones y recomendaciones.

- Dado los resultados de los cuadros anteriores (Matriz Perfil Competitivo y Radars), podemos observar que si bien **FERROCEMENTO DON CARLOS**, es relativamente una organización pequeña comparada con los anteriores competidores, sus resultados no son malos, todo lo contrario posee algunos factores claves de éxito donde es relativamente fuerte, lo que le permite proyectarse como una ferretería que tendrá buen posicionamiento en la medida en que el mercado así lo permita.
- También muestra que se puede y debe mejorar factores como el Financiero, el Tecnológico, Infraestructura y el recurso humano; con la adecuada planeación estratégica y un verdadero apalancamiento financiero a través de la obtención de créditos comerciales y recursos económicos.
- En cuanto a la competencia, se puede observar en términos generales que la imagen de la competencia es relativamente favorable entre los clientes, debido a su larga trayectoria en el mercado ferretero y su reconocimiento y apoyo por parte de las grandes marcas locales y nacionales, sin embargo existe cierta inconformidad en cuanto a los tiempos de espera, inconvenientes en la entrega y el descargue de los pedidos y sobre todo por su poca flexibilidad ante el precio. Otras fortalezas de la competencia radican en su musculo financiero, su recurso humano, la infraestructura y experiencia de sus organizaciones.
- Por otro lado para la Ferretería Ferrocementos Don Carlos, su poder de comercialización se basa en la compra y venta del Cemento, pero se le observa buena proyección y crecimiento en los demás productos de ferretería. Es hay donde entra uno de los objetivos de este estudio el que le analicé la viabilidad de crecimiento y así de poder establecer Indicadores de Gestión y control; en la ferretería Ferrocementos Don Carlos, no maneja ningún tipo de indicadores de gestión y control que le permitan medir el seguimiento y eficiencia de sus procesos comerciales.
- Dado que desde su creación, la empresa ha sido administrada en forma directa por su Gerente y Propietario, el cual tiene nivel de educación superior: Administrador de Empresas y además cuenta con su experiencia laboral de muchos años en el área de venta de Cemento, pero esto le imprime un estilo de dirección autocrático. Donde no se tiene establecido el Manual de funciones claras y formales. Estas son transmitidas de forma verbal.

- Como ya sabemos, vivimos en un mundo de cambio rápido y acelerado que tiene lugar en muchas áreas, incluyendo los aspectos político, tecnológico y de comunicaciones, así como en las mismas organizaciones. También vivimos en un mundo en que las organizaciones desarrollan un papel fundamental. Cada uno de nosotros está involucrado en un sinnúmero de diferentes empresas sin importar lo que hagamos, sea trabajar en ellas o dependiendo de ellas indirectamente.
- Ninguna empresa es ajena a la realidad del ambiente cambiante y a los avances tecnológicos del mercado en la actualidad y lógicamente las que no están preparadas más temprano que tarde desaparecerán; el sector de la construcción y por ende el de las ferreterías no esta ajeno a esta situación actual y a las innovaciones tecnológicas y además depende del dinamismo de otros sectores que necesitan de estos servicios.
- Con base al capital intelectual que se maneja en el sector objeto de estudio, su orientación está en el conocimiento técnico – comercial. Por lo tanto, el individuo necesita incrementar su capacidad de creatividad-innovación y desarrollo de habilidades y atributos comerciales.

4.5.3 Recomendaciones

- Incentivar y apoyar las los factores claves de éxito y las iniciativas de Ferrocementos Don Carlos, para el mejoramiento de los factores que lo requieren y así poder mejorar la competitividad de la ferretería y de todas las personas que hacen parte de dicha empresa comercial.
- Realizar programas de capacitaciones técnicas y comerciales dirigidos al personal que labora en la compañía con el fin de mejorar las atención y servicio al cliente.
- Conseguir inversión de capital, que le permita además de crecer en el ámbito financiero y de maquinaria, conseguir y aumentar las relaciones comerciales para alcanzar las expectativas de crecimiento en el mercado.
- Gestionar créditos para incrementar la infraestructura de la ferretería.
- Gestionar créditos para invertir en tecnología y equipos necesarios.
A nivel del sector se realiza algunas consideraciones que pueden tener carácter de recomendación, para enfrentar la fuerte competencia de los almacenes de grandes superficies:

- Asociación de empresarios del sector ferretero, para realizar esfuerzos conjuntos e intercambio de conocimientos y productos para lograr ser más competitivos.
- Crear un fondo de reserva para desarrollar estrategias de mercadeo.
- Rescatar la asociación que los agrupa para lograr beneficios y poder de negociación con los proveedores del sector.
- Involucrar al mayor número de actores de la cadena del sector, entre los cuales difundir la información obtenida. Esto permitirá generar amplios procesos de participación y discusión que garanticen la calidad y la competitividad del sector.

5. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

El ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo. Se trata de analizar cuáles son sus recursos y capacidades, identificar las fortalezas y debilidades de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente. Se entiende por fortalezas aquellas capacidades de la empresa que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos; en contraposición, la debilidad debe considerarse como una carencia, falla o limitación de carácter interno que puede restringir o imposibilitar el desarrollo de la empresa frente a las condiciones del medio ambiente.

5.1 DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

5.1.1 Planeación. La organización ferretería FERROCEMENTOS DON CARLOS. No tiene definida la Misión. Los objetivos y Metas solo se encuentran en la Mente del Gerente/Propietario, no están escritas, ni se ha hecho ninguna planeación; sin embargo, estos se pueden interpretar con base en las prioridades y el día a día que la empresa tiene las cuales son: Sostener la ferretería, tratando de llegar a la mayor porción de mercado posible, aumentar la capacidad o infraestructura del local, y en general crecer la compañía de tal manera que sea una de las ferreterías más reconocidas del sector.

Aunque estas directrices no están formalizadas o escritas, el gerente se ha encargado de difundirlas a la persona o colaborador inmediato, que labora en dicho negocio. También han sido difundidas a los clientes y proveedores, cada vez que se presenta la oportunidad.

Las funciones, los procesos de trabajo y las actividades vitales dentro de la compañía, principalmente son: la atención oportuna y apropiada para con los clientes, tanto de mostrador, como aquellos que se logran visitar en obras. Realizar las entregas de material justo a tiempo posible, al menor costo posible. Igualmente la compra y/o reabastecimiento de materiales (inventario). El cargue, almacenamiento y descargue de productos. Tratando de cometer el mínimo de errores en los procesos. Estas actividades vitales hacen parte de los factores claves de éxito en el sector, es por ello, que la Gerencia centra sus esfuerzos en que estas tareas sean realizadas de la mejor manera posible. ¡Un cliente satisfecho, es la mejor publicidad de una empresa.

Los planes, generalmente son elaborados de manera verbal por parte del Gerente; Quien informa y delega las tareas relacionadas con sus objetivos de Mediano y Corto plazo, de acuerdo a las condiciones del mercado y las necesidades de la ferretería. Posteriormente, el gerente revisa que estas tareas se estén cumpliendo a cabalidad y en caso de que haya algún inconveniente, él decide el plan de contingencia para sacar adelante el objetivo. Sin embargo, debido a tantas funciones que el gerente desempeña, la labor de planeación en muchas ocasiones se ve afectada por retrasos y mala programación ocasionando pérdidas económicas y de tiempo.

5.1.2 Organización. En la ferretería FERROCEMENTOS DON CARLOS. No hay Organigrama definido, sin embargo, se pueden identificar las áreas de la empresa como son:

- **Área Administrativa o comercial:** Pequeña oficina donde se lleva la parte contable, documentos, facturación, archivo. Se planea y cotiza; la Compras y Ventas de productos para la comercialización.
- **Área de Mostrador o comercial:** Exhibición, cotización, y venta de productos.
- **Área de bodega:** almacenamiento provisional de materiales; recepción y entrega de productos.

La relación existente entre las dos personas que laboran actualmente en la ferretería Ferrocementos Don Carlos: el Gerente/ Propietario y un auxiliar o empleado, son en general buenas, fundamentadas en el respeto y buen trato. La Visión de conjunto está concebida por los integrantes de la organización. Las comunicaciones, son manejadas de manera adecuada, aunque se utiliza comunicaciones de tipo verbal directas, y no escritas las cuales pueden ocasionar errores por olvidos de trabajo.

Los objetivos y funciones básicas de cada área de trabajo son:

- **Área Administrativa o comercial:** El gerente realiza todas las cotizaciones, ventas y las compras de productos e insumos necesarios para la comercialización, ya sea de manera personal o telefónicamente. Es el encargado de realizar la visita a los clientes existentes, conseguir nuevos clientes, y dar la cara a los clientes y proveedores para cualquier inquietud que estos tengan, de mejorar las relaciones y acercamiento con clientes y proveedores existentes y potenciales. Planeación general de la ferretería.

- **Área de Mostrador o comercial:** Sitio donde se atiende al cliente, por parte del gerente o del auxiliar; se exhibe o muestra los productos, según lo que requieran los clientes. El objetivo de ésta área es atender al cliente, que entra al establecimiento en la mayor brevedad posible y sin cometer errores.
- **Área de Bodega:** El auxiliar se encarga de entregar los productos vendidos, se realiza por medio de una orden verbal del Propietario, o de una remisión escrita en algunas ocasiones. El proceso Inicia desde el alistamiento de los Materiales hasta el despacho del producto al cliente; de igual manera se realiza la recepción de productos que traen los proveedores. Debe estar muy en contacto con el gerente/propietario para conocer a profundidad los requerimientos específicos de cada trabajo para no cometer errores.

Los objetivos, funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo no están definidos, ni tampoco, las relaciones con otros cargos. Las funciones de cada cargo son conocidas por el personal, porque llevan mucho tiempo realizando las funciones específicas del cargo o porque se le ha dicho de manera verbal.

Si bien la ferretería Ferrocementos Don Carlos, es una pequeña empresa su actual estructura es relativamente apropiada para la obtención y cumplimiento de los planes y/o objetivos básicos de sostenimiento del negocio; Aunque no existen asesores externos en la estructura organizativa y no se realizan comités dentro de la organización, al igual que todo inversionista su propietario quiere no solo sostenerse en el tiempo, sino, crecer en estructura y poder de negociación, para lo cual es apenas lógico que a través de este estudio la Organización deba definir claramente los objetivos, establecer la Misión y la Visión, realizar el Organigrama y la definición de cargos, lo cual le permita implementar las estrategias y lograr eficientemente los objetivos propuestos.

5.1.3 Dirección. La dirección de la empresa es de carácter Jerárquico ò dictatorial, pues, si bien su propietario y gerente es un profesional en la administración de empresas. El negocio a parte de que es pequeño, requiere la toma de decisiones continua e inmediata dado el sector o área de ubicación. Con todo y eso la empresa ha tenido un buen crecimiento y cada vez se hace más fuerte en el sector.

Aunque no es una gerencia participativa no existen problemas de poder; se puede afirmar que el clima laboral es sano y motivacional para su empleado, ya que su

auxiliar es una persona carácter sereno y obediente. Que ha encontrado en su jefe una persona que lo apoya y lo motiva en lo personal.

5.1.4 Evaluación y control. La Ferretería FERROCEMENTOS DON CARLOS. No ha establecido a nivel formal ò escrito ningún sistema de control de gestión comercial o administrativa.

Solo se tiene como ya se indico anteriormente un presupuesto mínimo de ventas mensuales, las cuales permitan cumplir de manera responsable con las obligaciones económicas y financieras, apoyado en datos históricos.

No hay a la fecha establecido un sistema formal, para el control de inventarios y compras.

Los indicadores para medir los resultados de la Gestión principalmente en el área económica y de resultado son por el conocimiento académico y experiencia del gerente/propietario de la ferretería.

5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Las dos (2) personas empleadas en la empresa Ferrocementos Don Carlos; tienen variados niveles socioeconómicos y culturales, entre los cuales, se pueden observar, el gerente/propietario; Nivel socioeconómico estrato 4, Padre de Familia, profesional Universitario y comerciante con experiencia, lo cual permite una idea de las capacidades cognitivas que tiene dicha persona. Como dueño y directivo de la organización, se puede observar que es una persona entusiasta y trabaja por el mejoramiento de los procesos y el crecimiento de la empresa.

Por otra parte, el colaborador (Sr. Oscar Balanta), es una persona de estrato socioeconómicos más bajos como el 1, nivel académico primaria básica, vive en ladera de Yumbo, con experiencia es cargue y descargue de material, pero eso si con valores éticos y morales bien integrales.

Si bien entre los dos grupos existentes, se pueden observar marcadas diferencias en cuanto a varios aspectos materiales, y de conocimiento, sus interrelaciones son Sanas, Confiables y Respetuosas.

Cuadro 18. MATRIZ INTEGRADA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA FERRETERÍA FERROCEMENTOS DON CARLOS

VARIABLE	F/D	FM	Fm	dm	DM
FERROCEMENTOS DON CARLOS, No tiene definida formalmente la Visión, la Misión. Los Objetivos y Valores Organizacionales.	D				X
Los planes, generalmente son elaborados de manera verbal por parte del Gerente.	D				X
Las relaciones que existen entre el personal, son en general buenas, y el clima laboral es excelente	F	X			
El estilo de dirección de la empresa es Jerárquico.	D			X	
No se han establecido formalmente indicadores necesarios para medir los resultados de la Gestión Administrativa y Comercial.	D				X
No hay establecido ningún sistema de control de inventarios.	D				X
No existe un manual definido de funciones y Actividades que se realizan en la empresa.	D			X	
No hay un Organigrama formal de la empresa Donde se defina Cargos y Responsabilidades	D			X	
Su Estructura relativamente "liviana", le permite Rapidez en la toma de Decisiones.	F		X		
La experiencia del mercado Cementero, por parte del Gerente, le da una ventaja competitiva.	F	X			

Elaboración: Autores

5.3 ANALISIS DE LA GESTION DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

5.3.1 Gestión y situación contable y financiera.

Con el fin de evaluar el desempeño y la situación financiera de la ferretería Ferrocementos Don Carlos. Es necesario analizar los principales indicadores del comportamiento Financiero. Para ello se tomaron los resultados de los estados financieros de 3 años: 2010 – 2009 – 2008. (Ver Anexos no...).

Ferrocementos Don Carlos / Carlos E. Velasco Benavides.
Indicadores Financieros al 31 de Diciembre del Año 2008

Cuadro 19. TABLA ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

Indicador	Formula	Operación	Resultado
Liquidez	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$= \frac{31'807.181}{500.000}$	\$ 63,61
Prueba Acida	$\frac{\text{Activos C/tes – Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$= \frac{31'807.181 - 25'368.705}{500.000}$	\$ 12,87
Nivel de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	$= \frac{7'439.532}{37'607.181}$	19,8 %
Solidez	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos Totales}}$	$= \frac{30'167.649}{37'607.181}$	80 %
Capital de Trabajo	$\text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$	$= 31'807.181 - 500.000$	\$ 31'307.181
Rentabilidad del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$	$= \frac{6'932.253}{30'167.649}$	23 %
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$	$= \frac{6'932.253}{48'908.741}$	14,17 %

Elaboración: Autores

Ferrocementos Don Carlos / Carlos E. Velasco Benavides.
Indicadores Financieros al 31 de Diciembre del Año 2009

Cuadro 20. TABLA ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

Indicador	Formula	Operación	Resultado
Liquidez	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$= \frac{50'538.526}{13'568.700}$	\$ 3,72
Prueba Acida	$\frac{\text{Activos C/tes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$= \frac{50'538.526 - 39'827.055}{13'568.700}$	\$ 0,79
Nivel de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	$= \frac{18'126.906}{56'338.526}$	32,17 %
Solidez	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos Totales}}$	$= \frac{38'211.620}{56'338.526}$	67,82 %
Capital de Trabajo	$\text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$	$= 50'538.526 - 13'568.700$	\$ 36'969.826
Rentabilidad del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$	$= \frac{8'043.971}{38'211.620}$	20,05 %
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$	$= \frac{8'043.971}{71'761.191}$	11,21 %

Elaboración: Autores

Ferrocementos Don Carlos / Carlos E. Velasco Benavides.
Indicadores Financieros al 31 de Diciembre del Año 2010

Cuadro 21. TABLA ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

Indicador	Formula	Operación	Resultado
Liquidez	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$= \frac{43\,710.581}{13\,568.700}$	\$ 3,22
Prueba Acida	$\frac{\text{Activos C/tes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$= \frac{43\,710.611 - 33\,982.755}{13\,568.700}$	\$ 0,72
Nivel de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	$= \frac{75\,389.222}{121\,810.581}$	61,89 %
Solidez	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos Totales}}$	$= \frac{46\,421.359}{121\,810.581}$	38,11 %
Capital de Trabajo	$\text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$	$= 43\,710.581 - 13\,568.700$	\$ 30\,141.881
Rentabilidad del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$	$= \frac{8\,207.359}{46\,421.359}$	17,68 %
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$	$= \frac{8\,207.359}{72\,025.495}$	11,39 %

Elaboración: Autores

5.3.1.1 Análisis de Resultados de los Indicadores Financieros.

Indicadores de Liquidez: Muestran que por cada peso \$1,0 Que debe la empresa tiene \$ 3,22 Para pagar. Es un buen indicador ya que la Organización tiene con que responder las deudas a corto plazo y le sobran disponible. Se observa que del año 2008 al 2010, la liquidez disminuyo considerablemente, esto se debe al aumento en general de los pasivos corrientes en obligación a proveedores, sobre todo del año 2009.

Prueba ácida: Por cada Peso \$1,0 que debe la empresa tiene \$0.72 para cancelar las deudas, esto debido lógicamente al nivel de inventarios y al de los pasivos corrientes.

Endeudamiento: El alto nivel de endeudamiento que presenta la empresa al 31 Diciembre del 2010 e inicio del año 2011. Es debido al crecimiento de los pasivos no corrientes y a los activos no corrientes por compra de Vivienda personal del propietario de la empresa. Lo cual ha hecho que la empresa tenga comprometido el 61.89 % de los activos, obviamente esto es bastante “riesgoso” para la compañía.

Solidez: El 38.11 % de los Activos pertenece al propietario único de la ferretería lo que indica en términos generales cierta solidez de la empresa

Capital de trabajo: La empresa Ferrocementos Don Carlos. Presenta un Capital de Trabajo de \$30`141.881 para final del año 2010. Este es relativamente un buen capital, ya que cuenta con este dinero después de pagar los pasivos a corto plazo; pero para lo que se busca en este estudio y en las estrategias a proponer de crecimiento y sostenibilidad. Es un punto a mejorar.

Rentabilidad del Patrimonio: Ferrocementos Don Carlos obtuvo para el 2010 una rentabilidad de 17.68 % sobre el patrimonio, siendo una rentabilidad relativamente buena, dado el mercado tan competido en el que se desenvuelve esta empresa.

Margen Operacional: Para el 2010, la empresa Ferrocementos Don Carlos fue de 11.39 % aunque es una rentabilidad no muy alta, esto se podría mejorar a través del presente trabajo planteando la mejoras necesarias en la comercialización de los productos para la construcción.

Los estados de ingreso y egreso de la empresa de los últimos 3 años muestran aumento significativo en las ventas y en los gastos, lo cual es muy positivo para una pequeña empresa del sector ferretero. En este aspecto, la empresa muestra estabilidad y buen desempeño tanto en el mercado como en lo financiero.

Cuadro 22. RELACIÓN DOFA DE LA GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Indicadores de Liquidez: Es un buen indicador ya que la Organización tiene con que responder las deudas a corto plazo y le sobran disponible.	F				X
Prueba ácida: Por cada Peso que debe la empresa tiene \$0.72 para cancelar las deudas.	D	X			
Endeudamiento: Es del 61.89%, lo cual es algo preocupante para la empresa.	D	X			
Solidez: El 38.11% de los Activos pertenece al dueño único de la ferretería.	D		X		
Capital de trabajo: La ferretería Ferrocementos Don Carlos. Presenta un Capital de Trabajo de \$30'141.881. a inicios del año 2011.	D	X			
Rentabilidad del Patrimonio: Obtuvo para el 2010 una rentabilidad de 17.68% sobre el patrimonio, siendo una buena rentabilidad, debido al mercado tan competitivo y cambiante en el que se mueve.	F				X
Margen Operacional: el 11,39% es una rentabilidad no muy alta, de debe mejorar.	D	X			
Las Ventas presenta un buen aumento, lo cual es positivo desde el punto de vista de posicionamiento en el mercado.	F				X
Los gastos han aumentado, en este aspecto, la empresa muestra estabilidad y buen desempeño financiero; Pero se debe controlar este indicador.	D		X		

Elaboración: Autores.

5.3.2 SITUACIÓN DEL MERCADO Y GESTION COMERCIAL

5.3.2.1 Situación del mercado. Los clientes de Ferrocementos Don Carlos. Están localizados en la ciudad de Cali, principalmente en el área Nor-oriental; y son clientes de todos los sectores de la Industria, el comercio y mercado casero o domiciliario.

Otro punto importante en la negociación con los estos clientes es que pagan los productos de contado y máximo a 8 días normalmente, permitiendo a la empresa contar con liquidez permanentemente, la cual en muchas ocasiones es utilizada para financiar los negocios con los proveedores.

Los segmentos de Mercado no están definidos, ya que el mercado de la construcción y remodelación para ferretería, está dividido en grandes, Medianas y pequeñas obras o construcciones y su ubicación geográfica es toda la Ciudad de Cali, y municipios aledaños principalmente al oriente, etc. La principal motivación de los usuarios es satisfacer sus necesidades de construcción o remodelación a un precio económico, sobretodo con un servicio respetuoso y con productos de buena calidad.

5.3.2.2 Gestión comercial. Aunque no hay un presupuesto de ventas formal establecido, los presupuestos de Ventas Anuales se establecen con base en el comportamiento de las Ventas de los años anteriores, aumentando este valor en igual proporción al porcentaje estimado del aumento del mercado y de los objetivos que se ha propuesto la Gerencia para cada año.

Cuadro 23. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO LOCAL (ÁREA DE INFLUENCIA), DE LAS PRINCIPALES FERRETERIAS COMPETIDORAS EN EL SECTOR.

NOMBRE	VENTA ANUAL APROXIMADA AÑO 2011/12	% PARTICIPACION en el Mercado
Ferrocementos DON CARLOS.	150`000.000	1,87 %
Ferretería DUQUE VILLABA	1`150.000.000	14,38 %
Ferretería SUPERTIENDA del CONSTRUCTOR	950.000.000	11,87 %
Ferretería TIENDA SIDOC	900.000.000	11,25 %
Ferretería ALMACEN CERAMICAS Y PINTURAS	700.000.000	8,75 %
Ferretería DUROHIERROS LTDA	500`000.000	6,25 %
Ferretería MATERCOM	500.00.000	6,25 %
Ferretería MATERIALES J.M.	500.000.000	6,25 %
Ferretería CASA DEL CEMENTO	350`000.000	4,38 %
Ferretería FERROPINTURAS EL PAISA	300`000.000	3,75 %
OTROS COMPETIDORES INTEGRALES DEL SECTOR	2`00.000.000	25,00 %
TOTAL VENTA APROXIMADA 2011	8`000.000.000	100 %

Elaboración: Autores.

En el Cuadro anterior, solamente se presentan los competidores más importantes para **FERROCEMENTOS DON CARLOS**. O sea, los competidores que tienen una infraestructura mayor y que ofrecen productos y servicios integrales. Debido a que hay demasiada cantidad de pequeñas y medianas ferreterías, por lo cual queda muy difícil hacer una comparación con todas ellas.

**Cuadro 24. MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO PARA LA FERRETERÍA:
FERROCEMENTOS DON CARLOS**

Nº	Nombre de la Variable	F/D	FM	Fm	DM	Dm
1	Capacidad Económica	D			X	
2	Tamaño de la Planta Física – Local	D				X
3	No hay Sistematización General	D				X
4	Conocimiento y experiencia en el negocio	F	X			
5	No Transporte Propio para los Domicilios	D			X	
6	Imagen, el Local ha ganado reconocimiento	F		X		
7	Clientes, La participación ha ido creciendo	F		X		
8	Clima Laboral	F	X			
9	Portafolio de Productos	D				X
10	Precio de los Productos	F	X			
11	Poder de Negociación con Proveedores	D			X	
12	Falta Mercadeo y Publicidad	D			X	
13	Ubicación Estratégica, Área de Influencia	F	X			
14	Competencia, Alta y Fuerte	D			X	
15	Carece de Maquinaria y Equipos adecuados	D				X
16	Personal, atención de mostrador	D				X
17	Venta Externa; visita de Obras	D			X	

Elaboración: Autores

6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

La matriz DOFA es un método que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda la información que se puede conseguir. DOFA, FODA o SWOT (por sus siglas en inglés), como quiera llamarse, es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc.

La DOFA como instrumento metodológico sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que su factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema.

- Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:
 1. FO
 2. DO
 3. FA
 4. DA
- Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.
- Estrategias DO Son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.
- Estrategias FA Son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.
- Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

Un análisis DOFA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en el área de mercados, por ejemplo, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto de producto. DOFA debe hacer la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno, que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

6.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Es un instrumento que resume y evalúa las Oportunidades y amenazas. Al elaborar esta matriz es necesario aplicar juicios intuitivos para ayudar a optimizar la técnica. La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

Paso Uno: Hacer una lista de las variables claves identificadas durante el análisis externo de la empresa. Incluya entre 5 y 15 variables claves, primero anote las oportunidades y después las Amenazas.

Paso Dos: Asignar un peso entre 0.0 (no importante) y 1.0 (absolutamente importante), el peso asignado a cada variable clave, indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independiente de que el factor clave represente una Oportunidad o una amenaza, los factores que se consideren repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0

Paso Tres: Asignar una calificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4= la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio, y 1= la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa.

Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1,2, 3 o 4.

Las calificaciones se refieren a la empresa mientras que el peso se refiere a la industria o sector.

Paso Cuatro: Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Paso Cinco: Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

El total ponderado esta entre 1.0 y 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Un resultado de 4.0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado de 1.0, mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

**Cuadro 25. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS E.F.E.
PARA LA FERRETERÍA: FERROCEMENTOS DON CARLOS**

Nº	VARIABLE CLAVE	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
	<u>OPORTUNIDADES</u>			
1	Comportamiento y Proyección del PBI	0.1	2	0.20
2	Tasas bajas de Interés	0.05	1	0.05
3	Crecimiento del Mercado en construcción	0.15	2	0.30
4	Disminución de la Tasa de Desempleo	0.1	1	0.10
5	Crecimiento de la Población	0.1	2	0.20
6	Apoyo entidades Financieras a PYMES	0.1	2	0.20
	<u>AMENAZAS</u>			
7	Implicaciones Reales del T.L.C.(Globalización)	0.05	2	0.10
8	Concentración de competencia en el sector	0.1	3	0.30
9	La Crisis de Valores de la actual Sociedad	0.05	2	0.10
10	La Aceptación de Productos Extranjeros	0.05	2	0.10
11	Competencia Desleal por Proveedores	0.1	3	0.30
12	Baja Capacidad Adquisitiva del consumidor	0.05	2	0.10
TOTAL		1.00		2.05

Elaboración: Autores

6.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Es un instrumento que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de una empresa. Al elaborar esta matriz es necesario aplicar juicios intuitivos para ayudar a optimizar la técnica.

La matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

Paso Uno: Hacer una lista de las variables claves identificadas durante el análisis interno de su empresa. Incluya entre 10 y 20 variables claves, primero anote las fortalezas y después las debilidades.

Paso Dos: Asignar un peso entre 0.0 (no importante) y 1.0 (absolutamente importante), el peso asignado a cada variable clave, indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independiente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

Paso Tres: Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

Fuerza menor = 3

Fuerza Mayor = 4

Las calificaciones se refieren a la empresa mientras que el peso se refiere a la industria o sector.

Paso Cuatro: Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Paso cinco: Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

El total ponderado está entre 1.0 y 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.

Los totales ponderados POR DEBAJO DE 2.5, caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno. Las que están MUY POR ARRIBA de 2.5 significa que tienen una posición interna muy fuerte.

Cuadro 26. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS E.F.I. PARA LA FERRETERÍA: FERROCEMENTOS DON CARLOS

Nº	VARIABLE CLAVE	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
	<u>FORTALEZAS</u>			
1	Conocimiento y Experiencia en el Negocio	0.10	4	0.40
2	Política de precios – muy Competitivos	0.10	4	0.40
3	Ubicación Estratégica del Local	0.10	4	0.4
4	Imagen, se ha Ganado Reconocimiento	0.05	3	0.15
5	Crecimiento de Participación en el Mercado	0.05	3	0.15
	<u>DEBILIDADES</u>			
7	Capacidad Económica–Recursos Financieros	0.10	1	0.10
8	Transporte para los Domicilios	0.10	1	0.10
9	Poder de Negociación con Proveedores	0.05	1	0.05
10	Mercadeo & Publicidad	0.05	1	0.05
11	Recurso Humano – Faltan Vendedores	0.10	1	0.10
12	Tamaño del Local – muy Pequeño	0.10	2	0.20
13	Maquinaria – Equipos y Sistematización Total	0.10	2	0.20
TOTAL		1.00	2.30	

Elaboración: Autores

6.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Teniendo en cuenta los resultados arrojados de la matriz de evaluación de factores externos (2.05) y los de la matriz de factores internos (2.30). Se puede “concluir” o más exactamente indicar que la ferretería “Ferrocementos Don Carlos”, es una pequeña empresa. Débil aun internamente, pero, con un gran potencial de crecimiento; pues se encuentra inmersa en un mercado bastante atractivo y dinámico.

Lógicamente requiere de manera inmediata (Corto plazo) la atención a sus debilidades y amenazas. Al igual que acciones de apoyo a sus fortalezas para obtener buenos dividendos de la oportunidades que ofrece el sector y mercado en general.

Razón por la cual seguidamente se hará el cruce de esta información en la matriz DOFA, Y así obtener resultados lógicos que permitan sugerir las acciones o planes idóneos para el futuro de la ferretería Ferrocementos Don Carlos. A través del análisis DOFA.

6.4 DOFA: FERROCEMENTOS DON CARLOS

Al realizar el DOFA hay que enfocarse en los aspectos determinantes del negocio, en sus factores claves de éxito o fracaso. De acuerdo con lo anterior, el análisis DOFA tiene dos focos, por una parte se enfoca en la empresa en sí (enfoque interno) y por otra, lo hace en su entorno (enfoque externo).

Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente mientras que al hacer al análisis externo se busca identificar factores que afecten al negocio (llámese producto, unidad estratégica de negocios, línea de productos, etc.), de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.

Cuando se emprende el análisis interno se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos, etc., las preguntas que se deben responder son del tipo:

- ¿Qué aspectos me diferencian de la competencia?
- ¿En qué la supero?
- ¿En cuáles estamos igualados?
- ¿En cuáles me supera?

Al responder este tipo de preguntas se conocerán de forma más clara y apropiada las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio, para nuestro caso la Ferretería: Ferrocementos Don Carlos.

Cuadro 27. RELACIÓN DOFA DE LA FERRETERÍA FERROCEMENTOS DON CARLOS.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F.1: Servicio innovador	D.1: Poco reconocimiento de la ferretería Ferrocementos Don Carlos en el mercado.
	F.2: Precio competitivo	D.2: Infraestructura limitada respecto a la competencia.
	F.3: Formación académica, estudio y desarrollo Plan Estratégico.	D.3: Capital de trabajo limitado respecto a la competencia.
	F.4: Ubicación estratégica.	D.4: Falta Tecnología y Equipos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO)	ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA)
O.1: Crecimiento sector construcción	O. 1,1: Ampliación del portafolio Productos y Servicio	O. 1,2: Obtener Apalancamiento Financiero – Musculo Económico.
O.2: Aumento de pequeñas y medianas obras de construcción.	$O.1+O.2 + O.1,1 \times (F.1+F.2)$	O. 2,1: Ganar Reconocimiento y Credibilidad Comercial con grandes Marcas.
O.3: Grupo objetivo desatendido; atender obras en directo, ventas externas.	$(O.3 + O.1,1) \times (F.1+F.2+F.3)$	$(O.3 + O. 2,1) - D.1$
O.4: Estímulos a la creación y sostenimiento de empresas.	$O.4 \times F.3$	$(O.1 + O.2 +) \times (O.4 + O.1.2) - (D.2 + D.3)$
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA)	ESTRATEGIAS DA (DE FUGA)
A.1: T.L.C. y Home Center, canales Ferreterías existentes.	$(F.1 + F.2 + F.3 + F.4) - A.1$	
A.2: Venta en directo de los proveedores de marcas líderes y nuevos competidores en ferreterías y las ya existentes en Cali.	$(F.1 + F.3 F.4) - A.2$	
A.3: Reacción de la competencia	$(F.1 + F.2 + F.3) - A.3$	$(D.1+D.2+D.3+ D.4)X (A.1+A.2+A.3) = “\#€\&”.$

Elaboración: Autores

6.5. ANÁLISIS MATRIZ DE LA RELACION DOFA CRUZADA

Los indicadores para medir los resultados de la Gestión principalmente en el área económica y de resultado son por el conocimiento académico y experiencia del gerente/propietario de la ferretería.

Es por ello que a través del anterior análisis DOFA, juicioso y ajustado a la realidad obtuvimos excelente información para la toma de decisiones en cada área del negocio, esto permitió hacer la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y se realizó una exploración amplia y profunda del entorno, identificando las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente mientras que al hacer el análisis externo se busca identificar factores que afecten al negocio de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.

ACONTINUACION INDICAREMOS LAS ESTRATEGIAS SUGERIDAS DE MANERA ESPECÍFICA, SEGÚN LA INFORMACION QUE ARROJO LA TABLA ANTERIOR:

6.5.1 Estrategias FO (De crecimiento).

O.1+ O.2 + O.1, 1 x (F.1+F.2) El crecimiento continuo del sector de la construcción en Cali, así como el aumento de pequeñas y medianas ferreterías en la ciudad crean un ambiente propicio para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de la ferretería: Ferrocementos Don Carlos.

Con base en unas fortalezas y valores agregados asociados al servicio que prestara la organización tales como: el precio, portafolio de productos, entrega a tiempo, etc.; se espera aprovechar las oportunidades expuestas anteriormente para direccionar la organización hacia la consolidación de sus operaciones mediante una estrategia de crecimiento basada en la diferenciación.

(O.3 + O.1, 1) x (F.1+F.2+F.3) El incremento de pequeñas y medianas obras, así, como el del mercado de la remodelación en los estratos populares presenta una oportunidad latente ya que por su informalidad y volúmenes menores de pedidos han pasado desapercibidos por los mayoristas o grandes ferreterías.

La organización Ferrocementos Don Carlos, fundamentara su estrategia comercial en una de sus ventajas competitivas más importantes, como es el precio, aspecto fundamental y altamente sensible en el mercado ferretero y sobre todo para el cliente, así como su ubicación estratégica al nor-orienté de la ciudad para incursionar con fuerza y penetrar el mercado objetivo.

(O.4 X F.3) En la actualidad existen un sinnúmero de organizaciones de carácter público y privado que estimulan la creación de empresas, ya que la realidad social y el panorama del empleo en el país es complejo, se hace cada vez más necesario el desarrollo de proyectos viables a acordes con el entorno colombiano. La ferretería Ferrocementos Don Carlos. Si bien no posee en la actualidad poder económico, si tiene todas las capacidades de carácter académico y de experiencia, pues su propietario es graduado en Administración de Empresas y ha recibido toda la estructura teórica, y está informado de los entes de apoyo. A demás está a la espera de los resultados y herramientas que le ofrezca este proyecto ò estudio y formulación del plan estratégico 2013 – 2016.

6.5.2 Estrategias DO (de supervivencia).

(O.3 + O. 2,1) – D.1: Entre los aspectos que hay que hacer hincapié y trabajar de manera intensa es la falta de reconocimiento en el mercado, puesto que la empresa tiene poco tiempo en el mercado y/o sector.

Una estrategia de penetración concentrada en las pequeñas y medianas obras al igual que al mercado de la remodelación, ampliación, etc. En directo, la cuales hasta ahora habían sido desatendidas. Mediante la utilización de instrumentos como publicidad en volantes y visitas personales principalmente darán a conocer los servicios y valores agregados de la organización de una manera directa y buscaran reconocimiento de la empresa.

(O.1 + O.2 +) x (O.4 + O.1.2) – (D.2 + D.3): En cuanto a la infraestructura y el capital de trabajo limitado de la organización es necesario tener alternativas estratégicas para equilibrar la posición de la empresa.

Existen líneas de crédito blandas para proyectos de ampliación en infraestructura, recursos tecnológicos, así como para inyectar inversión en capital de trabajo con facilidades de pago a tasas de interés baja. Si se necesitara, esta opción puede ser favorable para mantener la supervivencia de la organización.

6.5.3 Estrategias FA (de Supervivencia).

(F.1 + F.2 + F.3 + F.4) - A.1: Ante la inminente firma o llegada del T.L.C. y la gran amenaza que representan los llamados grandes superficies, (Home Center y Otros), no solo para Ferrocementos Don Carlos, sino, para todos los ferreteros en general. Se debe explotar e incrementar todas las fortalezas que posee la ferretería.

Al igual que disminuir en lo posible las debilidades propias del negocio. Todo mercado libre posee por naturaleza grandes amenazas, por lo tanto ya es hora que los medianos, y pequeños ferreteros se asocien o por lo menos se agrupen y trabajen como un verdadero sector unificado, contra las nuevas realidades del mercado ferretero ò de la construcción.

(F.1 + F.3 F.4) – A.2 : Es innegable que las organizaciones y sobre todo las industrias y/o fabricantes buscan constantemente un mejor posicionamiento y el mercado ferretero no es la excepción; marcas como Sidoc, , Eternit, el Sector Cementero, y muchos otros más, enfocan sus estrategias para reducir distancias entre ellos y el consumidor final; sin embargo Ferrocementos Don Carlos mediante el desarrollo de su servicio innovador en el cual una característica importante es la “atomización” de sus fortalezas, hacia su grupo objetivo, lo que constituye una estrategia de posicionamiento de marca en el grupo objetivo desatendido; buscando aminorar en lo posible el impacto de dicha amenaza.

(F.1 + F.2 + F.3) – A.3: La reacción de la competencia se puede convertir en un factor desequilibrante para la viabilidad de la organización; sin embargo la característica innovadora de la estrategia “atomización de sus fortalezas”, además del precio competitivo y la ubicación estratégica del negocio pueden contrarrestar la arremetida de los competidores.

6.5.4 Estrategia D (De fuga):

(D.1+D.2+D.3+ D.4)X (A.1+A.2+A.3) = “·#€&”:

Aunque este es un escenario poco probable, pero si se llegara a presentar sería fundamental reconsiderar la viabilidad del negocio y desde el punto de vista legal, buscar alternativas comerciales ò en su defecto “bajar Cortina” “Quitar el Aviso” para evitar ser desplazados, eliminados ò llevados a la quiebra por dicha amenaza. Cuando se presenta una serie de interrelaciones de estas características se debe analizar otros aspectos como la introducción de otras líneas de productos o servicios.

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se presentan los elementos que deben tenerse en cuenta al formular el direccionamiento estratégico de la empresa, como son: la visión, la misión, los objetivos generales y las estrategias.

Se plantean además, criterios para el diseño de la estructura organizativa. El direccionamiento estratégico orienta la prescripción del plan operativo ó plan de acción, el cual será tratado en el próximo capítulo.

7.1.1 Misión.

Negocio de la Empresa: compra y venta (comercialización) de productos para la construcción y la remodelación de la vivienda y obras en general.

Valores: Mediante el trabajo en equipo, la lealtad y el entusiasmo, sostener una gran empresa que además de ofrecer unos excelentes productos, brinde buenas utilidades al dueño e ingresos para sus colaboradores.

Relaciones de la Organización con sus proveedores, clientes, y con la Comunidad en General:

Las relaciones de Ferrocementos Don Carlos; Con sus proveedores es una relación comercial de mucho respeto y dialogo, donde se busca que ambas partes ganen en todos los aspectos; con los clientes ofrecerles productos que satisfagan sus necesidades dentro un marco de respeto y confianza mutua; Con la comunidad en General, busca ser reconocida como una excelente ferretería que además de crecer en su interior, ayude a crecer a todas las personas y organizaciones que interactúen con ella.

Ya que la Organización no ha realizado de manera formal la Visión, la Misión, y los Objetivos, a continuación se presentan las recomendadas:

7.1 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y DE LA MISIÓN

7.1.1 Visión.

Ferrocementos Don Carlos, espera convertirse para el año 2016. En una empresa líder y con gran reconocimiento en el sector ferretero, a nivel local y toda el área de influencia. A través de la comercialización de productos para la construcción; de buena calidad, con precios justos y buen servicio. Nuestra organización será reconocida como una empresa ferretera eficiente y eficaz con gran sentido humano; mostrando crecimiento de la empresa como tal y de sus colaboradores internos y externos. Todo ello dentro de un marco ético y de

responsabilidad social, fundamentado en buenas prácticas organizacionales y la mejor relación con los clientes y el entorno.

7.1.2 Misión.

FERROCEMENTOS DON CARLOS: Es una empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios de alta calidad para la construcción y adecuación de ambientes físicos. Servimos a personas que día a día buscan la satisfacción eficaz, confiable y económica de sus necesidades; Ofreciéndoles productos y servicios que le den confort y estética en sus hogares o sitios de trabajo, lo cual brinda a sus clientes respaldo y garantiza además seguridad y muy buen precio. Teniendo en cuenta el desarrollo personal y crecimiento económico del propietario y de nuestros colaboradores, con respeto y mejorando la calidad de vida del entorno donde hacemos presencia.

Sus colaboradores altamente calificados, trabajan con entusiasmo para cumplir con los requerimientos del mercado, del entorno, del Medio Ambiente y de toda la comunidad en General, para asegurar la satisfacción del cliente, el desarrollo personal y la rentabilidad de su accionista.

7.2 VALORES

Nuestros valores organizacionales, están enmarcados en tres grandes bloques: **LIDERAZGO, COMPROMISO E INTEGRIDAD**; Cuando conocemos, comprendemos y aceptamos los Valores de la Organización **Ferrocementos DON CARLOS**. Vemos que el comportamiento de sus integrantes se refleja y dirige al rumbo que señala la MISIÓN y la VISION de dicha organización.

7.3 POLÍTICAS GENERALES

- Trabajar con integridad, responsabilidad y compromiso, en la compraventa de productos para la construcción; contribuyendo al progreso y a mejorar la vida de las personas.
- Mejoramiento continuo a partir de nuevos productos y capacitaciones con miras a brindar a nuestros clientes confiabilidad en las asesorías y satisfacción del servicio.
- Optimización de los recursos financieros minimizando los costos, sin deteriorar la calidad y variedad de los productos ofrecidos y el servicio.
- Promoción y comercialización de nuevos productos inicialmente a nivel local. (Área de influencia y alrededores).
- Interés permanente en el recurso humano y su desarrollo integral.

7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El objetivo fundamental de la estrategia propuesta es la de posicionar a la ferretería CEMENTOS DON CARLOS como una de las principales ferreterías del sector en la comercialización de productos y servicios para la construcción en la ciudad de Cali en un lapso de 3 años y convertirse en un aliado estratégico para los clientes al igual que para los pequeños y medianos ferreteros de la ciudad

Elaborar un proyecto de vida que genere un bienestar económico estable y duradero, además del alcance logros personales y profesionales para el dueño, empleados, proveedores, y comunidad de su entorno; realizando negocios que vayan acordes con las necesidades sociales y económicas de la ciudad.

Los siguientes Objetivos específicos son fijados para el plazo comprendido entre 2013 a 2016:

7.4.1 Objetivos Financieros

- Mejorar la rentabilidad sobre el Activo en un 20 %, de manera gradual durante los próximos Cuatro (4) años (2013 -2016).
- Aumentar las ventas en un 20 %. En los próximos Cuatro (4) años (2013 –2016). Para el cierre del año 2016 debemos tener ventas por el orden de \$ 300 a 350 millones para dicho año.
- Reducir en un 5 % anual, los costos y gastos de operación ó fijos respecto a Las ventas.

7.4.2 Objetivos de Crecimiento

- Alcanzar una participación en el mercado de un 3,5 %. En el área de influencia.

Para año 2016. Aumentando anualmente, el posicionamiento de la ferretería frente a los clientes ó mercado en general.

- Realizar inversión en infraestructura locativa de la compañía, para aumentar.

Su capacidad la capacidad operativa en 20 %, con respeto de la actual. En los próximos 4 años.

- Aumentar e Incrementar el portafolio de productos en 60 % más, durante Los próximos Cuatro (4) años, con respecto al 2012.
- Aumentar en un 10 % anual, la negociación con proveedores de marcas líderes

En el sector de la construcción.

7.4.3 Objetivos de productividad, calidad e innovación.

- Divulgar y fomentar a todo el personal en el conocimiento de la Visión, Misión y Valores de la empresa para el año 2013.
- Formación y capacitación continua de los colaboradores, en lo referente a los Productos y servicios ofrecidos por la ferretería, a través de alianzas con proveedores.
- Mejorar la productividad de las ventas, generando en los clientes actuales y Potenciales recordación de Marca “Top Of Mind”. A través de publicidad y buen servicio.
- Innovar en el mercado, presentando la ferretería y comercializando nuestros Productos a través de la internet; se creó página web, weebly gratis. Orientando la organización a nuevos mercado y nuevas formas de negociación.
- Crear un programa de incentivos y capacitación, el cual genere motivación, Fidelización de maestros, oficiales e ingenieros de la construcción y clientes en general.
- Implementar programas y equipos tecnológicos acordes a la competitividad Del mercado, con el objeto de obtener información veraz y oportuna de nuestros productos y servicios, mejorando eficazmente la atención a nuestros clientes.

7.4.4 Objetivos de responsabilidad social y ambiental

- Impulsar el desarrollo y crecimiento personal, profesional y económico de todos los colaboradores de la empresa. Con objetivos para cada año.
- Presentar un proyecto de formación, asesoría y capacitación al grupo de maestros u oficiales de construcción clientes directos o indirectos de la ferretería, los cuales en su mayoría carecen de formación académica. Siendo Ferrocementos Don Carlos, un “puente” entre estas personas y las empresas fabricantes, en asocio con entes gubernamentales como el Sena.
- Como objetivo fundamental ambiental, se harán todos los esfuerzos posibles por reducir al mínimo el impacto ambiental producido por algunos productos de la construcción que emanan polvo ó vapores los cuales se dispersan fácilmente ocasionando molestias a la comunidad, debido a ello se tomaran las medidas necesarias y adecuadas como la instalación de extractores y adecuación del local para el manejo y almacenamiento de dichos productos.

7.5 ESTRATEGIAS GENERALES DE LA EMPRESA

La estrategia competitiva de negocios adoptada por la empresa ferretería **Ferrocementos Don Carlos**, está enfocada a realizar un gran esfuerzo frente a sus competidores para proporcionar de la manera más justa económicamente y en el menor tiempo posible las necesidades de nuestros clientes en general; creando y desarrollando continuamente valores agregados a los servicios y productos comercializados por esta empresa, buscando generar cada día la mejor ventaja competitiva del sector.

Esto le permite a la compañía realizar una especie de mezcla o el llamado mix, entre una estrategia de liderazgo en costos, que le permita: Costos bajos – Precios Justos al Consumidor – Un Margen de Utilidad Prudente. Una estrategia de enfoque o segmentación que le brinde la posibilidad de atender el mercado de acuerdo a las necesidades propias del cliente, una estrategia de internet y las conocidas estrategias de ANSOFF, BCG y Océano Azul.

7.5.1 Estrategia de liderazgo en costos bajos (Comprar y Vender a Precios Justos). Esta estrategia de costos bajos debido a una estructura liviana y la negociación directa con los productores de marcas líderes, permite ofrecer y/o llegar al consumidor final con unos precios justos que arrojen un margen prudente al propietario de la ferretería. La idea es ir ganando poder de negociación frente a los proveedores, incrementando de manera gradual y significativa la compra de sus productos.

Para nadie es un secreto que el precio, se ha convertido en un elemento altamente sensible para el desarrollo del sector de la construcción, razón por la cual el Gobierno Nacional ha mantenido una estricta vigilancia sobre algunos productos específicos como el caso del cemento.

Como estrategia de lanzamiento del plan estratégico para los próximos tres (3) años, los valores de los precios sugeridos no serán alterados si no que se enfatizara en los clientes el mencionar que los valores incluyen el transporte y descargue de la mercancía. Como un valor agregado al servicio ofrecido por Ferrocementos Don Carlos.

En cuanto a las condiciones de pago, inicialmente se manejara el pago anticipado y el pago contra entrega; en el mediano plazo se analizara el otorgamiento de un cupo de crédito rotativo al los clientes mediante un análisis previo de la situación financiera de la organización.

La manera de definir esta estructura de precios se realizo por medio del análisis de precios de la competencia, análisis de las tendencias actuales en el mercado

ferretero en la ciudad y el rango de precios sugeridos por algunos proveedores. Vale la pena aclarar que Ferrocementos Don Carlos reduce significativamente el precio promedio de sus competidores y además genera valores agregados como el transporte y descargue de la mercancía, como ya se había mencionado.

7.5.2 Estrategia de enfoque ó segmentación. La cual le brinde a la ferretería la posibilidad de atender el mercado de acuerdo a las necesidades propias del cliente o la obra como tal, explotando nichos específicos de mercado como: Contratistas, Ingenieros, Maestros, sector institucional, y el sector industrial; ofreciéndole lógicamente ventajas en Costos – Portafolio de Productos y servicios en general.

7.5.3 Estrategia de Internet

- Implementación de E-marketing y venta on line para que los clientes interactúen con la empresa mediante el web site a través de weebly.com.
- Modulo para E-commerce, tipos de productos a ofrecer: **Ferrocementos Don Carlos** puede ofrecer servicios de ventas por catálogo y atención al cliente. Información de cada producto:
- Descripción del proceso de compra a través de la página de **Ferrocementos Don Carlos**: Luego de ingresar a nuestra página y ver la información con respecto a los servicios que puede obtener vía Chat, el cliente puede verificar interactuar con la pagina y si esta interesado en algún producto o servicio se le pedirán algunos datos como nombre, identificación y correo electrónico, entre otros que puedan surgir.

7.5.3.1 Estrategias para atraer clientes por Internet

- Banners en páginas de constructoras y de cajas de compensación, que son páginas normalmente visitadas por personas que están en proceso de construir sus viviendas.
- Intersticiales que aparecerían en el momento en que los usuarios de cualquier tipo intenten descargar programas de la web.
- Anuncios relacionados con la búsqueda en sitios como Google y Propaganda en las redes sociales.

7.5.3.2 Motores de búsqueda en Internet

Los motores de búsqueda en los que incluiría a **Ferrocementos Don Carlos**, por ser los más utilizados son:

- **Google:** Sin lugar a dudas Google hoy por hoy es el buscador más utilizado en el Mundo a nivel general. Existiendo aún países donde no son la primera fuente de consultas.
- **Bing:** Es una herramienta de búsqueda con un aspecto y un funcionamiento totalmente nuevos, que te ayuda a encontrar lo que buscas de forma más rápida y sencilla.
- **Yahoo Search:** Uno de los sitios más importantes en la historia de Internet y posiblemente el portal más grande existente es la historia de dos jóvenes emprendedores. Entre otros.

7.5.4 Estrategias de Ansoff. Cuando se plantea la búsqueda de estrategias de crecimiento, uno de los modelos más reconocidos, es La **matriz de Ansoff**, también denominada **matriz de producto/mercado** es uno de los clásicos en el análisis estratégico, ya que fue introducida en 1957 en un artículo de la Harvard Business Review.

Este modelo es útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas. Como podemos observar en el siguiente cuadro, la matriz divide estas posibilidades en dos ejes (productos y mercados) con dos valores para cada uno (existente y nuevo).

Ansoff veía a la estrategia “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”. Ansoff identifica cuatro componentes de la estrategia. Estos son:

- **Ámbito producto-mercado**(los productos y mercados que la empresa trabaja).
- **Un vector crecimiento** (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado).
- **Ventajas competitivas** (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo).
- **Sinergia** (una medida del efecto conjunto esto es el fenómeno $2+2=5$). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.

Puede apreciarse que Ansoff presenta un “ámbito” por el cual la empresa puede desarrollar su estrategia, todos los productos, y todos los mercados existentes. En este sentido las empresas pueden contar con una herramienta para explotar las mejores posibilidades e impulsar su crecimiento.

Grafico 3. MATRIZ DE ANSOFF

MATRIZ DE ANSOFF		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: www.google.com

Cuadro 28. MATRIZ DE ANSOFF APLICADA A FERROCEMENTOS DON CARLOS.

MERCADOS / PRODUCTOS	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
Clientes Actuales	Se fortalecerá la infraestructura de la Organización (tamaño, equipos, tecnología, vehículos), se incrementará la concentración de Mercados y el consumo de nuestros productos por parte de los clientes actuales.	Se ampliará el portafolio de productos y servicios, desarrollando alianzas y negociaciones comerciales con los proveedores nuevos y los ya existentes. Sobre todo de marcas líderes.
Clientes Nuevos	Se abrirán nuevos mercados en localidades aledañas como: Candelaria, Villa Gorgona, Florida, Miranda, Pradera, etc. Ofreciendo nuestro portafolio de productos y servicios que se ofrecen en Cali y utilizando la misma infraestructura para su comercialización.	Se realizará la búsqueda de nuevos nichos de mercados y la posibilidad de comercialización de nuevas unidades de negocio. En productos y servicios tales como: Materiales de construcción liviana, para ofrecer a clientes específicos como: Ingenieros, Arquitectos, Contratistas en general.

Fuente: Elaboración de los Autores.

7.5.4.1 Estrategia de concentración ó penetración de mercados. La característica de esta estrategia es hacer las cosas muy bien. En esta estrategia se trata de aumentar el consumo o utilización de los productos actualmente producidos en los mercados que actualmente se utilizan.

Para el desarrollo de esta estrategia se aumentara la infraestructura existente en la compañía y los clientes existentes, para alcanzar el objetivo de mantener el posicionamiento de la empresa y se debe conseguir que otros clientes potenciales empiecen a comprar los productos de la ferretería **Ferrocementos Don Carlos**.

El mercado de la construcción y remodelación objetivo en la ciudad de Cali, es un mercado informal en su mayoría como se ha mencionado con anterioridad, por ende, todo tipo de estrategia que se quiera plantear para entrar al mismo, debe ser muy directa y debe así mismo marcar diferencias significativas y de fácil entendimiento y comparación frente a la actual competencia.

Las estrategias de penetración son básicamente para incrementar las ventas del producto actual dentro del mercado existente, es por ello que las estrategias que se acomodan más al negocio en mención son las estrategias de diferenciación, con ellas se logra resaltar las diferencias del servicio y en especial el suministrado por Ferrocementos Don Carlos.

Dentro de las estrategias de diferenciación a utilizar, se enfatizará en la diferencia de precio frente a la competencia y en especial en el hecho de que no importa la cantidad comprada, el servicio siempre será el mismo e incluirá los mismos aspectos que incluyen la compra de volúmenes altos; haciendo sentir al cliente como lo más importante y no como un agente poco significativo que solo es tenido en cuenta cuando sus compras son volúmenes considerables.

7.5.4.2 Estrategia de desarrollo de mercado. Esta estrategia consiste en conseguir nuevos clientes para los productos actuales. Para llevar a cabo lo anterior, se entregarán volantes en los alrededores del negocio, en sitios estratégicos (construcciones actuales, proyectos de remodelación, etc.) y en especial dentro del grupo de clientes potenciales como lo son pequeñas y medianas ferreterías de la ciudad. En el volante se entregará la información detallada del tipo de producto que se vende, el precio que se está manejando y las facilidades de compra y de entrega de los productos en la puerta del negocio en el tiempo indicado.

Abrir nuevos mercados en otras regiones geográficas o localidades como: Villa Gorgona, Candelaria, Florida. Atraer otros segmentos de Mercado, que aun no son clientes de la empresa en nuestro producto estrella el Cemento: como las Grandes y Medianas ferreterías nivel Local y de otras ciudades aledañas.

7.5.4.3 Estrategia de desarrollo de calidad. La palabra calidad se ha definido de muchas maneras, pero podemos decir que es el “conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente”. La estrategia de Calidad, está dirigida a mejorar el servicio al cliente, en cuanto a cantidad de visitas, entregas a tiempo, soluciones de garantías de forma rápida y eficiente y un buen control del producto antes de que salga de la ferretería hacia su destino final.

7.5.4.4 Estrategia de desarrollo de producto (portafolio). Esta estrategia consiste en ampliar el portafolio de productos y servicios comercializados, por la ferretería, ofrecidos a los clientes actuales o nuevos.

Para el desarrollo de esta estrategia la empresa debe incursionar con piezas publicitarias innovadoras que se puedan ofrecer a los clientes actuales y a nuevos clientes, esto se hará utilizando las mismas maquinarias e instalaciones actuales pero se puede innovar en materiales y diseños.

La comercialización directa es un proceso que permite ser más proactivos frente al cliente en la formulación de su necesidad y producto, es por ello que Ferrocementos Don Carlos ha enfocado su mirada en la manera de comercializar sus productos de la manera más rápida y efectiva, aprovechando el hecho que a diferencia de otras empresas, su liviana estructura le permite flexibilidad para la toma de decisiones rápidas. Para ello se contrataran dos personas encargadas de realizar las entregas en un vehículo de la empresa, en el lugar y tiempo adecuado, y en las condiciones que los clientes esperan, es decir, sin que a la hora de la entrega se tengan problemas logísticos que aunque parezcan insignificantes, pueden marcar la diferencia entre una ferretería y otra, por ejemplo el hecho de saber si la persona que recibe el producto tendrá que descargarlo o no, o si por el contrario Ferrocementos Don Carlos cuenta con la infraestructura para realizar toda la entrega y a su vez marcar la diferencia frente a la competencia.

7.5.4.5 Estrategia de Diversificación. Esta estrategia consiste en añadir nuevos negocios o líneas de negocios a los ya existentes. Esta estrategia se desarrollará en la Compañía como diversificación concéntrica, y se realizará con la adquisición de nuevas formas de comercialización como la de la internet, que permitan ofrecer otros tipos de productos y servicios a los clientes.

Es bien sabido que cada vez es más importante la tendencia del cliente a no compra únicamente las características intrínsecas de un producto, sino que lo que quiere es cubrir sus necesidades a través de ese producto concreto y todos los servicios y valores añadidos asociados a él.

En ese orden de ideas, lo que se busca en Ferrocementos Don Carlos es mucho más que vender productos para la construcción, es tratar de darle al cliente la posibilidad de ser atendidos sin discriminación alguna frente a algunos competidores más fuertes; que el servicio sea integral y con ello lograr la aplicación de un marketing relacional entre las partes, el cual consiste en generar

una relación más profunda y fluida que no se limite al aspecto comercial si no que además se dinamice una empatía personal.

Se tratará a toda costa de que cada cliente quede satisfecho, ya que este traerá más clientes siendo un multiplicador de información, creándose con ello lazos de lealtad más fuertes y duraderos que los lazos que se logran en una fría relación comercial, en donde un vendedor rechaza al cliente que considera poco significativo por su volumen de compra y que solo es atendido cuando este cumple con los estándares mínimos para un pedido.

7.6 MATRIZ BCG Ó MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

También conocida como la matriz de crecimiento o participación. Es un método gráfico desarrollado en la década de 1970 por *The Boston Consulting Group*, y que se utiliza para llevar a cabo un análisis de la cartera de negocios, así como la posición de un negocio o un producto dentro del mercado. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir, entre empresas o áreas sobretodo en aquellas donde debemos: invertir, retirar la inversión o incluso abandonar.

El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado y el horizontal la cuota de mercado o la posición que tiene el negocio en el mercado.

Grafico 4. MATRIZ BCG: BOSTON CONSULTING GROUP



Fuente: www.google.com

De la interacción entre ambas variables surgen cuatro estados en los que se puede encontrar el producto o negocio:

7.6.1 Estrella. Empresas /Productos que representan las mejores oportunidades de crecimiento y utilidades a largo plazo para la organización. Las estrategias apropiadas incluyen: Integración vertical y horizontal, penetración y/o desarrollo de mercado.

7.6.2 Vaca. Empresa/Producto son generadores de ingresos, lo que implica una importante rentabilidad y con bajas inversiones. Sus estrategias pueden ser: Desarrollo de producto o diversificación concéntrica (posición fuerte).

7.6.3 Signo de Interrogación. Estos Negocios/Productos tienen una baja participación en el mercado y el mercado a su vez tiene una alta tasa de crecimiento. Son negocios que no se conoce exactamente qué pasará con ellos. Generalmente, las necesidades de efectivo de estas empresas son altas y su generación de efectivo es baja.

7.6.4 Perro. Debido a su posición débil tanto interna como externa, sus estrategias incluyen atrincheramiento, venta, o liquidación. Son productos en su última etapa del ciclo de vida generalmente. En algunos casos puede ser rentable participar en este estado.

Beneficios de la Matriz BCG El mayor beneficio de la matriz de BCG es que llama la atención hacia el flujo de efectivo, factores de inversión, y las necesidades de las diferentes divisiones de una organización. Las Empresas/Productos evolucionan en el tiempo cambiando de cuadrante.

Limitaciones Algunas de las limitaciones de la matriz de BCG es que algunas divisiones caen en medio de los cuadrantes, no refleja las tendencias de crecimiento, y tampoco refleja el tamaño de los mercados ni las ventajas competitivas (que son muy importantes para tomar decisiones estratégicas para las empresas).

Para la aplicación de este método a Ferrocementos Don Carlos, hemos tomado cuatro (4) líneas de productos básicos que hacen parte del gran portafolio de productos para la construcción, ellos son; Cementos, Aceros, Panel Yeso, y PVC. Clasificados de acuerdo a su flujo y participación en la ferretería de la siguiente manera: Producto Estrella/ Cementos, Producto Vaca/ PVC, Producto Incognito/ Panel Yeso, Producto Perro/ Galvanizados.

Cuadro 29. MATRIZ BCG: FERRETERÍA FERROCEMENTOS DON CARLOS PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO.

		Alta	Baja
Crecimiento de la Demanda	ALTO	Estrella /Cementos. Es la línea fuerte y producto estrella, dada la gran experiencia de Don Carlos en este negocio y la capacidad de negociación directa con las empresas productoras de cemento. Si bien la inversión económica es alta y su rentabilidad es baja, el movimiento de alto volumen genera buena utilidad a largo plazo. la estrategia proyectada es penetración/ desarrollo de mercado: ventas de volumen a Pequeñas y Medianas Ferreterías así como a Obras en directo.	Incognito / Panel Yeso. Es una línea nueva, hace parte de los productos para la llamada "construcción liviana". Aun que no posee gran participación en el mercado, esta aumentando su tasa de crecimiento en el sector de la remodelación, y ampliación de oficinas. Su rentabilidad para el comerciante es buena. La estrategia frente a esta línea de productos por parte de Ferrocementos Don Carlos, es la de trabajarlos con el sistemas de "burro Amarrado", es decir, solo por encargo y pago anticipado. Nada de inventarios en el local.
	BAJO	Vaca / PVC. La creciente necesidad de productos en la línea de PVC. Utilizada para la construcción actualmente, generan gran utilidad, debido a su relativo bajo costo y su buen margen de rentabilidad con que se comercializa, la estrategia sugerida en esta línea es la de ampliar el portafolio interno diversificar la oferta y vender a un precio "más bajo" que la competencia lo que permite una muy buena rotación de dichos productos.	Perro / Galvanizados. Esta es una línea donde la gran mayoría de sus productos esta siendo remplazada por otros con la misma funcionalidad, pero mas económicos y con ventajas de peso, diseño y tamaño. Lo cual ha ido generando una caída en su mercado. Ferrocementos Don Carlos, tiene algunos de estos productos en su portafolio, más como servicio, que como inversión. Aunque se venden a un justo precio dejando buen margen.

Fuente: Autores

7.7 ESTRATEGIAS DEL OCÉANO AZUL

Creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Radica en buscar los espacios de mercado no aprovechados ó despreciados por la competencia, y crecer en ellos. Es una aplicación de la diferenciación de M. Porter; el Circo del Sol es un claro ejemplo de la estrategia del Océano Azul. Los principios básicos de esta estrategia son:

Grafico 5. ESTRATEGIAS DEL OCÉANO AZUL

Los seis principios de la estrategia del océano azul	
Principios de la formulación	Factores de riesgo atenuados por cada principio
Reconstruir las fronteras del mercado	↓ Riesgo de la búsqueda
Enfocarse en la perspectiva global, no de las cifras	↓ Riesgo de la planeación
Ir más allá de la demanda existente	↓ Riesgo de la escala
Desarrollar la secuencia estratégica correcta	↓ Riesgo del modelaje de negocios
Principios de la ejecución	Factores de riesgo atenuados por cada principio
Superar los obstáculos clave de la organización	↓ Riesgo organizacional
Incorporar la ejecución dentro de la estrategia	↓ Riesgo de la gestión

Fuente: www.google.com

Los autores se valen de un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria/mercados: los océanos **rojos** y los océanos **azules**. Los océanos rojos representan todas las industrias/mercados que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas.

Grafico 6. COMPARACION OCÉANO AZUL Vs OCEANO ROJO

La estrategia del océano azul comparada con la estrategia del océano rojo

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Retar a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y captar demanda nueva
Elegir entre la disyuntiva del valor o el coste	Romper la disyuntiva del valor o el coste
Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo coste	Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo coste

Fuente: www.google.com

7.7.1 Principios para desarrollar una estrategia de océano azul.

1. Crear nuevos espacios de consumo: El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es **establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado** tal y como se concibe hoy en día.

2. Centrarse en la idea global, no en los números: Segundo principio: hay que concentrarse en la globalidad, no en los números. Los autores proponen dibujar sobre un lienzo, la estrategia que queremos implementar. Realizar este ejercicio no significa que no haya que hacer números y compactar todas las ideas en un documento final, pero eso será más adelante. Los detalles son más fáciles de ubicar si primero se tiene una visión nítida de cómo queremos distanciarnos de la competencia.

3. Ir más allá de la demanda existente: Para poder alcanzar este objetivo, y para maximizar el tamaño de los océanos azules, las empresas, tienen que dirigir su mirada hacia los no-clientes; El primer nivel de no-clientes está constituido por personas que en algún momento han analizado nuestra oferta de productos o servicios, pero finalmente han decidido que lo que les ofrecemos no cumple con sus expectativas. El segundo nivel de no-clientes lo forman aquellas personas que

consideran la oferta actual de productos o servicios de una industria como inaceptable o como más allá de sus posibilidades económicas. Acercarse a este tipo de no clientes puede resultar muy lucrativo.

4. Asegurar la viabilidad comercial del océano azul: Para estar seguros de la viabilidad de la estrategia, habrá que hallar una respuesta afirmativa a las siguientes cuestiones:

- ¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio?
- ¿El precio marcado para los productos o servicios está al alcance de la gran masa de posibles clientes?
- ¿La estructura de costes que tenemos es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios que nos hemos marcado?
- ¿Existen obstáculos para transformar nuestra actual propuesta de valor?

Se deber ofrecer una utilidad excepcional a los clientes con nuestro nuevo océano azul. Para que el nuevo producto o servicio consiga atraer de forma consistente a las masas debe hacer la vida de los clientes mucho más sencilla, más productiva, más cómoda, más divertida, con menos riesgos y todo ello respetando el medioambiente. Además, debe hacerlo en cada una de las fases que conforman la experiencia de consumo del cliente: compra, entrega, utilización o mantenimiento.

El segundo aspecto es el establecimiento de un precio apropiado. El precio estratégico que se fije para la oferta de productos o servicios no solo ha de atraer a los clientes de forma masiva, sino que debe ser también un aliciente para retenerlos. Cuando una utilidad excepcional se combina con un precio estratégico, la posibilidad de ser imitado por la competencia se reduce.

7.7.2 Conclusión. Una vez aplicados los Principios, la estrategia está lista para ser implantada. Sin embargo, dar nacimiento a un océano azul no es un proceso estático. Cuando una empresa se embarca en este tipo de estrategias, tarde o temprano los imitadores pueden aparecer en el horizonte. Para navegar con éxito en un mercado sobresaturado es ineludible mantenerse en alerta permanente. Por lo tanto la empresa debe ser continuamente un innovador de valor para el cliente y mercado en general.

Para **Ferrocementos Don Carlos**, es indudable que debe buscar **Océanos Azules**. En su mercado natural o en nuevos nichos de negocios; pero también se tiene claro que inicialmente se debe “ordenar la casa” antes de ir en busca de nuevos horizontes comerciales, lo que implicaría adquirir compromisos mayúsculos, pues, se correría el riesgo de “hacer promesas irresponsables con recursos insuficientes”.

Aun así, se ha sugerido al propietario de este negocio, de contratar una o dos personas, para venta externa. Lo que permita a Ferrocementos Don Carlos llegar a sitios donde la competencia no llega en directo, por ejemplo: poblaciones y áreas rurales aledañas al sector de influencia tales como; Ciudad del Campo, Poblado

Campestre, el Carmelo, Villa Gorgona, Candelaria, Ingenios, San Antonio de los Caballeros, Pradera y Florida entre otros.

Muy seguramente esto requiere una considerable inversión económica por parte del propietario, pero también es cierto que hay puede estar un próximo [Océano Azul](#), para esta ferretería.

7.8 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

A todos los clientes se les mantendrá informado de las diferentes conferencias y demás temas que se realicen con relación al sector de la construcción; también se harán visitas periódicas en obras y negocios con el objeto de afianzar las relaciones comerciales con ellos. Es importante anotar que debido a la informalidad de la mayoría de clientes ferreteros y sobre todo de los oficiales y maestros de construcción., no se deben plantear estrategias complejas que puedan confundir los grupos objetivo; sería prudente manejar una información directa, simplemente mostrar beneficios de precio y tiempo de entrega y profundizar un poco más en las relaciones comerciales, tratando de mantener una relación informal sin perder la seriedad de las negociaciones.

Los aspectos que se tendrán en cuenta para la estrategia de difusión son los siguientes:

Se elaboraran volantes (5.000 unidades) que serán distribuidos y entregados en las zonas de mayor concentración de obras y negocios dedicados a la venta de materiales de construcción; los sitios estratégicos son: la glorieta de Alfonso López, Avenida Ciudad de Cali desde la Kra 39 hasta el Puente del Comercio, la calle 70 ó Autopista desde el Puente de los Mil Días hasta Sameco, los barrios Alfonso López I, II, III etapa, 7 de Agosto, Andrés Sanín, Las Ceibas, La Base, San Luís, San Luisito, La Rivera, Gaitán, Metropolitano, Calima, Los Guaduales, Floralia y el Puente de Juanchito y las poblaciones aledañas ya mencionadas.

Se realizaran una estrategia de contacto directo con los clientes (visita personal), previo recorrido y selección de los sitios estratégicos enunciados anteriormente, para establecer una relación directa con los clientes, de esta manera se podrá escucharlos, analizar sus necesidades, y ofrecer los productos y servicios de la ferretería **Ferrocementos Don Carlos**; además se elaborara e incrementara la base interna de clientes reales y prospectos, para mantener una relación fluida con ellos.

Se publicara un aviso en Páginas Amarillas del directorio telefónico en la sección de Cementos y Ferreterías.

Respecto al establecimiento de comercio se elaboraran dos letreros: uno de 4mt de largo x 1m de ancho; y otro de 2m de largo x 1m de ancho. Estos avisos se realizaran de lámina metálica y ángulo de 1 pulgada para mayor durabilidad.

Los aspectos que se han definido son los adecuados en cuanto a costos para una organización que debe ser racional en sus recursos, además se complementan perfectamente ya que la penetración por medio de volantes, seguida por la visita personal hace que se abarque un gran espectro de obras y clientes.

En cuanto la publicación en Páginas Amarillas es necesario darse conocer en un medio de trascendencia, el cual es consultado a nivel local por gran número de suscriptores; y los avisos en el local comercial son fundamentales como punto de referencia del negocio (para su fácil ubicación), además de convertirse en unos elementos publicitarios.

7.9 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

FERROCENTOS DON CARLOS. Es una organización pequeña, que no tiene aun una estructura organizativa, formalmente establecida, ni un organigrama elaborado como tal.

Actualmente la empresa está constituida por: un administrador/propietario que se encarga del manejo de la parte administrativa, y además del despacho de mercancía, de las compras, clientes, proveedores y del manejo de los canales de distribución. Además se cuenta con una persona encargada de la parte de cargue y descargue, recepción de productos, despacho y atención a clientes.

De acuerdo a lo observado y lo investigado por los autores de este trabajo escrito, esta organización cuenta con las siguientes actividades y características organizativas:

7.9.1 División de actividades. Todas las actividades de la organización en la actualidad están divididas así:

Atención clientes por mostrador y teléfono.

Recepción, Almacenamiento y entrega de productos.

Negociación con Proveedores y Compra de Productos.

Pago a Proveedores.

Entrega Productos al cliente en mostrador y/o Domicilios Transporte Externo.

Recaudo de Cartera

7.9.2 Estructura. El tipo de estructura es vertical, las decisiones son tomadas desde arriba (Gerencia) hacia abajo (Empleado y/o Colaborador).

7.9.3 Centralización. Todas las decisiones son tomadas por la Gerencia, o sea que toda la empresa está centralizada en la Gerencia.

Una vez entendido y analizado lo anterior se propone por parte de los autores de esta tesis, para la formalización organizativa y la elaboración de un organigrama apropiado al plan estratégico presentado para los próximos Cuatro (4) años, lo siguiente:

7.9.4 Ferrocementos Don Carlos tendrá como órgano máximo de dirección una Junta Directiva integrada por el gestor/propietario actual y un socio estratégico de carácter económico o consultor; la función primordial de la Junta Directiva es la planeación de estrategias y políticas de la organización; de la misma manera será la Junta la encargada del proceso de toma de decisiones de la empresa.

La organización se conformara con 3 áreas funcionales o departamentos enunciados a continuación:

I. DEPARTAMENTO COMERCIAL Y DE MERCADEO

El cual se encargara de las actividades relacionadas con la atención a los clientes, el manejo de la publicidad, la formulación e implementación de estrategias de mercadeo y ventas, Conformado por el Gerente/Propietario y al menos dos (2) vendedores.

II. DEPARTAMENTO DE LOGISTICA Y SERVICIOS

Es el encargado de la red de distribución, cargue, transporte y descargue de los productos comercializados; además del manejo de los inventarios en bodega y todo el proceso de entrega de productos a los clientes; conformado por dos operarios (un conductor/ayudante y un ayudante).

III. ASESORIA CONTABLE Y FINANCIERA (STAFF)

La organización contara por medio de un contrato por servicios, a un profesional en contabilidad y finanzas como Staff; el cual tendrá como función el manejo contable y financiero de la empresa, así como los aspectos tributarios.

El departamento comercial y de mercadeo así como el de logística y servicios estará bajo la dirección del Gerente/Propietario de la ferretería, quien a su vez se desempeñara como representante legal de la organización con todas las responsabilidades que ello conlleva.

7.9.5 Descripción de cargos

■ Descripción del cargo del Asesor Contable y Financiero

- A. Identificación** Nombre del Cargo: Contador. Número de personas que ocupan el Cargo: 1. Cargo del Jefe Directo: Gerente/Propietario
- B. Resumen del cargo:** Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa. El manejo Contable y financiero de la empresa, así como los aspectos tributarios.
- C. Actividades regulares**
- Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la institución.
 - Colaborar con la empresa en los aspectos relativos a sus funciones.
- D. Requerimientos de capacidad y habilidades mentales**
- Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo es la capacidad numérica, de lenguaje y conocimientos contables, tributarios y financieros.
 - Los conocimientos que requiere el cargo son los siguientes:
 - Estudios superiores: Universitarios.
Títulos: Contador Público
- E. Responsabilidad por decisiones / Decidir en el aspecto contable y financiero de la organización.**

■ Descripción del cargo de Administrador, Director del Departamento comercial, Mercadeo y de Logística y Servicios

A. Identificación

Nombre del Cargo: Gerente/Administrador, director del departamento comercial y mercadeo además de director del departamento de logística y servicios

- Número de personas que ocupan el cargo: 1.
- Cargo del Jefe Directo: Junta Directiva

B. Resumen del cargo

Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

C. Actividades regulares

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto comercial y de mercadeo financiero, administrativo, personal, logística y servicios.

Este cargo lo ocupa en la actualidad y lo seguirá ocupando el Sr. **Carlos Eduardo Velasco Benavides**, Gestor y propietario de la organización.

■ Descripción del cargo de Vendedor Mostrador y Externo

A. Identificación Nombre del Cargo: Asesor Comercial.

Número de personas que ocupan el cargo: 2. Cargo del Jefe Directo: Administrador

B. Resumen del cargo: Atención al cliente vía telefónica, por visita al sitio ó obra, Y clientes que llegan al establecimiento (mostrador), local de la empresa.

C. Actividades regulares: Tomar pedidos, elaborar cotizaciones, atender mostrador, visitar clientes existentes, prospectar clientes y/o zonas potenciales, visitas obras nuevas y obras en ejecución, Capacitación continúa en productos existentes y nuevos.

- Tener y conducir vehículo carro / Motocicleta.

D. Requerimientos de capacidad y habilidades mentales; Destreza en el manejo del vehículo de la organización, desenvolverse en su trabajo cargue y descargue.

E. Requerimientos físicos: Debe tener atención auditiva, visual y estado físico apto para el cumplimiento de sus actividades laborales.

F. Condiciones ambientales: Generalmente el trabajo se realiza en la calle. Cumplir con las normas de tránsito y las de seguridad en las obras.

G. Riesgos Físicos: Los riesgos en la empresa y en la calle son por caídas las

que pueden producir contusiones en diversas partes del cuerpo y por accidentes de tránsito.

H. Habilidad manual: Los conocimientos que requiere el cargo son los siguientes:
Estudios: Profesional, con énfasis en servicio y ventas. (Mercadeo).
Relacionamiento personal.

Experiencia: 1 un año de experiencia como mínimo en cargos similares.

■ Descripción del cargo de los operarios logísticos

A. Identificación Nombre del Cargo: operario logístico.

Número de personas que ocupan el cargo: 2. Cargo del Jefe Directo: Administrador

B. Resumen del cargo: Conducir el vehículo de la organización y toda la logística de la empresa.

C. Actividades regulares: cargar y descargar la mercancía. Recibir, entregar almacenar, ayudar a atender clientes, mantener las áreas despejadas y limpias.

- Conducir vehículo de la empresa

D. Requerimientos de capacidad y habilidades mentales; Destreza en el manejo del vehículo de la organización, desenvolverse en su trabajo cargue y descargue.

E. Requerimientos físicos: Debe tener atención auditiva, visual y estado físico apto para cargas pesadas.

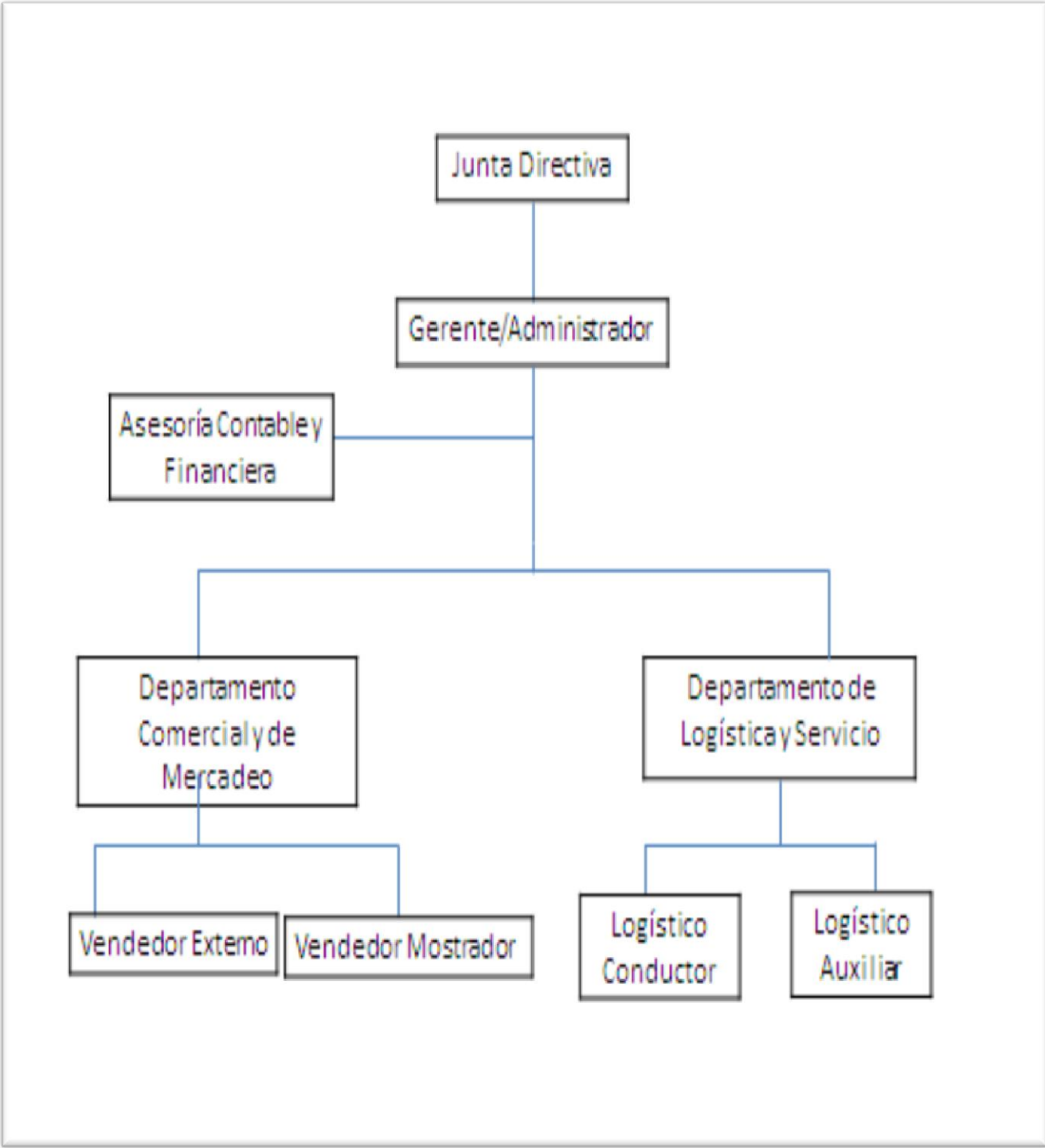
F. Condiciones ambientales: El trabajo se realiza en el vehículo y la bodega con temperatura adecuada al ambiente, humedad natural, características de higiene normales, iluminación apta y buena estructura.

G. Riesgos Físicos: Los riesgos en la empresa son por caídas las que pueden producir contusiones en diversas partes del cuerpo y por accidentes de tránsito.

H. Habilidad manual: Los conocimientos que requiere el cargo son los siguientes:
Estudios: Enseñanza Media

Experiencia: que tenga 6 meses de experiencia como mínimo en cargos similares

Grafico 7. Organigrama FERROCEMENTOS DON CARLOS.



Fuente: Elaboración de los Autores

8. PLAN DE ACCION

8.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Cuadro 30. SITUACIÓN ACTUAL PRELIMINAR A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
No existe un plan estratégico formal, a mediano ó largo plazo, ni Visión, Misión formalmente establecida.	Las ocupaciones del día-día, copan todo el tiempo del administrador. Falta de recursos económicos, tecnológicos y humano, ocasionando sobre carga laboral.	Pérdida de oportunidades y/o negocios. Desorganización administrativa y pérdida de información oportuna y exacta. Se pierde proyección del negocio y las personas.	Asesoría externa profesional, que le diagnostique su situación actual, le formule e implemente un plan estratégico a Ferrocementos Don Carlos.
Baja participación en el mercado. No existen ventas en otras regiones aparte de Cali.	Falta de mayor presencia en obras y publicidad, Portafolio limitado. No hay ejecutivo encargado de realizar estas ventas.	Bajo nivel de ventas, frente a la competencia del sector. La empresa no crecerá lo suficiente para alcanzar los objetivos fijados.	Aumentar el portafolio de productos. Zonificar y explotar nuevas áreas de mercado regional. Asignar asesor comercial.
Infraestructura limitada, Local pequeño y Manejo de información manual	Se necesita mayor nivel de inventarios y aumento de productos al ampliar el portafolio Aumento del flujo de documentación e información.	Se pierden negocios por falta de productos para entrega inmediata. Información equivocada, se desconoce la situación real de productos, cantidad y rotación.	Ampliar el local, alquilando parte trasera de la edificación, para bodegas. Compra de equipos y software para sistematización total, cámaras de seguridad.
Se pierden negocios y/o rentabilidad	Existen maestros, ingenieros y clientes que requieren entrega de productos de inmediato en sitio ó obra.	Al contratar el domicilio con un tercero se pierde rentabilidad, y en ocasiones entrega oportuna.	Invertir en la compra de un vehículo con capacidad de 1 a 3 toneladas.

Falta Recurso Económico	El gerente/propietario, no posee más capital propio para invertir, y le preocupa deudas con la banca.	El negocio no desarrolla todo el potencial que puede ofrecer, perdiendo oportunidad de sostenimiento y crecimiento en el tiempo.	Buscar un socio capitalista que desee invertir ó ver las ventajas que le ofrecen este trabajo y solicitar un préstamo al sector financiero.
Falta personal	Se necesita aumentar las ventas y la atención del mercado. Tal como lo muestra el plan estratégico.	Sobre carga laboral para las dos (2) personas que laboran actualmente. Se pierde negocios por servicio y cobertura en zonas "libres y potenciales".	Contratar Personal Vendedores dos (2) de Mostrador y Externo. Un Auxiliar Logístico. Lo que permitirá mejora en el servicio y mayor cobertura del mercado.
Poco poder de negociación y falta de asesoría al cliente final	Desconocimiento técnico e incluso comercial de productos comercializados y complementarios del sector	Se pierden oportunidad de negocio y de ganar imagen frente al cliente y mercado en general	Capacitación técnica y comercial para los colaboradores, mediante acuerdos con proveedores.
Poca oferta de productos y servicios en un sector tan amplio como lo es el de la construcción.	Portafolio limitado.	En ocasiones no se puede cotizar todo lo requerido por el cliente. Se pierden negocios	Negociar con otros proveedores y ampliar el portafolio de productos y servicios.
No hay un plan de mercadeo ni Servicio al cliente	Demasiada ocupación del administrador.	No hay una base de datos de maestros, ingenieros y clientes en general, que permita hacer seguimiento y crear fidelización.	Formular un programa, para incentivar y fidelizar clientes actuales y potenciales.
No hay sala de exhibición apropiada para los productos	Falta espacio físico	"Lo que no se exhibe, difícilmente se vende." Se pierden negocios.	Ampliar Área de bodega y librar espacio frontal para exhibir productos y publicidad.

FUENTE: Elaboración de los Autores

8.2 PLAN DE ACCION GERENCIAL

Dada la condición actual de pequeña empresa de Ferrocementos Don Carlos, se ha tomado la decisión por parte de los autores de este trabajo de sugerir la implementación de un plan de acción de carácter gerencial, el cual cubra de manera formal todas las áreas inmersas en los objetivos establecidos. Lo que permite establecer acciones puntuales que impacten y mejoren toda la empresa en general.

8.2.1 Objetivos de corto plazo

- Aumentar la participación en el Mercado o sector de influencia, estar en 4 % al finalizar el 2013.
- Aumentar las ventas en un 20%, al terminar el año 2013.
- Mejorar la rentabilidad sobre el activo, debe ser del 15% al cierre del año 2013
- Aumentar el portafolio de productos en un 20 %, A Diciembre del 2013
- Formar a todo el personal en lo referente a nuestros Productos y Servicios actuales y nuevos.
- Mejorar y aumentar las negociaciones con proveedores de marcas líderes.
- Fortalecer el portafolio es un 20% anual, en productos nuevos.
- Contratar dos (2) Vendedores y un (1) Auxiliar Logístico
- Divulgar y fomentar a todo el Personal en el conocimiento de la Visión, Misión, Valores y plan estratégico de la Ferretería para los años 2013-2015.
- Asignar un Ejecutivo para realizar visitas locales en otras regiones cercanas.
- Establecer el servicio al cliente como filosofía e implementar programa de incentivo y fidelización a clientes, que genere recordación de marca "Top of Mind"
- Implementar programas y equipos tecnológicos acordes a la competitividad Del mercado, con el objeto de obtener información veraz y oportuna de nuestros productos y servicios, mejorando eficazmente la atención a nuestros clientes.

Cuadro 31. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES – AÑO 2013

ACTIVIDAD / MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Contratar dos (2) Comerciales y un (1) Auxiliar logístico, por tardar en el primer mes del año.	x											
Divulgar y fomentar a todo el Personal en el conocimiento de la Visión, Misión, Valores y plan estratégico de la Ferretería para los años 2013-2016.	x	x	x	x	x	x						
Formar a todo el personal en lo referente a nuestros Productos y Servicios actuales y nuevos.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Establecer formalmente un presupuesto de ventas; mensual que permita lograr el objetivo del año. Con seguimiento y control mensual,	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Mejorar, mantener y generar nuevas relaciones comerciales, con proveedores de productos líderes del sector, que permita fortalecer el portafolio.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Asignar un Ejecutivo para realizar visitas locales en otras regiones cercanas, establecerle presupuesto de venta y actividades comerciales.	x	x	x									
Asignar un Presupuesto de Publicidad para realizar suvenires	x	x	x									

utilitarios con el logo de la empresa para obsequiar a todos los clientes en cada visita.												
Establecer el servicio al cliente como filosofía e implementar programa de incentivo y fidelización a clientes, que genere recordación de marca "Top of Mind"	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestionar préstamo financiero, o conseguir socio capitalista. Y obtener recursos económicos, para capitalizar la empresa y poder implementar el plan estratégico para los próximos tres (3) años.	x	x	x									
Adquirir Tecnología y equipos necesarios, para la buena gestión comercial de la ferretería y la seguridad de la información, documentación y de las personas en general.	x	x	x	x	x	x						
Adquirir un camión mediana, para carga de una (1) a tres (3) toneladas. Pues, al aumentar las ventas se incrementan los compromisos de entrega.	x	x	x	x	x	x						
El Gerente debe asistir a los congresos sobre Construcción, y afines. Dados por Camacol y otras entidades; para conocer las últimas tendencias del mercado de la			x			x		x			x	

construcción. Y los nuevos proyectos a desarrollar.												
El Gerente, debe conocer, evaluar e implementar este trabajo ó plan estratégico y sus herramientas como el BSC / Cuadro de Mando Integral para Medir la Estrategia. El cual se adjunta en este trabajo.	x	x	x									

Elaboración: Autores

8.3 RESPONSABLE DEL PLAN DE ACCIÓN

La Gerencia será encargada de ejecutar el Plan de Acción, mediante la delegación de Actividades a cada uno de los Colaboradores de área, quienes se encargaran de culminar cada actividad con el presupuesto y tiempo asignado para ello.

8.4 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

Se elaboraron las siguientes Políticas para seguir el plan de acción a los objetivos y estrategias propuestas.

8.4.1 Políticas de mercadeo y ventas

- Los Asesores Comerciales deben ser en Tecnólogos o Profesionales en áreas de Mercadeo, Ventas, Administración de Empresas, o áreas afines a la construcción.
- Los Asesores Comerciales deben poseer vehículo propio (carro/moto).
- Los Asesores Comerciales deben ser recomendados para laborar en la empresa y deben ser verificadas todas sus referencias personales y laborales.
- Durante los primeros 3 meses de haber llegado un Asesor Comercial a laborar la compañía no se le debe exigir el cumplimiento de cuotas de ventas, ya que este periodo se utiliza para darse a conocer en la empresa, portafolio, clientes actuales y potenciales
- Una vez establecido el presupuesto, las cuotas de ventas deben ser cumplidas mínimo en un 80% por cada Asesor Comercial, de lo contrario luego de tres (3) meses consecutivos de no cumplir con las cuotas debe ser reemplazado por otro Ejecutivo de Ventas.

- Los Asesores Comerciales, deben tener experiencia en ventas mínimo un (1) año.
- Se debe respetar a todos los clientes, utilizar un trato cordial y atender todas las llamadas sin excepción alguna. Dar siempre la razón al cliente y cuando no la tenga, tratar de explicarle de la mejor manera lo sucedido para aclarar cualquier inconveniente presentado.
- Todos los ejecutivos de Ventas deben cumplir con los horarios establecidos y asistir a las reuniones citadas.
- Ayudar en la entrega de los Pedidos cuando se presente algún inconveniente en despachos.
- Los clientes pueden ser atendidos por el Ejecutivo que designe la Gerencia, sin importar quien inició la relación comercial.

8.4.2 Políticas de logística y servicio.

- Los Operarios/Auxiliares Logísticos, deben ser mínimo bachilleres, con experiencia en áreas afines a la construcción. Para tener proyección y crecimiento en la empresa.
- Los Operarios/Auxiliares Logísticos Asesores, deben tener pase para vehículo, (carro/moto).
- Los Operarios/Auxiliares Logísticos, deben ser recomendados para laborar en la empresa y deben ser verificadas todas sus referencias personales y laborales.
- Los Operarios/Auxiliares Logísticos, deben tener experiencia mínima seis (6) meses, en conducción de vehículo y en manejo y bodegaje de productos para la construcción.
- Durante los primeros 2 meses de ingresar a laborar en la compañía, será tiempo de inducción general para darse a conocer y conocer la empresa.
- Una vez, iniciada las labores en firme, se le exigirá que todos los trabajos deben ser ejecutados de manera rápida y eficiente, esto es tratando de maximizar los recursos y cuidando de realizar el trabajo de la manera adecuada para cumplir con la calidad y rapidez exigida por el cliente.
- Todos los Operarios/Auxiliares Logísticos, deben cumplir con los requerimientos de Salud Ocupacional (Uso de implementos de Seguridad Personal).

8.4.3 Políticas financieras

- Buscar siempre la mejor solución a los inconvenientes financieros como iliquidez, cartera morosa, inversiones, etc.
- Utilizar los equipos y la tecnología de la manera adecuada para cumplir con las labores asignadas en el menor tiempo.

8.4.4 Políticas de Planeación

- Optimizar los recursos económicos y físicos para cumplir de manera adecuada con los requerimientos de cada cliente ó negocio, ofreciendo y entregando productos/servicios buena calidad que no pongan en riesgo el negocio y la empresa en general.
- Realizar una adecuada cotización y facturación de cada producto ó servicio para mejorar la rentabilidad de cada negocio.

8.4.5 Políticas de Personal

Todo el personal de la Empresa debe tener una carpeta donde reposen los siguientes documentos:

- Hoja de Vida
- Contrato
- Afiliaciones a EPS, ARP, AFP, CAJA DE COMPENSACION
- Cartas de Recomendación
- Certificados de Estudio
- Llamados de Atención
- Examen Medico
- El reclutamiento del Personal se hará en Primera instancia por recomendación o promoción dentro de la empresa. Cuando no sea posible este tipo de reclutamiento se hará por medio de Aviso Clasificado en el Periódico. La selección se hará en base a los requerimientos de cada cargo.
- Después de 3 Llamados de atención verbal se hará un Llamado de Atención por escrito con copia a la carpeta. Cuando el empleado tenga 3 llamados de atención por escrito deberá ser destituido del cargo.
- Faltas graves serán sancionadas según el contrato y las indicaciones de Ley.

8.4.6 Políticas de gerencia

- Buscar siempre el buen rumbo de la empresa ayudando a mejorar la calidad de vida de todos los colaboradores.
- Dar todas las indicaciones pertinentes para llevar a cabo una adecuada planeación estratégica
- Realizar los diferentes controles de la planeación estratégica y tomar los correctivos cuando sea necesario.
- Escuchar a todos los empleados que requieran entrevistarse con la Gerencia.
- Adoptar un modelo de gestión basado en un tripe resultado: Crecimiento Económico, Progreso Social y Cuidado del Medio Ambiente.

- Todas las decisiones y acciones de la gerencia y la empresa en general, deben estar dentro del marco de los Derechos Humanos: Respeto, Dignidad y Valor de cada Persona.

8.5 EVALUACION Y CONTROL

El control de la Gestión de la Planeación estratégica está a cargo de la Gerencia, mediante la evaluación de los indicadores y la toma de decisiones para los correctivos necesarios en caso de que no se estén cumpliendo las actividades para el logro de los Objetivos.

8.5.1 Objetivos

- Controlar que las actividades se realicen en los tiempos estipulados y de la manera correcta para el logro de los Objetivos del Plan estratégico.
- Implementar el Sistema de Indicadores para la Medición
- Evaluar el Comportamiento de la empresa bajo los parámetros establecidos para la realización del plan estratégico.

8.5.2 Áreas clave de comportamiento. En el BSC y sus herramientas el mapa estratégico y en el tablero de mando, se presentan cada una de las Actividades y/o perspectivas y la manera como se monitorean y controlan.

8.5.3 Indicadores para la medición. Los indicadores de Gestión financieros y no financieros que se presentan en el mapa estratégico y tablero de mando. Servirán para controlar las áreas clave de comportamiento de la organización.

8.6 EVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO

La evaluación del comportamiento de la Organización a través de la ejecución del plan estratégico se realizará de la siguiente manera:

- Evaluando los resultados y analizando la empresa como un todo, es decir, si esta evaluación muestra que las actividades no se están realizando de manera adecuada o simplemente no se están realizando.
- Si los resultados de la ejecución de las actividades no están logrando los objetivos propuestos.

Cuando esto suceda, la Gerencia deberá analizar el entorno y hacer los cambios respectivos al plan de acción para así conseguir los resultados esperados. De otra forma, se deberá realizar una planeación por escenarios que permita obtener diferentes acciones a las reacciones del entorno.

9. CONTROL BALANCED SCORECARD(BSC)/ CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEDIR LA ESTRATEGIA

Es un sistema de medición que atrae la atención de todos.... El sistema de medición debe centrarse en la ESTRATEGIA de la entidad, o sea como espera crear un valor futuro y sustentable, (Kaplan y Norton 2001). Con tres (3) Herramientas Básicas:

Mapa Estratégicos: Pensar

Matriz Tablero: Sirve para monitorear a través de indicadores financieros y no financieros el alcance de las metas a través de inductores y planes de acción Gerencial.

Matriz Semáforo en Excel: Información en tiempo real

9.1 MAPA ESTRATEGICO

Es una poderosa herramienta para visualizar la estrategia como una cadena de relaciones de causa y efecto entre objetivos estratégicos. La cadena empieza con los objetivos financieros de la empresa y luego se vincula con objetivos respecto de la lealtad de los clientes y la propuesta de valor de la empresa.

Desde aquí, se vincula con objetivos relacionados con procesos cruciales y, finalmente, con las **personas, la tecnología, el clima organizacional y la cultura** requeridos para la ejecución exitosa de la estrategia.

El mapa estratégico está compuesto por cuatro Perspectivas.... o más
Perspectivas son las dimensiones que se seleccionan para monitorear el desempeño organizacional. Kaplan y Norton señalan como perspectivas básicas las siguientes:

- -Financiera
- -Del cliente
- -De los procesos internos
- -De aprendizaje y crecimiento

Sin embargo estas no son las únicas perspectivas cada organización, de acuerdo a las características de su negocio define las perspectivas que más se ajustan a su negocio.

9.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE CADA PERSPECTIVA PARA FERROCEMENTOS DON CARLOS

A) Perspectiva Financiera:

- Teniendo en cuenta el desarrollo personal y crecimiento económico del propietario y de nuestros colaboradores. GENERAR UTILIDADES.
- Convertirse para el año 2015. En una empresa líder en el ramo de la ferretería.

B) Perspectiva Cliente:

- Servimos a personas que día a día buscan la satisfacción eficaz, confiable y económica de sus necesidades.
- Nuestra Organización será reconocida más allá de su zona de influencia como una empresa ferretera eficiente y eficaz

C) Perspectiva. Procesos Internos:

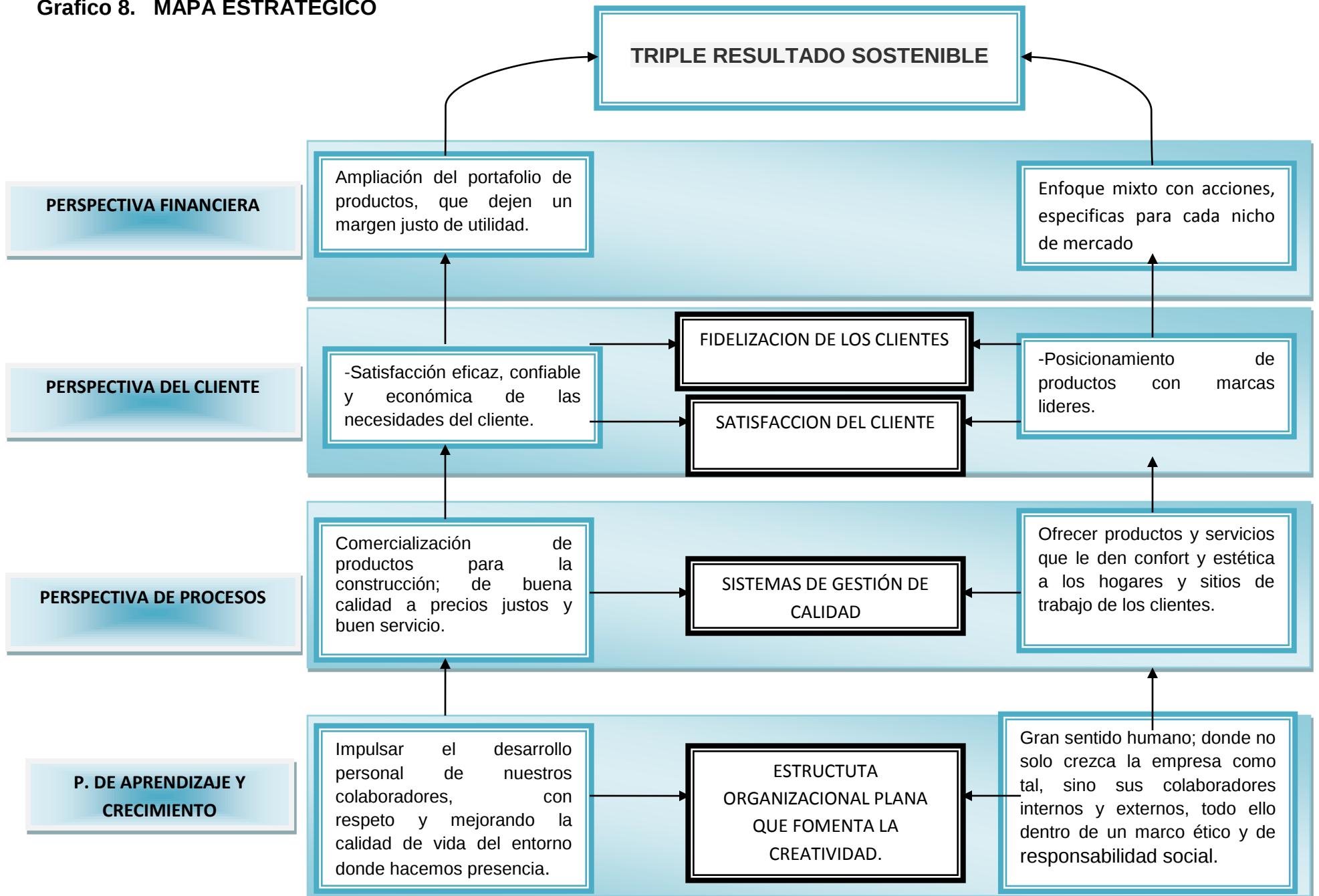
- Ofreciéndoles productos y servicios que le den confort y estética en sus hogares o sitios de trabajo.
- comercialización de productos para la construcción; de buena calidad a precios justos y buen servicio.

D) Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

- Teniendo en cuenta el desarrollo personal de nuestros colaboradores, con respeto y mejorando la calidad de vida del entorno donde hacemos presencia.
- Gran sentido humano; donde no solo crezca la empresa como tal, sino sus colaboradores internos y externos, todo ello dentro de un marco ético y de responsabilidad social.

9.3 MAPA ESTRATEGICO FERROCEMENTOS DON CARLOS

Grafico 8. MAPA ESTRATÉGICO



Cuadro 32. TABLERO DE MANDO FERROCEMENTOS DON CARLOS

<u>Perspectiva</u>	<u>Objetivo Estratégico</u>	<u>Indicador Formula</u>	<u>Valor de Inicio Año 2011/12</u>	<u>Meta 2013 (1)</u>	<u>Meta 2014 (2)</u>	<u>Meta 2015 (3)</u>	<u>Meta 2016 (4)</u>
<u>FINANCIERA</u>	- Aumentar las Ventas Cada Año en un 25 % Real	Ventas Año anterior /ventas año actual	\$ 150` Millones	200'	270'	360'	500'
	- Generar y Aumentar Gradualmente por año una Rentabilidad del Activo 5 %	Rentabilidad Año anterior / Rentabilidad año en Curso	10%	15%	20%	25%	30%
	- Reducir Por año el 2 % de Costos y Gastos Directos De Operación ò Fijos, respecto a las ventas.	Costos y gastos Año Anterior/ Costos y gastos Año En Curso	16%	14%	12%	10%	8%
<u>CLIENTES</u>	- Aumentar el Portafolio de Productos y Servicios en un 15 % Anual	% de Portafolio Existente/ % al Fin de Año	30 %	45%	60%	75%	90%
	- Aumentar en un 3 % Anual el Posicionamiento del Negocio Frete a los Clientes o` mercado	% de Participación Actual/ % Participación final de año	3. %	6%	9%	12%	15%
	- Garantizar la ejecución oportuna y adecuada de los proyectos del Negocio.	# de evaluaciones realizadas / # de evaluaciones programadas	50 %	100%	100%	100%	100%
<u>PROCESOS INTERNOS</u>	- Formular e Implementar El Plan de Mercadeo.	Tener un 100% de Avance del Plan De Mercadeo para el 2016	0 %	25%	50%	80%	100%
	- Aumentar en un 15% anual La Negociación con Proveedores de Marcas Líderes en la Construcción.	% de Proveedores Actuales / % de Proveedores al fin de cada año	25 %	40%	55%	70%	85%
	- Establecer el Servicio al Cliente como Filosofía Primordial de la Ferretería.	% personas satisfechas/Total clientes de la ferretería	20 %	50%	80%	90%	100%
<u>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</u>	- Capacitar y Formar a todo el personal en lo referente a Productos y Servicios. - Divulgar y fomentar a todo el Personal en el conocimiento de la Visión, Misión y Valores de la Ferretería para el año 2013	% de empleados capacitados en sus competencias estratégicas /Total de empleados	20 %	60%	80%	100%	100%
	- Impulsar el Desarrollo y Crecimiento Personal, Profesional y Económico de todas las Personas de la Empresa para el 2015	% de empleados que reciben apoyo de la empresa en su desarrollo personal/ Total de empleados	20%	70%	90%	100%	100%

Elaboración: Autores

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Para el estudio y análisis de este trabajo de tesis: Formulación de un Plan Estratégico. Aplicado a la empresa de Ferretería FERROCEMENTOS DON CARLOS. Hemos tomado factores claves del mercado de productos para la construcción, dentro de un gran abanico de factores relativamente importantes.
- Se han aplicado las herramientas y conocimientos obtenidos durante las clases de pregrado de Administración de Empresas, ofrecidas por el pensum de la Universidad del Valle. En forma práctica fueron implementados todos los puntos vistos en la teoría, generando una sinergia productiva entre la teoría y la praxis. De manera que pudo hacerse un análisis profundo para llegar a determinar posibles soluciones a los problemas evidenciados. Por lo tanto fue de gran agrado y orgullo para los autores de este trabajo, realizar esta investigación y el desarrollo del Plan Estratégico para la empresa ferretera Ferrocementos Don Carlos. Ya que se pudo llevar los conocimientos adquiridos en la Academia, a la práctica en una empresa real y conocer todos los problemas que se pueden presentar a diario y que en la parte académica se desconocen.
- Hasta el momento del inicio de este trabajo, la Ferretería FERROCEMENTOS DON CARLOS no había establecido a nivel formal o escrito ningún sistema de control de gestión comercial o administrativa, por tanto este trabajo le permite una gran herramienta y luces para hacerlo. A través de la elaboración de este trabajo, se identificaron cada uno de los factores claves, que de mejorarse pueden llevar a FERROCEMENTOS DON CARLOS a obtener mejores resultados en cuanto a manejo administrativo se refiere.
- De manera formal se establecieron lineamientos claves, para la Ferretería FERROCEMENTOS DON CARLOS, que antes no existían, como lo es la Misión, la visión, estrategias, entre otros que son indispensables para la formalidad y legalidad de una organización y que además demarcan unas rutas claras para alcanzar el éxito. Este trabajo fue desarrollado con el objetivo de formular una Planeación Estratégica Correspondiente al periodo 2013 - 2015 para esta empresa. Con el fin de facilitar el proceso de crecimiento y expansión de la compañía en los años venideros y teniendo en cuenta los fuertes y constantes cambios que sufre el entorno del sector de la construcción y ferretero en general.

- Gracias al apoyo de las personas involucradas dentro y fuera de la empresa, fue posible conseguir toda la información fundamental para el desarrollo del trabajo y se logró construir además del Plan estratégico, una estrecha relación de cordialidad con todas estas personas. Al analizar las raíces del problema se encuentra que hay deficiencias en todas las áreas, ya que no se sigue un plan concreto que se proponga el cumplimiento de los objetivos empresariales. Es claro que el recurso Financiero, es fundamental para el desarrollo de todas las actividades propuestas, pero la empresa está en capacidad de obtener los recursos necesarios para la realización de estas tareas.
- Teniendo como propósito la ejecución de la Planeación Estratégica, fue posible proponer una serie de acciones que recogen la experiencia y el conocimiento de los participantes de la actividad de comercialización de productos para la construcción y la parte académica, y que están encaminadas a aumentar la productividad y competitividad de la organización. Los Administradores tenemos en nuestras manos la tarea de estar en la capacidad de manejar el cambio y propender alternativas de cambio positivas y viables, pues la idea es generar siempre un mayor bienestar para todos los grupos de interés de la organización.
- Es así como todas las acciones recomendadas en el plan estratégico para FERROCEMENTOS DON CARLOS. Están encaminadas a lograr que los Objetivos generales de la Compañía se lleven a cabo alcanzando la satisfacción para su propietario y sus colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

DAVID, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica Matriz de Evaluación DOFA

Herramientas Obtenidas en clases Magistrales y Presénciales. Dadas porEl Profesorado durante la Carrera Académica en la Universidad del Valle.

Material Físico e Intelectual dado por Nuestro Tutor de Tesis, El Dr. Benjamín Betancourt.

MÉNDEZ Carlos, Metodología de la Investigación, Segunda Edición,Mc Graw Hill, 1996

PANKAJ Ghemawat (2007). Orígenes de la Estrategia en Estrategia Empresarial, Pearson Educación s.a., Madrid, Cap. 1

PÉREZ Marta, Guía Práctica de Planeación Estratégica, Universidad del Valle, 1990.

Investigaciones y documentación en Internet Páginas Web:

www.camacolvalle.org.co

www.dane.gov.co

www.mincomercio.gov.co

www.cali.gov.co

www.google.com.co

ANEXOS

Proyecciones económicas 2010-2014

COLOMBIA: INDICADORES MACROECONÓMICOS

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010p	2011p	2012p	2013p	2014p
Población											
(Miles)	40.956	41.734	42.527	43.292	44.071	44.865	45.672	46.449	47.238	48.041	48.858
Crecimiento (%)	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7
Producto Interno Bruto											
(US\$ millones)	117.198	146.556	162.807	207.446	244,678	235,868	288,172	308,671	318,433	328,862	341,580
-Per capita (US\$)	2.862	3.512	3.828	4.792	5,552	5,257	6,310	6,645	6,741	6,845	6,991
(mm corrientes)	\$ 307.762	340.156	383.898	431.072	481,037	508,532	546,951	595,819	631,619	677,757	727,821
Variación real (%)	5,3	4,7	6,7	6,9	3,5	1,5	4,3	5,8	3,3	4,7	4,4
Liquidez final año											
M1 (Variación %)	16,8	18,5	18,3	11,9	12,0	8,3	17,7	14,6	9,4	13,2	11,8
M3+bonos (variación %)	16,3	17,0	16,9	17,8	17,5	7,7	11,4	11,2	8,7	10,1	12,6
Inflación final año (%)											
Precios consumidor	5,5	4,9	4,5	5,7	7,7	2,0	3,2	3,1	2,4	2,8	3,2
Precios productor	4,6	2,1	5,5	1,3	9,0	-2,2	4,4	3,8	3,5	4,2	2,5
Tasa de interés (promedio %)											
Tasa de captación	7,8	7,0	6,3	8,1	9,8	6,4	3,7	4,3	5,7	6,9	6,6
-Tasa real de captación	1,9	2,0	2,0	2,6	2,8	1,5	1,1	1,2	3,0	4,3	3,6
Tasa de colocación	15,0	13,3	13,0	16,6	17,7	13,0	9,4	10,1	12,3	13,7	13,3
-Tasa real colocación	9,1	8,2	8,7	11,1	10,7	8,2	6,8	7,0	9,6	11,1	10,3

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010p	2011p	2012p	2013p	2014p
Tasa de cambio											
Final año (\$ por dólar)	2.390	2.284	2.239	2.015	2.244	2.044	1.914	1.947	2.021	2.101	2.160
-											
Devaluación (%)	-14,0	-4,4	-2,0	-10,0	11,4	-8,9	-6,4	1,7	3,8	4,0	2,8
Paridad real (1994=100)	128,3	118,6	122,4	115,9	116,4	121,8	111,3	109,3	108,7	107,5	107,4
Tasa promedio año (\$ por dólar)	2.626	2.321	2.358	2.078	1.966	2.156	1.898	1.930	1.984	2.061	2.131
Balanza de pagos											
Balanza comercial (US\$ mll)	1.368	1.392	322	-593	976	2.534	2,136	3,610	3,193	2,584	1,751
-Balanza comercial (% PIB)	1,2	0,9	0,2	-0,3	0,4	1,1	0,7	1,2	1,0	0,8	0,5
Cuenta corriente (US\$ mll)	-950	-2.185	-3.057	-5.850	-6.883	-5.013	-8,944	-8,310	-7,237	-8,094	-8,771
-Cuenta corriente (% PIB)	-0,8	-1,5	-1,9	-2,8	-2,8	-2,1	-3,1	-2,7	-2,3	-2,5	-2,6
Reservas netas (US\$ mll)	13.53	14.94	15.43	20.94	23.98	25.35	28.76	31,09	32,73	33,69	34,60
	5	7	5	9	0	6	7	2	1	3	4
Deuda externa											
Pública (US\$ mll)	25.83	24.18	26.29	28.81	29.44	37.12	39,32	42,45	45,30	48,65	52,62
	5	9	9	9	7	9	1	5	3	3	0
Privada (US\$ mll)	13.66	14.31	13,80	15,73	16,92	16,59	25,51	29,84	33,29	36,22	38,76
	3	7	4	4	1	0	7	5	0	7	8
-Total (% PIB)	33,7	26,3	24,6	21,5	19,0	22,5	22,8	23,4	24,7	25,8	26,7
Balance fiscal (US\$ mll)											
Consolidado sector público	-620	-354	-609	2.477	2.090	-4,804	10,37	-7,962	12,50	14,42	14,86
							4		2	6	0
-(% PIB)	-0,5	-0,2	-0,4	1,2	0,9	-2,0	-3,6	-2,6	-3,9	-4,4	-4,4
Gobierno nacional	-4.372	-6.143	-4.984	-5.743	-4.226	-8.771	11,81	12,96	14,32	14,47	14,68
							5	4	9	0	8
-(% PIB)	-3,7	-4,2	-3,1	-2,8	-1,7	-3,7	-4,1	-4,2	-4,5	-4,4	-4,3
Desempleo abierto											
Tasa promedio	13,6	11,8	12,0	11,2	11,3	12,0	11,8	11,0	11,4	10,8	10,3

anual (%)

Salarios (Variación %)											
Salario mínimo (final año)	6,6	7,0	6,3	6,4	7,7	3,6	4,0	4,6	3,9	4,3	4,7
Industrial obreros	7,3	7,7	7,6	8,2	9,0	4,1	6,7	5,6	5,1	5,5	5,9

FUENTE: DANE, DNP, Banco de la República y LaNota.com

ariación PIB 2004-2014

COLOMBIA: VARIACIÓN PIB POR SECTORES											
	(%)										
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 p	2011 p	2012 p	2013 p	2014 p
PIB total	5,3	4,7	6,7	6,9	3,5	1,5	4,3	5,8	3,3	4,7	4,4
Agropecuario	3,1	2,8	2,1	4,2	-0,4	-1,1	0,0	2,0	1,4	2,2	2,4
Industria	8,2	4,4	6,6	7,4	0,5	-3,9	4,9	5,3	2,0	4,1	3,8
Hidrocarburos y minería	-0,8	4,3	2,5	1,4	9,7	11,4	11,1	10,9	6,7	5,6	6,3
Comercio y hoteles	6,8	5,0	7,3	8,9	3,1	-0,3	6,0	6,2	3,6	5,9	4,2
Construcción y obras públicas	10,6	6,9	12,1	8,3	8,8	8,4	1,9	11,4	6,2	9,7	9,8
Transporte y comunicaciones	7,6	7,8	12,1	9,6	4,6	0,4	4,8	5,5	4,2	5,7	3,9
Intermediación financiera	6,0	5,3	11,1	13,3	9,2	0,6	1,1	8,5	5,7	5,2	3,2
Administración pública	5,3	2,9	4,7	5,0	2,7	3,1	4,7	5,3	4,0	4,4	4,4
Otros	4,1	4,7	6,4	6,5	3,1	1,7	3,7	4,3	2,1	3,5	3,8

COLOMBIA: VARIACIÓN PIB POR COMPONENTES DE GASTO

(%)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010p	2011p	2012p	2013p	2014p
1. Consumo final	4,3	4,3	6,3	7,0	3,5	1,4	4,4	5,9	3,3	4,5	4,1
-Hogares	3,9	4,0	6,4	7,3	3,5	0,9	4,4	6,1	3,4	4,6	4,3
-Gobierno	6,3	5,2	5,6	6,0	3,3	3,5	4,1	5,3	3,1	4,3	3,5
2. Formación capital	11,2	12,7	19,2	13,0	9,2	-3,0	11,0	10,5	1,7	5,5	6,2
-Inversión privada	14,7	16,7	16,1	12,5	11,7	-8,8	8,5	14,2	2,9	7,9	8,5
-Inversión pública	6,7	7,4	23,8	13,7	5,6	5,4	14,1	8,4	0,3	2,5	3,1
3. Demanda interna (1+2)	5,5	5,9	8,8	8,3	4,7	0,3	5,9	7,3	2,9	4,8	4,7
4. Exportaciones (FOB)	9,8	5,7	8,6	6,9	4,5	-2,2	3,9	6,1	1,6	5,7	5,5
5. Demanda final (4+5)	6,1	5,8	8,8	8,1	4,7	0,0	5,4	7,1	2,8	4,9	4,8
6. Menos importaciones (CIF)	1,3	2,5	16,0	6,4	2,0	-3,9	14,6	9,1	0,5	5,9	6,4
7. PIB total (5-6)	5,3	4,7	6,7	6,9	3,5	1,5	4,3	5,8	3,3	4,7	4,4

FUENTE: DANE, Fondo Monetario Internacional y LaNota.com

CARLOS EDUARDO VELASCO BENAVIDES

NIT. 94,455,408-6

BALANCE GENERAL CLASIFICADO A

A DICIEMBRE 31 / 2.008

ACTIVOS

ACTIVO CORRIENTE	31.807.181	
<u>EFFECTIVO</u>		872.815
Caja	532.879	
Davivienda Cta Cte	117.848	
Davivienda Cta Ahorros	113.865	
Ahorros Coomeva	108.223	
<u>FONDOS E INVERSIONES</u>		325.821
Fondo Social Coomeva	20.549	
Aportes Cooperativos Coomeva	305.272	
<u>CUENTAS POR COBRAR</u>		5.239.840
Cientes	5.239.840	
ANTICIPO RENTA-2009	0	
<u>INVENTARIOS</u>		25.368.705
Productos No Fabricados por la Empresa	25.368.705	
ACTIVO NO CORRIENTE	5.800.000	
<u>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</u>		5.800.000
Muebles y Equipos de oficina	3.800.000	
Moto Honda Eco 100+ Placas HCC34A	2.000.000	
TOTAL ACTIVOS		37.607.181

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE		500.000
<u>CUENTAS POR PAGAR</u>		
Costos y Gtos por Pagar	500.000	
PASIVO no CORRIENTE		6.939.532
Banco de Occidente	1.157.048	
Banco Caja Social BCSC	5.782.484	
TOTAL PASIVOS		7.439.532

PATRIMONIO

PATRIMONIO		30.167.649
<u>CAPITAL DE PERSONA NATURAL</u>		
Capital Persona Natural	23.235.396	
Resultado del ejercicio	6.932.253	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		37.607.181

CARLOS EDUARDO VELASCO BENAVIDES

NIT. 94,455,408-6

ESTADO DE RENDIMIENTOS Y GASTOS A DICIEMBRE 31 / 2008

INGRESOS OPERACIONALES	48.908.741
Ventas Netas de Mercancias	48.908.741

RENDIMIENTOS FINANCIEROS	370.447
Descuento Pronto Pago Proveedores	183.635
Rendimientos Financieros Davivienda	3.177
Rendimientos Financieros Coomeva	183.635
TOTAL INGRESOS NETOS	49.279.188

COSTO DE VENTAS	-79%	-38.455.181
Inventario Inicial	0	
Compras Netas	63.823.886	
Inventario Final	-25.368.705	

UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	10.824.007
---------------------------------	-------------------

GASTOS OPERACIONALES	-3.891.754
Arrendamiento	2.400.000
Gto seguros Banco Caja Social	6.314
Servicios publicos	632.000
GMF COOMEVA	117.911
GMF DAVIVIENDA	121.819
Gtos Financieros Banco de Occidente	331.914
Gtos Financieros Banco Caja Social	281.796

RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPTO	6.932.253
IMPTO DE RENTA-2008	0

UTILIDAD NETA DEL EJERCIO	6.932.253
----------------------------------	------------------


Contadora Pública
T.P. No. 33.941-T

REPÚBLICA DE COLOMBIA
DIAN
Declaración de Renta y Complementarios Personas
Naturales y Asimiladas No Obligadas a llevar Contabilidad

1. Año **2008**

4. Número de formulario **210800474927 9**

Colombia
un compromiso que no podemos evadir

Lea cuidadosamente las instrucciones

Privada **210**

(415) 7707212489953 (8020) 5210800474927 9

5. Número de Identificación Tributaria (NIT) **84 453 408** 6. DV **6** 7. Primer apellido **VELASCO** 8. Segundo apellido **RENAVIDES** 9. Primer nombre **CARLOS** 10. Otros nombres **EDUARDO** 12. Cód. Dirección seccional **05**

24. Actividad económica **8241**

Si es una corrección indique: 25. Cód. **26. No. Formulario anterior** 28. Cambio titular inversión extranjera (Marque "X")

27. Fracción año gravable 2008 (Marque "X")

Unos ingresos	29. Total costos y gastos de nómina	29	0	30. Aportes al sistema de seguridad social	30	0	31. Aportes al SENA, ICBF, cajas de compensación	31	0
Patrimonio	32. Total patrimonio bruto	32	37.607.000	33. Deudas	33	7.480.000	34. Total patrimonio líquido (32 - 33, si el resultado es negativo escriba 0)	34	30.127.000
Ingresos	35. Salarios y demás pagos laborales	35	0	36. Honorarios, comisiones y servicios	36	0	37. Intereses y rendimientos financieros	37	870.000
Costos y deducciones	38. Otros ingresos (Arrendamientos, etc.)	38	49.909.000	39. Total ingresos recibidos por concepto de renta (Suma 35 a 38)	39	49.279.000	40. Ingresos no constitutivos de renta	40	0
	41. Total ingresos netos (39 - 40)	41	49.279.000	42. Deducción inversión en activos fijos	42	0	43. Otros costos y deducciones	43	42.161.000
	44. Total costos y deducciones (42 + 43)	44	42.161.000	45. Renta líquida ordinaria del ejercicio (41 - 44, si el resultado es negativo escriba 0)	45	7.118.000	46. Pérdida líquida del ejercicio (44 - 41, si el resultado es negativo escriba 0)	46	0
	47. Compensaciones (Por exceso de renta presuntiva)	47	0	48. Renta líquida (45 - 47)	48	7.118.000	49. Renta presuntiva	49	750.000
	50. Renta exenta	50	0	51. Renta gravable	51	0	52. Renta líquida gravable (Al mayor valor entre 48 y 49, reste 50 y sume 51, si el resultado es negativo escriba 0)	52	7.118.000

53. Ingresos por ganancias ocasionales	53	0
54. Costos por ganancias ocasionales	54	0
55. Ganancias ocasionales no gravadas y exentas	55	0
56. Ganancias ocasionales gravables (53 - 54 - 55)	56	0
57. Impuesto sobre la renta líquida gravable	57	0
58. Descuentos tributarios	58	0
59. Impuesto neto de renta (57 - 58)	59	0
60. Impuesto de ganancias ocasionales	60	0
61. Total impuesto a cargo (Suma 59 a 60)	61	0
62. Anticipo renta por el año gravable 2008 (Casilla 68 declaración 2007)	62	0
63. Saldo a favor año 2007 sin solicitud de devolución o compensación (Casilla 70 declaración 2007)	63	0
64. Total retenciones año gravable 2008	64	0
65. Anticipo renta por el año gravable 2008	65	0
66. Saldo a pagar por impuesto (61 + 65 - 62 - 63 - 64, si el resultado es negativo escriba 0)	66	0
67. Sanciones	67	0
68. Total saldo a pagar (61 + 65 - 62 - 63 - 64, si el resultado es negativo escriba 0)	68	0
69. Total saldo a favor (62 + 63 + 64 - 61 - 65 - 67, si el resultado es negativo escriba 0)	69	0
70. Valor pago sanciones	70	0
71. Valor pago intereses de mora	71	0
72. Valor pago impuesto	72	0

Servicios Informáticos Electrónicos - Más formas de servirle!

Este formulario también puede diligenciarlo ingresando a www.dian.gov.co
Asistido, sin errores y de manera gratuita

73. Número de Identificación Tributaria (NIT) **84 453 408** 74. D.V. **6** Apellidos y nombres de quien firma como representante del declarante **VELASCO RENAVIDES CARLOS EDUARDO**

981. Cód. Representación **00** Firma del declarante o de quien lo representa

997. Espacio exclusivo para el sello de la entidad recaudadora

998. Pago total \$ (Suma 70 a 72)

999. Espacio para el adhesivo de la entidad recaudadora (Número del adhesivo)

Banco AV Villas
CENTRO DE RECAUDO CALI
OF. 149: 29 AGO 2009 CAJ. 07
RECIBIDO SIN PAGO
047

Coloque el timbre de la máquina registradora al dorso de este formulario

Banco AV Villas
52619767 3
(415) 7707212489953 (8020) 52149300181473

6a. Copia: Contribuyente

2009538 0474927

CARLOS EDUARDO VELASCO BENAVIDES

FERROCEMENTOS DON CARLOS

NIT. 94,455,408 - 6

BALANCE GENERAL CLASIFICADO a DIC. 31 / 2009

ACTIVOS		
EFFECTIVO		6.779.710
Caja	200.729	
Davivienda Cta Cte	33.432	
Davivienda Cta Ahorros	4.132.806	
Ahorros Coomeva	2.412.743	
FONDOS E INVERSIONES		402.421
Fondo Social Coomeva	20.549	
Aportes Cooperativos Coomeva	381.872	
DEUDORES		3.529.340
Clientes	3.529.340	
INVENTARIOS		39.827.055
Inventario de Productos terminados	39.827.055	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS		5.800.000
Muebles y Enseres	3.800.000	
Moto Honda Eco 100 Placas HCC 34A	2.000.000	
TOTAL ACTIVOS		56.338.526
PASIVOS		
CUENTAS POR PAGAR		13.568.700
Costos y Gtos por Pagar	300.000	
Proveedores	13.268.700	
OBLIGACIONES FINANCIERAS		4.558.206
Banco de Occidente	317.882	
Banco Caja Social	4.240.324	
TOTAL PASIVOS		18.126.906
PATRIMONIO		
Capital de Persona Natural	23.235.396	
Utilidad Acumulada	6.932.253	
Resultado del presente ejercicio	8.043.971	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		56.338.526

CARLOS EDUARDO VELASCO BENAVIDES
FERROCEMENTOS DON CARLOS
 NIT. 94,455,408 - 6

ESTADO DE RESULTADOS de ENERO A DICIEMBRE- 2.009

INGRESOS	
INGRESOS OPERACIONALES	
Vtas de Materiales de Construccion y Ferreteria	71.761.191
TOTAL VENTAS NETAS	71.761.191
INGRESOS NO OPERACIONALES	
Descuento Pronto Pago	526.980
Intereses Ahorro Coomeva	151.251
Rendimientos Cta Ahorros Davivienda	3.748
TOTAL INGRESOS	72.443.170
COSTO DE VENTAS	
Inventario Inicial	-71%
Compras netas del periodo	25.368.705
Mercancia Disponible	65.237.447
Inventario Final	90.606.152
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	21.664.073
EGRESOS	
GASTOS OPERACIONALES	-13.820.102
Seguro de Vida Caja Social	37.884
Combustibles y lubricantes	9.028.700
Impto GMF DAVIVIENDA	111.394
Impto GMF COOMEVA	29.341
Impto de Industria y Comercio/2008	434.000
Servicios Publicos	1.094.627
Camara de Comercio de Cali	151.200
GASTOS FINANCIEROS	-2.732.956
Intereses Banco de Occidente	157.549
Financieros /Caja Social Ahorros	2.528.407
Extraordinarios (sanciones e intereses)	47.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	8.043.971


 Carlos Rojas Ramirez
 Contador Publico
 T.P. No. 9004177

Colombia, un compromiso que no podemos evadir.

72. Número de identificación tributaria (NIT)	73. D.V.	74. Apellidos y nombres de quien firma como representante del declarante		
75. Primer apellido	76. Segundo apellido	77. Primer nombre	78. Otros nombres	
957. Espacio exclusivo para el sello de la entidad recaudadora (Fuente integral de la recaudación)				
958. Espacio para el sello de la entidad recaudadora (Número del extracto)		959. Espacio para el sello de la entidad recaudadora (Número del extracto)		

CARLOS EDUARDO VELASCO BENAVIDES

NIT: 94.455.408-6

BALANCE GENERAL

A DICIEMBRE 31 DEL 2010

ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE		
EFFECTIVO	43,710,581	
Caja		5,588,596
Davivienda	655,000	
Ahorros Coomeva	989,402	
Titulos de Capitalizacion Bolivar S A	2,343,871	
	1,600,323	
INVERSIONES		
Aportes en Cooperativa Coomeva	609,890	609,890
DEUDORES		
Cientes	3,529,340	3,529,340
INVENTARIOS.		
De Prod. Terminados Material Construc	33,982,755	33,982,755
ACTIVO NO CORRIENTE		
Muebles y Enseres	3,800,000	78,100,000
Vivienda en el Ingenio con Garaje	72,300,000	
Noto Honda Eco HCC-34 A	2,000,000	
TOTAL ACTIVOS		121,810,581
PASIVOS		
	62%	75,389,222
PASIVO NO CORRIENTE		
Proveedores	13,568,700	
Costos y gtos por pagar	13,268,700	
	300,000	
PASIVO NO CORRIENTE		
Obligacion Coomeva Financiera	61,820,522	
Obligacion Banco Caja Social	59,622,017	
	2,198,505	
PATRIMONIO		
Capital de persona natural	46,421,359	
Resultado del Ejercicio	38,211,620	
	8,209,739	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		121,810,581

CARLOS EDUARDO VELASCO BENAVIDES

NIT: 94.455.408-6

ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 31 DEL 2010

INGRESOS OPERACIONALES		72,025,495
Ventas de Materiales de Construccion	72,025,495	
INGRESOS NO OPERACIONALES		631,345
Descto Pronto Pago	540,191	
Intereses Cta de Ahorros Coomeva	86,558	
Intereses Bancarios	4,596	
TOTAL INGRESOS NETOS		72,656,840
COSTO DE VENTAS		
Inventario Inicial	71%	-51,381,573
Compras Netas	\$ 39,827,055	
Mercancia Disponible	\$ 45,537,273	
Inventario Final	\$ 85,364,328	
	-33,982,755	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		21,275,267
GASTOS OPERACIONALES		-13,067,908
Impto de Industria y Cio	636,000	
Arrendamientos	7,800,000	
Servicios Publicos	2,377,896	
Financieros Intereres Banco Caja Social	955,893	
Financieros Intereres Coomeva	1,298,119	
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPTOS		8,207,359
IMPTO DE RENTA / 2010		0
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPTOS		8,207,359

LILIA ROJAS RAMIREZ
Contador Publico
T.P. 30.941-T

DIAN		Declaración de Renta y Complementarios Personas Naturales y Asimiladas No Obligadas a llevar Contabilidad		PRIVADA		210	
1. Año		2010		4. Número de formulario		2101604743562	
Espacio reservado para la DIAN							
5. Número de Identificación Tributaria (NIT)		6. DV	7. Primer apellido	8. Segundo apellido	9. Primer nombre	10. Otros nombres	12. Cód. Dirección seccional
9 4 4 5 5 4 0 8		6	VELASCO	BENAVIDES	CARLOS	EDUARDO	5
24. Actividad económica		25. Cód.					
5 2 4 1							
27. Fracción año gravable 2011 (Marque "X")		28. No. Formulario anterior					
X							
29. Total costos y gastos nómima		30. 0		31. 0		32. 0	
33. 121,810,000		34. 75,389,000		35. 46,421,000		36. 0	
37. 631,000		38. 72,026,000		39. 72,657,000		40. 0	
41. 72,657,000		42. 0		43. 51,382,000		44. 51,382,000	
45. 21,275,000		46. 0		47. 0		48. 21,275,000	
49. 1,146,000		50. 0		51. 0		52. 21,275,000	
53. 0		54. 0		55. 0		56. 0	
57. 0		58. 0		59. 0		60. 0	
61. 0		62. 0		63. 0		64. 0	
65. 0		66. 0		67. 0		68. 0	
69. 0		70. 0		71. 0		72. 0	
73. 0		74. 0		75. 0		76. 0	
77. 0		78. 0		79. 0		80. 0	
81. 0		82. 0		83. 0		84. 0	
85. 0		86. 0		87. 0		88. 0	
89. 0		90. 0		91. 0		92. 0	
93. 0		94. 0		95. 0		96. 0	
97. 0		98. 0		99. 0		100. 0	
101. 0		102. 0		103. 0		104. 0	
105. 0		106. 0		107. 0		108. 0	
109. 0		110. 0		111. 0		112. 0	
113. 0		114. 0		115. 0		116. 0	
117. 0		118. 0		119. 0		120. 0	
121. 0		122. 0		123. 0		124. 0	
125. 0		126. 0		127. 0		128. 0	
129. 0		130. 0		131. 0		132. 0	
133. 0		134. 0		135. 0		136. 0	
137. 0		138. 0		139. 0		140. 0	
141. 0		142. 0		143. 0		144. 0	
145. 0		146. 0		147. 0		148. 0	
149. 0		150. 0		151. 0		152. 0	
153. 0		154. 0		155. 0		156. 0	
157. 0		158. 0		159. 0		160. 0	
161. 0		162. 0		163. 0		164. 0	
165. 0		166. 0		167. 0		168. 0	
169. 0		170. 0		171. 0		172. 0	
173. 0		174. 0		175. 0		176. 0	
177. 0		178. 0		179. 0		180. 0	
181. 0		182. 0		183. 0		184. 0	
185. 0		186. 0		187. 0		188. 0	
189. 0		190. 0		191. 0		192. 0	
193. 0		194. 0		195. 0		196. 0	
197. 0		198. 0		199. 0		200. 0	
201. 0		202. 0		203. 0		204. 0	
205. 0		206. 0		207. 0		208. 0	
209. 0		210. 0		211. 0		212. 0	
213. 0		214. 0		215. 0		216. 0	
217. 0		218. 0		219. 0		220. 0	
221. 0		222. 0		223. 0		224. 0	
225. 0		226. 0		227. 0		228. 0	
229. 0		230. 0		231. 0		232. 0	
233. 0		234. 0		235. 0		236. 0	
237. 0		238. 0		239. 0		240. 0	
241. 0		242. 0		243. 0		244. 0	
245. 0		246. 0		247. 0		248. 0	
249. 0		250. 0		251. 0		252. 0	
253. 0		254. 0		255. 0		256. 0	
257. 0		258. 0		259. 0		260. 0	
261. 0		262. 0		263. 0		264. 0	
265. 0		266. 0		267. 0		268. 0	
269. 0		270. 0		271. 0		272. 0	
273. 0		274. 0		275. 0		276. 0	
277. 0		278. 0		279. 0		280. 0	
281. 0		282. 0		283. 0		284. 0	
285. 0		286. 0		287. 0		288. 0	
289. 0		290. 0		291. 0		292. 0	
293. 0		294. 0		295. 0		296. 0	
297. 0		298. 0		299. 0		300. 0	
301. 0		302. 0		303. 0		304. 0	
305. 0		306. 0		307. 0		308. 0	
309. 0		310. 0		311. 0		312. 0	
313. 0		314. 0		315. 0		316. 0	
317. 0		318. 0		319. 0		320. 0	
321. 0		322. 0		323. 0		324. 0	
325. 0		326. 0		327. 0		328. 0	
329. 0		330. 0		331. 0		332. 0	
333. 0		334. 0		335. 0		336. 0	
337. 0		338. 0		339. 0		340. 0	
341. 0		342. 0		343. 0		344. 0	
345. 0		346. 0		347. 0		348. 0	
349. 0		350. 0		351. 0		352. 0	
353. 0		354. 0		355. 0		356. 0	
357. 0		358. 0		359. 0		360. 0	
361. 0		362. 0		363. 0		364. 0	
365. 0		366. 0		367. 0		368. 0	
369. 0		370. 0		371. 0		372. 0	
373. 0		374. 0		375. 0		376. 0	
377. 0		378. 0		379. 0		380. 0	
381. 0		382. 0		383. 0		384. 0	
385. 0		386. 0		387. 0		388. 0	
389. 0		390. 0		391. 0		392. 0	
393. 0		394. 0		395. 0		396. 0	
397. 0		398. 0		399. 0		400. 0	
401. 0		402. 0		403. 0		404. 0	
405. 0		406. 0		407. 0		408. 0	
409. 0		410. 0		411. 0		412. 0	
413. 0		414. 0		415. 0		416. 0	
417. 0		418. 0		419. 0		420. 0	
421. 0		422. 0		423. 0		424. 0	
425. 0		426. 0		427. 0		428. 0	
429. 0		430. 0		431. 0		432. 0	
433. 0		434. 0		435. 0		436. 0	
437. 0		438. 0		439. 0		440. 0	
441. 0		442. 0		443. 0		444. 0	
445. 0		446. 0		447. 0		448. 0	
449. 0		450. 0		451. 0		452. 0	
453. 0		454. 0		455. 0		456. 0	
457. 0		458. 0		459. 0		460. 0	
461. 0		462. 0		463. 0		464. 0	
465. 0		466. 0		467. 0		468. 0	
469. 0		470. 0		471. 0		472. 0	
473. 0		474. 0		475. 0		476. 0	
477. 0		478. 0		479. 0		480. 0	
481. 0		482. 0		483. 0		484. 0	
485. 0		486. 0		487. 0		488. 0	
489. 0		490. 0		491. 0		492. 0	
493. 0		494. 0		495. 0		496. 0	
497. 0		498. 0		499. 0		500. 0	
501. 0		502. 0		503. 0		504. 0	
505. 0		506. 0		507. 0		508. 0	
509. 0		510. 0		511. 0		512. 0	
513. 0		514. 0		515. 0		516. 0	
517. 0		518. 0		519. 0		520. 0	
521. 0		522. 0		523. 0		524. 0	
525. 0		526. 0		527. 0		528. 0	
529. 0		530. 0		531. 0		532. 0	
533. 0		534. 0		535. 0		536. 0	
537. 0		538. 0		539. 0		540. 0	
541. 0		542. 0		543. 0		544. 0	
545. 0		546. 0		547. 0		548. 0	
549. 0		550. 0		551. 0		552. 0	
553. 0		554. 0		555. 0		556. 0	
557. 0		558. 0		559. 0		560. 0	
561. 0		562. 0		563. 0		564. 0	
565. 0		566. 0		567. 0		568. 0	
569. 0		570. 0		571. 0		572. 0	
573. 0		574. 0		575. 0		576. 0	
577. 0		578. 0		579. 0		580. 0	
581. 0		582. 0		583. 0		584. 0	
585. 0		586. 0		587. 0		588. 0	
589. 0		590. 0		591. 0		592. 0	
593. 0		594. 0		595. 0		596. 0	
597. 0		598. 0		599. 0		600. 0	
601. 0		602. 0		603. 0		604. 0	
605. 0		606. 0		607. 0		608. 0	
609. 0		610. 0		611. 0		612. 0	
613. 0		614. 0		615. 0		616. 0	
617. 0		618. 0		619. 0		620. 0	
621. 0		622. 0		623. 0		624. 0	
625. 0		626. 0		627. 0		628. 0	
629. 0		630. 0		631. 0		632. 0	
633. 0		634. 0		635. 0		636. 0	
637. 0		638. 0		639. 0		640. 0	
641. 0		642. 0		643. 0		644. 0	
645. 0		646. 0		647. 0		648. 0	
649. 0		650. 0		651. 0		652. 0	
653. 0		654. 0		655. 0		656. 0	
657. 0		658. 0		659. 0		660. 0	
661. 0		662. 0		663. 0		664. 0	
665. 0		666. 0		667. 0		668. 0	
669. 0		670. 0		671. 0		672. 0	
673. 0		674. 0		675. 0		676. 0	
677. 0		678. 0		679. 0		680. 0	
681. 0		682. 0		683. 0		684. 0	
685. 0		686. 0		687. 0		688. 0	
689. 0		690. 0		691. 0		692. 0	
693. 0		694. 0		695. 0		696. 0	
697. 0		698. 0		699. 0		700. 0	
701. 0		702. 0		703. 0		704. 0	
705. 0		706. 0		707. 0		708. 0	
709. 0		710. 0		711. 0		712. 0	
713. 0		714. 0		715. 0		716. 0	
717. 0		718. 0		719. 0		720. 0	
721. 0		722. 0		723. 0		724. 0	
725. 0		726. 0		727. 0		728. 0	
729. 0		730. 0		731.			



Santiago de Cali, Septiembre 05 de 2012

Señores:

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de La Administración.

Administración de Empresas

Ciudad

Apreciada Institución Académica, me permito informar que he recibido y aceptado a conformidad el trabajo de grado en la modalidad de asesoría y practica cuyo título es "FORMULACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FERROCEMENTOS DON CARLOS. 2013 – 2016", Empresa de la cual soy Gerente/Propietario. Este trabajo fue realizado por los estudiantes: Srta, **Ledy Tatiana Londoño Rojas** c.c. # 67026836 Cali - Código 0035684 ;el Sr, **Jesús Bolivar Cardona** c.c. # 16724074 Cali y Código 9827551. Fecha de inicio febrero de 2011 y terminación junio de 2012.

En esta empresa nos sentimos satisfechos con el análisis y planteamientos formulados en este trabajo, cuyos resultados permitirán el mejoramiento de la empresa.

Agradecemos toda su Colaboración y la de los estudiantes.

ferrocementos DON CARLOS

Carlos Eduardo Velasco B.

tel. 94.455.408 - fax 94.455.409

c.c. # 94.455.408 - c.c. # 94.455.409

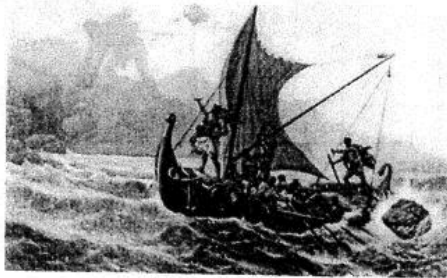
correo: cvelasco@ferrocementos.com

CARLOS EDUARDO VELASCO.

C.C # 94.455.408 DE CALI

CARRERA 8 N° 76 – 57. CALI COLOMBIA. TELEFONO 663 46 42

Rumbo a Ítaca



Ítaca, Konstantinos Kavafis

*Si vas a emprender el viaje hacia Ítaca,
pide que tu camino sea largo,
rico en experiencias, en conocimiento.
Lestrigones y a Cíclopes,
o al airado Poseidón nunca temas,
no hallarás tales seres en tu ruta
si alto es tu pensamiento y limpia
la emoción de tu espíritu y tu cuerpo.*

*A Lestrigones ni a Cíclopes,
ni al fiero Poseidón hallarás nunca,
si no los llevas dentro de ti
si no es tu alma quien ante ti los pone.*

*Pide que tu camino sea largo.
Que numerosas sean las mañanas de verano
en que con placer, felizmente arribes a bahías nunca vistas;
detente en los emporios de Fenicia
y adquiere hermosas mercancías,
madreperla y coral, y ámbar y ébano,
perfumes deliciosos y diversos,
cuanto puedas invierte en voluptuosos y delicados perfumes;
visita muchas ciudades de Egipto
y con avidez aprende de sus sabios.*

*Ten siempre a Ítaca en la memoria.
Llegar allí es tu meta. Mas no apresures el viaje.*

*Mejor que se extienda largos años;
y en tu vejez arribes a la isla
con cuanto hayas ganado en el camino,
sin esperar que Ítaca te enriquezca.
Ítaca te regaló un hermoso viaje.
Sin ella el camino no hubieras emprendido.
Mas ninguna otra cosa puede darte.
Aunque pobre la encuentres, no te engañará Ítaca.
Rico en saber y en vida, como has vuelto,
comprendes ya qué significan las Ítacas.*