

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL QUE PERMITA EL
POSICIONAMIENTO Y FORTALECIMIENTO PARA LA CAPTURA DE NUEVOS
CLIENTES PARA LA FERRETERÍA PINTUAGU S.A.S EN LA CIUDAD DE
CARTAGENA**

**Edward Andrés García Salas
Adriana Lucia Gutiérrez Guillén
Sonia Teresa Ochoa Méndez
Mayvi Elena Ortiz Suarez
María Alejandra Romero Romero**

**UNIVERSIDAD DEL SINÚ ELIAS BECHARA ZAINUM
FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS E INGENIERÍAS
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T y C
2020**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL QUE PERMITA EL
POSICIONAMIENTO Y FORTALECIMIENTO PARA LA CAPTURA DE NUEVOS
CLIENTES PARA LA FERRETERÍA PINTUAGU S.A.S EN LA CIUDAD DE
CARTAGENA**

**Edward Andrés García Salas
Adriana Lucia Gutiérrez Guillén
Sonia Teresa Ochoa Méndez
Mayvi Elena Ortiz Suarez
María Alejandra Romero Romero**

Trabajo presentado para obtener el título de ingeniero industrial

**María Mercedes Suarez S
Asesor metodológico**

**Cielo Ester Marriaga G
Asesor disciplinar**

**UNIVERSIDAD DEL SINÚ ELIAS BECHARA ZAINUM
FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS E INGENIERÍAS
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T y C
2020**

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias C.T y C (26, 06, 2020)

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos principalmente a Dios por acompañarnos y guiarnos a lo largo de toda nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en tiempos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y felicidad.

A nuestros padres, por todo su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años. Gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que hoy somos, por todos los valores que nos han inculcado y por darnos la oportunidad de haber recibido una excelente educación

Agradecemos a nuestros asesores Ingeniera María Mercedes Suarez, Ingeniera Cielo Ester Marriaga, Ingeniero Juan Camilo Machado e Ingeniero German Herrera Vidal por el apoyo, paciencia y dedicación, por la confianza en nuestro trabajo, por guiar nuestras ideas y por transmitirnos todo su conocimiento para el desarrollo de esta tesis.

Finalmente agradecemos al señor Agustín Severiche gerente propietario de la ferretería Pintuagu S.A.S por habernos brindado la oportunidad de realizar nuestra tesis con su empresa.

Con cariño,

Edward Andrés García Salas
Adriana Lucía Gutiérrez Guillén
Sonia Teresa Ochoa Méndez
Mayvi Elena Ortiz Suarez
María Alejandra Romero Romero

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	19
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
3. OBJETIVOS	24
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	24
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
4. JUSTIFICACIÓN.....	25
4.1. TEÓRICA	25
4.2 PRACTICA.....	25
5. REVISIÓN LITERARÍA	27
5.2.2. INTERNACIONAL	32
5.3. MARCO CONCEPTUAL.....	33
5.4. ESTADO DEL ARTE	35
6. METODOLOGIA.....	36
6.1. ACTIVIDADES POR OBJETIVO.....	37
6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.	39
6.3. UNIVERSO.....	39

6.3.1.	POBLACIÓN.....	39
6.3.2.	MUESTRA.....	39
6.4.	MÉTODO DE ESTUDIO.....	40
7.	CAPITULO I: DIAGNÓSTICO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.....	41
7.1.	CONTEXTO DE APLICACIÓN DE DIAGNÓSTICO INTERNO.....	41
7.2.	DESCRIPCIÓN DE HERRAMIENTAS.....	42
7.2.1.	PCI (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA).....	42
7.2.2.	POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS).....	51
7.2.3.	EVALUACIÓN DOCUMENTAL.....	55
7.2.4.	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.....	58
7.2.5.	DIAGNOSTICO FINANCIERO.....	61
8.	CAPITULO II: ANALIZAR LOS FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD.....	67
8.1.	BENCHMARKING.....	67
8.2.	MAPA DEL CONSUMIDOR.....	77
8.3.	ESTUDIO DE TENDENCIAS TECNOLÓGICAS.....	78
9.	CAPITULO III: FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO.....	81
9.1.	LIENZO MODELO CANVAS.....	81
9.2.	MATRIZ CREA.....	83
9.2.1.	CUADRO ESTRATÉGICO (CURVA DE VALOR).....	83

9.2.2.	CUADRO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA ACTUAL DE LA FERRETERÍA PINTUAGU S.A.S.....	84
9.2.3.	MATRIZ CREA	86
9.1.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PINTUAGU S.A.S.....	90
9.1.1.	MISIÓN DE LA EMPRESA PINTUAGU S.A.S.	90
9.1.2.	VISIÓN DE LA EMPRESA PINTUAGU S.A.S.....	90
9.2.4.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	92
9.3.	GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	97
9.3.1.	ORGANIGRAMA	97
9.3.2.	FUNCIONES	98
9.5.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC).....	104
9.1.	PLAN DE ACCIÓN	112
10.	CAPITULO IV ANÁLISIS FINANCIERO.....	115
10.1.	PRONOSTICO FINANCIERO ANUAL.	115
10.2.	PUNTO DE EQUILIBRIO	116
10.3.	INDICADORES FINANCIEROS.....	120
10.	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	123
11.	BIBLIOGRAFÍA	126
12.	ANEXOS.....	129

ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1 Lista de chequeo para diagnóstico de estrategia empresarial Pintuagu S.A.S.....	21
Ilustración 2 Comportamiento de Clientes 2018	23
Ilustración 3 Ventas de Enero del 2018 a Enero del 2020	62
Ilustración 4 Pareto de productos del año 2018.....	62
Ilustración 5 Pareto porcentual de productos en el año 2018	63
Ilustración 6 Pareto de productos periodo 2019.....	63
Ilustración 7 Pareto porcentual de productos del periodo 2019	64
Ilustración 8 Rentabilidad de productos sobre costos	64
Ilustración 9 Pareto de rentabilidad de productos de la empresa Pintuagu S.A.S .	65
Ilustración 10 Composición de los sectores PIB	74
Ilustración 11 Variación anual del PIB	74
Ilustración 12 Mapa del consumidor Pintuagu S.A.S	77
Ilustración 13 Curva de valor comparativo.....	85
Ilustración 14 Nueva curva de valor Pintuagu S.A.S.....	88
Ilustración 15 Curva de valor comparativa.....	89
Ilustración 16 Estructura organizacional de Ferretería Pintuagu S.A.S	97
Ilustración 17 Mapa de procesos de la empresa Pintuagu S.A.S	100

Ilustración 18 Pronostico de ventas anual.....	115
Ilustración 19 Pronostico de utilidad neta anual de la empresa Pintuagu S.A.S..	116
Ilustración 20 Punto de equilibrio año 2019	117
Ilustración 21 Punto de equilibrio año 2021	117
Ilustración 22 Punto de equilibrio año 2022	118
Ilustración 23 Punto de equilibrio año 2023	118
Ilustración 24 Punto de equilibrio año 2024	119
Ilustración 25 Punto de equilibrio año 2025	120
Ilustración 26 Informe de costos por producto	121
Ilustración 27 Informe de ventas por producto	121
Ilustración 28 Margen neto de ganancia	121
Ilustración 29 Rotación de inventario	121
Ilustración 30 Productividad	122
Ilustración 31 Informe de utilidad neta	122

TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Actividades por objetivos	37
Tabla 2 Perfil de capacidad directiva de la empresa Pintuagu S.A.S	43
Tabla 3 Perfil de capacidad tecnológica de la empresa Pintuagu S.A.S.....	45
Tabla 4 Perfil de capacidad de talento humano de la empresa Pintuagu S.A.S	46
Tabla 5 Perfil de capacidad competitiva de la empresa Pintuagu S.A.S.....	47
Tabla 6 Perfil de capacidad financiera de la empresa Pintuagu S.A.S	49
Tabla 7 Perfil de oportunidades y amenazas de la empresa Pintuagu S.A.S	53
Tabla 8 Evaluación documental de la empresa Pintuagu S.A.S	56
Tabla 9 Evaluación de proveedores de la empresa Pintuagu S.A.S	59
Tabla 10 Benchmarking comparativo entre ferreterías	68
Tabla 11 Evaluación de elementos tecnológicos en Pintuagu S.A.S	78
Tabla 12 Objetivos estratégicos de la empresa Pintuagu S.A.S	91
Tabla 13 Valores organizacionales de Pintuagu S.A.S.....	93
Tabla 14 Principios organizacionales de Pintuagu S.A.S	94
Tabla 15 Cuadro de mando integral perspectiva financiera de la empresa Pintuagu S.A.S.....	104
Tabla 16 Cuadro de mando integral perspectiva de clientes de la empresa Pintuagu S.A.S.....	106
Tabla 17 Cuadro de mando integral perspectiva de procesos internos de la empresa Pintuagu S.A.S.....	108

Tabla 18 Cuadro de mando integral perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la empresa Pintuagu S.A.S.....111

Tabla 19 Pan de acción de la empresa Pintuagu S.A.S112

ECUACIONES

	Pág.
Ecuación 1 Formula criterio de perfil interno.....	42
Ecuación 2 Formular rango de participación.....	43
Ecuación 3 Grado de participación del POAM	52
Ecuación 4 Rango de participación del POAM	52

MATRICES

	Pág.
Matriz 1 DOFA de la empresa Pintuagu S.A.S	79
Matriz 2 Modelo Canvas de Pintuagu S.A.S	81
Matriz 3 Matriz CREA de Pintuagu S.A.S	87

ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 Lista de chequeo para diagnóstico organizacional de Pintuagu S.A.S	129
Anexo 2 Tabla de comportamiento de cliente 2018-2019	131
Anexo 3 Entrevista de mapa del consumidor Pintuagu S.A.S	132
Anexo 4 Balance de utilidad neta de la empresa Pintuagu S.A.S en millones de pesos	133

GLOSARIO

Planeación: Trazar los planos para la ejecución de una obra.

Estrategia: Es un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Misión: La misión empresarial es el conjunto de objetivos generales y principios de trabajos para avanzar en una organización

Visión: Es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el futuro.

Objetivos: Son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer

Pymes: Pequeñas y medianas empresas

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, que incluye las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor

RESUMEN

Pintuagu SAS, una ferretería ubicada en la ciudad de Cartagena, barrio el Pozón, la cual cuenta con 6 años en el mercado de la distribución de pintura y herramientas para el mismo fin. Desde el año 2018 la empresa ha tenido decrecimiento de sus clientes fijos debido a quejas de los mismos por la calidad del producto y por entrega de productos en mal estado.

Con este proyecto se busca brindar mejor servicio y posicionar la empresa en el mercado de la pintura. Para lo que se decidió realizar análisis de los factores internos que pueden ser aprovechados para lograr ser competitiva. Entre los factores que resaltan a la empresa están los referentes al talento humano, en donde, cada una de las partes se encuentran en la capacidad de cumplir funciones de diferentes áreas. Como factores negativos encontrados los cuales inhiben el crecimiento de la empresa están la forma en la que está distribuido el espacio dentro de la empresa, se ve reflejado en los productos que perecen por falta de control de inventario; dicho control no se implementa por las diferentes debilidades a nivel tecnológico y falta de capacitaciones que influyen en producción, ventas y crecimiento de la empresa. Por otra parte, la falta de estandarización y control de estos factores no promueven la implementación de medidas preventivas que permitan encaminar a la mejora continua. Se realizó una evaluación comparativa con otras empresas de lo que se identificó que la ferretería Pintuagu S.A.S carece de estrategias que faciliten captar el interés y fidelización de sus clientes a pesar de tener conocimiento y brindar información pertinente de los productos.

Teniendo en cuenta lo identificado dentro de la empresa y los factores externos que inhiben el crecimiento de la misma, se procede a realizar un plan estratégico que permitan posicionar y capturar nuevos clientes para la empresa Pintuagu S.A.S; Entre las estrategias encontradas se percibió que la empresa debe estandarizar los procesos internos, implementar tecnologías para el sector de inventario, producción, ventas y marketing, se deben implementar seguimiento a los procesos y los empleados a través de indicadores. Por otra parte, la empresa cuenta con la capacidad financiera para capacitar a los empleados en mejores prácticas de atención al cliente y nuevas estrategias de ventas por internet que permitan distribuir los productos a nivel nacional.

1. INTRODUCCIÓN

Las faltas de implementación de planes estratégicos dentro de las pequeñas empresas generan un impacto a largo plazo puesto que la falta de implementación de estrategias inhibe la preparación, evaluación y comparación con los cambios del mercado lo que conlleva a disminución de las ventas, disminución de participación en el mercado y cierres de empresas.

Para llevar a cabo este proyecto se llevará a cabo cuatro objetivos de análisis interno, externo, se plantea el plan estratégico organizacional dentro de la empresa y se realizará una comparativa del impacto económico que tiene la implementación del proyecto.

En el análisis interno y externo se evalúan los parámetros positivos y negativos de la empresa y el mercado; posteriormente se realiza una comparativa a nivel local y estratégico con otras empresas del sector de la pintura. En el plan estratégico se plantea un lienzo de nuevo plan de negocio que la empresa ofrece al mercado seguidas de indicadores para llevar a cabo las estrategias.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Pymes son el componente más importante en el crecimiento, productividad y generación de empleo en la economía de Colombia. El concepto de estas empresas “despega a comienzo del siglo XX, como consecuencia de la crisis del tabaco y la quina” (Rebolledo, 2013). Entre estas fábricas se puede encontrar Fabricato, Coltejer, Cervecería y Bavaria. Gómez, (2011) Indica que las Pymes: constituyen más del 90% de las entidades económicas, el 75% de los nuevos puestos de empleo y el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicio. Según el Mincit² en el año 2015 había 2'518.120 Pymes, de las cuales 39,9% corresponden a sociedades y el restante 60,1% son personas naturales. Siendo aproximadamente 984.585 sociedades y 1.513.390 personas naturales. Por otra parte, según Confecámaras, en 7,3% se incrementó la creación de empresas en el país en 2017. Se crearon 323.265 unidades productivas (70.022 sociedades y 253.243 personas naturales). Finalmente, el ministerio de comercio, industria y turismo, en el 2018 en Colombia señaló que las Pymes representan el 99.9% de los establecimientos productivos, contribuyen con el 80% del empleo en el país y aportan el 40% del Producto Interno Bruto nacional.

Las principales necesidades de la Pymes están centradas en el enriquecimiento de conocimientos necesarios para desempeñar y llevar a cabo sus funciones. Para José García, las necesidades de las pymes están materializadas en una inadecuada formación de los empresarios y trabajadores que se traduce en problemas organizativos, técnicos y de dirección y la actual globalización en los mercados dificultan incorporar nuevas innovaciones necesarias para adecuarse a las exigencias de los mismos. Por otra parte, se destaca la investigación propuesta por la Universidad del Rosario en torno al impacto del mercadeo en las Pymes (Restrepo, 2004), en cual detectó las siguientes debilidades simplificadas en una poca experiencia y habilidad gerencial e incapacidad para planificar un futuro competitivo y una ausencia de precisión en la definición de objetivos, recopilándose en unos desafíos enmarcados en la adaptación a los cambios, planificación y gestión de proyectos, nuevas ideas y maneras de hacer las cosas (innovación), y el uso de las competencias y herramientas gerenciales que ayuden a conocer, investigar el entorno y el mercado (inteligencia de mercados).

Según la comunidad de profesionales del sector ferretero (Fierro) en Colombia a finales del 2008 y parte del 2009 han sido de crecimiento económico sostenido. En el 2008 se registraron 1.1 billones de ventas y para el 2009 hubo un crecimiento del 20,86%. Las ferreterías con mayor crecimiento en el mercado, superando ventas del 100% gracias al aprovechamiento de la comercialización internacional son: Abarcol S.A, que aumentó en 135% su venta anual. Le sigue Deposito San Pio con incremento en ingresos del 96% y la importadora Sabys Garcia con un 85%. Desde

el punto de vista de crecimiento en el mercado, para la misma fecha, la empresa que logró un crecimiento de 242% en 3 años fue Easy, pasando de vender 7 millones de pesos a 130 mil millones de pesos por año, esto es debido a un agresivo plan de estratégico con enfoque financiero. Le siguen en crecimiento porcentual Internacional de eléctricos y Ferrepotencia Ltda, con 76% y 53%, respectivamente. Si se mira en pesos, otra vez son las grandes las que más incremento lograron en sus ingresos el año pasado: Ferretería Aldía, de Bucaramanga y Tuvacol de Cartagena vendieron 22mil millones más que en 2009, mientras que Internacional de eléctrico estuvo en el orden de los 20 mil millones en el mismo ejercicio. Según la federación nacional de comerciantes, para el año 2017 el sector ferretero aportó 2,5% al producto interno bruto de Colombia, generando ventas anuales de 1,7% billones de pesos, con un rango de ventas diarias entre \$100.000 COP y \$1.000.000 COP. donde la ocupación de las ferreterías en el comercio minorista en Colombia fue de 3,9%.

2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

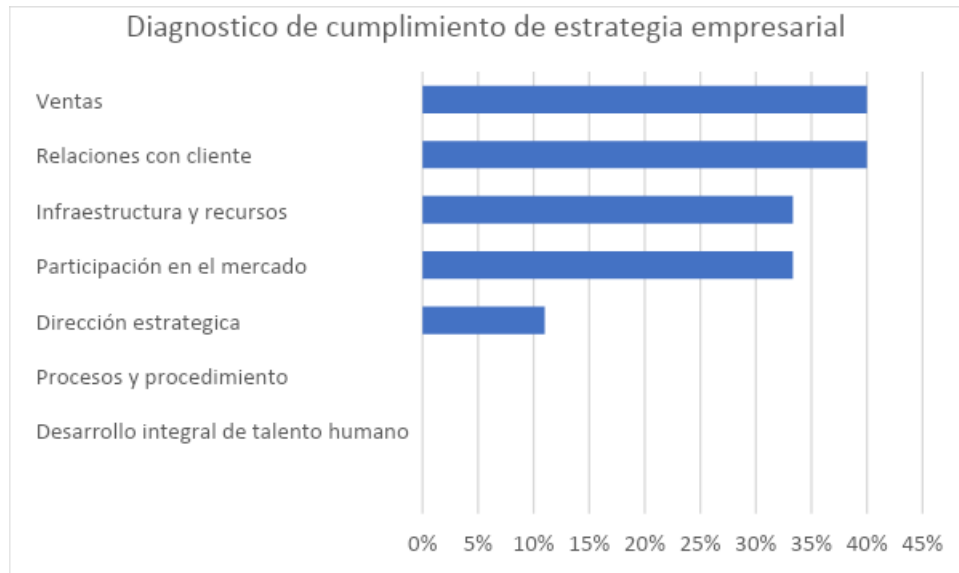
La investigación está centrada en una ferretería en la ciudad de Cartagena. La empresa Pintuagu S.A.S. Es una pequeña empresa del barrio el Pozón dedicada a la comercialización y venta de gran variedad de productos, tales como: Pinturas para el hogar, para automóviles, y para utensilios domésticos (estufas, neveras, entre otros); además ofrece otro tipo de materiales necesarios para este tipo de trabajo (brochas, rodillos, espátulas, lijas, pistolas pulverizadoras y repuestos). Esta empresa lleva 6 años en el mercado de las pinturas (de allí se deriva su nombre), ha logrado consolidarse gracias al buen nombre que sus dueños han logrado darle y sobre todo a la variabilidad de sus precios y a la calidad de sus productos. Los productos comercializados por excelencia son las pinturas tipo 1, 2 y 3, vinilos, esmaltes, selladores, catalizadores, pintura poliéster etc. Por otro lado, han logrado comercializar y vender un tipo de pintura diseñada y procesada por ella mismos, además son reconocidos por sus clientes y recomendados por su adecuada información que concierne a la calidad y función de sus productos. Actualmente la empresa cuenta con 4 empleados encargados de todos los procesos que se tengan que llevar a cabo en el diario de la empresa.

Dicha organización carece de una visión orientada al crecimiento, dada que las actividades que se realizan en el día a día no siguen ningún parámetro o meta en específico, esto se puede observar mediante una visita que se realizó por parte del equipo investigativo, donde se observaron los procesos desde suministro de pedido, producción hasta entrega del producto final; realizando un análisis de la distribución del lugar se encontró que: En la parte de recepción y descarga de pedidos se realiza de forma manual, no cuenta con las herramientas y equipos suficientes para que este proceso pueda ser efectivo, En almacenamiento; se dispone de una sola

bodega, esta cuenta con una estantería de 8 niveles y un mesón de 1 solo nivel. Después de la recepción de los productos, se disponen para ser almacenados en este lugar, sin tener en cuenta aspectos como señalización y división de la misma, y cuando la bodega está llena de productos; se ven obligados a almacenar en la parte delantera de la ferretería, es decir, en el lugar donde solamente están productos en mostrador, como resultado de la visita se percibió demoras entre un proceso a otro, esto debido a falta de asignación de tareas por trabajador y organización de la planta; lo que conlleva a demoras en la entrega de producto al cliente, pérdida de productos por vencimiento o daños por almacenamiento. Se realizó una entrevista al administrador de la empresa y un análisis del lugar para poder evaluar cuales causas están más centradas al diagnóstico visual. En la entrevista se desarrollaron 29 preguntas centradas a evaluar el compromiso y cumplimiento a recurso humano, dirección estratégica de la empresa, presupuesto, ventas, estructura organizacional e indicadores. Para lo cual se percibe baja aplicabilidad y compromiso de factores que permiten potencializar el desarrollo de la empresa en el mercado. Puntualmente; desde el enfoque recurso humano: Si se cuenta con personal capacitado para realizar las actividades generales como producción, recibo, despacho de mercancía y entrega del producto, pero no se encuentra el recurso humano que se encargue de brindar un servicio más allá de la entrega del producto, no existen canales de comunicación con el cliente que permite fortalecer las relaciones. No se realizan jornadas de capacitación para el enriquecimiento del conocimiento de los trabajadores a pesar de contar con personal suficiente para distribuir dentro de los departamentos. Desde el enfoque de planeación estratégica: No se han definido objetivos, existen valores para el trabajo, apoyo, respeto y prioridad hacia el cliente. Desde el enfoque presupuesto: La empresa tiene capacidad financiera para realizar inversiones en tecnología que le permiten destacarse más en el mercado. Desde el enfoque ventas y alianzas comerciales: Se proveen productos de calidad, no se destaca como una empresa competitiva, no existen relaciones comerciales para distribuir la pintura fabricada en la empresa, hubo crecimiento en cuanto a innovación de producto. Desde el enfoque organizacional: Se deben redefinir los procesos debido a la frecuencia de errores en la producción y quejas por parte del cliente, ha habido un crecimiento desde su creación debido a la innovación de la producción y comercialización de su propia pintura, no existe organización y definición de proceso. Finalmente, el enfoque de indicadores: La empresa no mide la productividad de los trabajadores ni tiene indicadores comparativos entre los resultados de cumplimiento reales contra los esperados. Al observar el grafico1 (Diagrama de Pareto de la lista de chequeo) el 80% de los criterios internos son los que menor cumplimiento tienen en la evaluación. Desglosando cada punto se detalla que el criterio desarrollo integral de talento humano no se cumple dentro de la organización; es decir, no se ejecutan actividades para el fortalecimiento, desarrollo, evaluación y crecimiento del conocimiento de los trabajadores. El criterio de procesos y procedimientos tampoco no se cumple; es decir, la organización no cuenta con manual de procedimientos, registro de información documentada y ningún otro procedimiento que permitan estandarizar las actividades que se llevan a cabo. En el criterio de dirección

estratégica la empresa, el cual tiene un cumplimiento del 11%, no se encuentran trazados objetivos, indicadores, misión, visión; al igual que no se realizan prácticas para la evaluación de factores internos y externos que puedan impedir el logro de los mismos. Infraestructura y recursos, y participación en el mercado; son criterios que tienen cumplimiento del 33% y no se tiene elaborado el plan de mercadeo, estrategias de precios y otras variables de descuentos; ni La infraestructura y el mobiliario es adecuado para realizar los procesos de una forma óptima. En relaciones con el cliente y ventas, que tienen un cumplimiento del 40%; no cuentan con soporte de documentos de compra venta y no se implementa ningún tipo de evaluación de servicio post venta.

Ilustración 1 Lista de chequeo para diagnóstico de estrategia empresarial Pintuagu S.A.S



Construcción propia del autor

Se plantea un análisis Dofa a la ferretería Pintuagu S.A.S en busca de investigar qué factores están afectando el crecimiento de la empresa y consolidación de su relación con los clientes. El factor de debilidades arroja puntos importantes para el análisis, en ellos se indica que los procesos, así como los formatos de documentación no están plenamente definidos lo que ocasionara un problema para la implementación rápida de planificación estratégica, puesto que unos de sus principios indica que esta (planeación estratégica) debe abarcar a toda la empresa, pero si no hay un proceso definido, es necesario entonces que esta programa sirva de ayuda para que los procedimientos puedan ser establecidos. Gracias a que no existen objetivos y planes de inversión a largo plazo, es menester entonces que se

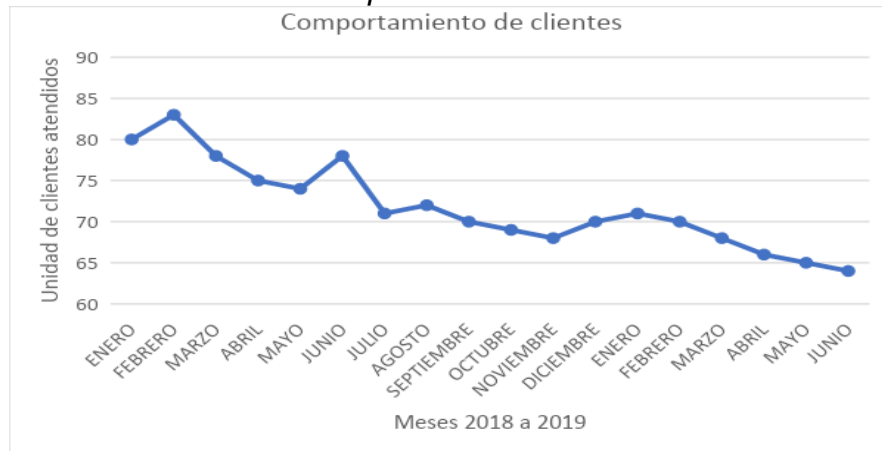
adhieran principios de la estrategia como lo son el de cuantificación y de factibilidad que permitirán tener una documentación efectiva para que a su vez la empresa (en este caso Pintuagu S.A.S) no este supeditada a cambios bruscos en su operatividad.

Las oportunidades de establecer nuevos puntos de venta y ofrecer servicio en línea; la empresa Pintuagu S.A.S puede lograr esto si se le mira únicamente desde el punto de vista de recepción y despacho de pedidos, pero si se analizan más profundamente desde el uso de herramientas para que esto sea posible, la empresa se vería forzada a tener que lidiar con las nuevas opciones que su competencia ofrece y así perder clientes potenciales.

Entre las fortalezas están el reconocimiento en el sector por los productos que ofrece, a su vez estos son demandados en cantidades considerables. Las amenazas de la empresa están definidas principalmente porque la organización no cuenta con bases de datos o formatos de inventariado y recibo de productos, muchas veces se ve forzada a romper relaciones con clientes potenciales en vista de que no cuenta con soportes para contrarrestar el pedido de sus clientes.

Se realizó una evaluación del crecimiento de los clientes de la empresa, se tomaron datos de los últimos 2 años mediante un registro de clientes atendidos por mes. Los resultados obtenidos de la investigación se muestran en el grafico 2 (Comportamiento de clientes) arrojaron que desde inicios del 2018 la empresa ha tenido una pérdida del 20% de sus clientes de lo cual no se conoce con certeza el detalle de la misma, para enero del 2018 la empresa contaba con 80 clientes fijos y para junio del año 2019 la empresa cuenta con 64 clientes fijos.

Ilustración 2 Comportamiento de Clientes 2018



Construcción propia del autor

Se busca con este proyecto implementar planes de mejoramiento interno con el fin de lograr el fortalecimiento y posicionamiento de mejorar la ventaja competitiva en el mercado de la pintura, es por ello que se realizó entrevistas, análisis del entorno, lista de chequeo, análisis Dofa y análisis del comportamiento del cliente; para determinar cuáles eran los factores que tenían en común estos elementos que no permiten el crecimiento de la empresa. Para lo cual se encontró déficit en: planes estratégicos a largo plazo, desarrollo del conocimiento de los trabajadores, procedimientos estructurados para realizar las actividades internas y estrategias para brindar mejor servicio al cliente. El resultado ha sido un decrecimiento de los clientes fijo desde el año 2018. Se busca elaborar estrategias que permitan a la empresa mejorar sus ventajas competitivas, para tener más acceso y fortalecer las relaciones con los clientes.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias le permitirán a la empresa Pintuagu S.A.S, posicionarse y capturar nuevos clientes a largo plazo?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico organizacional que permita el posicionamiento y la captura de nuevos clientes en la ferretería Pintuagu S.A.S en la ciudad de Cartagena.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la manera cómo influyen los factores del ambiente interno en el funcionamiento de la organización Pintuagu S.A.S a través del uso de las herramientas de entrevistas, diagnóstico financiero, PCI y POAM.
- Analizar los factores externos que afectan la competitividad y sostenibilidad de la organización a través del uso de las herramientas Pestel, Benchmarking, mapa del consumidor y estudio de tendencia tecnológica para el diseño plan estratégico de acuerdo a las necesidades de Pintuagu S.A.S
- Formular un plan estratégico que permita el aprovechamiento de las oportunidades y la protección ante las amenazas empleando metodología de estructura organizacional, cuadro de mando integral y matriz CREA
- Analizar el impacto financiero de la incorporación del plan estratégico en la organización mediante el estudio de indicadores viabilidad financiera

4. JUSTIFICACIÓN

4.1. TEÓRICA

Para desarrollar una planeación estratégica es de suma importancia entender que esta es el proceso que introduce una forma moderna de gestionar a la organización, ya que permite enfrentar sus principales problemas adhiriendo una mejora al desempeño de esta. Según (Osorio, y otros, 2007) Sin planes los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; y sin un plan, los administradores tienen pocas probabilidades de lograr sus metas.

Según (Salazar, 2005) “a pesar de su tamaño, la empresa necesita planear de manera estratégica como primer paso hacia el éxito empresarial, ya que ello obliga al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización”. Partiendo entonces de esta declaración, al implementar este proyecto de planeación en la Pyme Pintuagu S.A.S, se busca, que esta logre posicionarse de manera eficiente en el mercado o sector de las pinturas, a través de las herramientas que esta (planeación estratégica) le brindara a sus administradores, para que estos a su vez logren tomar decisiones y prever el futuro de sus productos y referencias en cuanto a la competencia que su entorno económico les ofrece; por otro lado, es indispensable que al aplicar este plan en dicha Pyme, se logre la satisfacción total del cliente

4.2 PRACTICA

Con este proyecto se pretende aplicar los conceptos y herramientas que la planeación estratégica brinda, como la aplicación de la matriz DOFA para el reconocimiento de factores internos y externos y el uso de entrevistas y listas de chequeo, para así lograr que la empresa Pintuagu S.A.S pueda posicionarse en el mercado y sobre todo lograr una ventaja competitiva con relación a sus competidores. Gracias a este plan, la organización podrá conocer su situación interna, lo que ocasionará que a su vez pueda establecer sus procesos, conocer sus productos y actualizar sus formatos. A su vez podrá ir de la mano con los cambios que el exterior le ofrece, la planeación estratégica enseña que tales variaciones no se pueden eliminar, pero si se pueden combatir, entonces al emplear este plan se conseguirá establecer un puente entre la situación actual y el futuro deseado de la compañía. Por lo demás se podrán implementar y definir claramente la misión, visión, objetivos, valores corporativos y la función de cada uno de los principios que brinda la planeación o planificación estratégica.

Este proyecto afectará de manera positiva a la sociedad, en especial a el marco en el que se encuentra la empresa Pintuagu S.A.S, porque teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, al contar (la empresa Pintuagu S.A.S) con los instrumentos necesarios para posicionarse de manera eficiente en el mercado, en relación con el crecimiento proporcional de sus clientes y en la capacidad que esta tendrá de ser asertiva al momento de implementar y actualizar sus procesos, y de igual modo estar preparada para cambios presentes en su ambiente. El crecimiento en sector económico será notable, puesto que estimulará en otras pymes el deseo de contar con métodos propios, iniciativas claras y precisas, y sobre todo tener la capacidad de perdurar en el tiempo con actuales y nuevos clientes; y ante todo producirá un aumento en la fuerza laboral fuertemente afectada y más allá un sustento económico para las familias allí representadas.

5. REVISIÓN LITERARIA

5.1. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta investigación se ha tomado como referencia metodológica los modelos de planeación estratégica de Humberto Serna en su libro (Gerencia estratégica), y Fred David (Conceptos de Administración Estratégica) respectivamente.

Para el desarrollo de esta investigación se definirá y conceptualiza la planeación estratégica, investigando a fondo los conceptos de planeación y estrategia, para saber exactamente qué es un plan estratégico.

Planeación: Muchos autores definen la planeación desde varios puntos de vista diferentes, pero tienen elementos en comunes; todos coinciden y consideran que la planeación es la función fundamentalmente del proceso administrativo para la supervivencia de las empresas.

A continuación, se presentan varios conceptos de planeación:

(Mejía, 2004) define la planeación como “la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlos, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y número necesario para su realización. También se puede considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada”.

Sobre el concepto de planeación, Luthans (1980) expresa: El “proceso de planeación entraña fijar objetivos; se orienta tanto hacia el futuro como hacia el pasado ante cambios rápidos la planeación cobra importancia”.

Kazmier (1985) menciona que “La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos”, mencionado por Munch y García (1985). A propósito de lo anterior, la planeación requiere, entonces, de desarrollo e implementación de normas, contribuyendo al control, direccionamiento y cambio.

Anthony (1985), al hablar de planeación menciona: “Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor”, mencionado por Munch y García (1985). Abundando al respecto, la planificación incluye revisión de la situación, análisis, incertidumbres, riesgos y soluciones para alcanzar unas metas.

La planeación, según Jesse Barfield, Cecily Raiborn y otros (2005), es “la habilidad para expresar la misión de la organización en términos de las actividades y los recursos específicos que serán necesarios para el logro de las metas”.

Ahora bien, si se parte de que la meta es la actividad a donde se dirigen los esfuerzos organizacionales y de que la estrategia es el medio a través del cual se direcciona a la organización expresando el cómo se van a obtener los objetivos y que éstos, según Álvaro Zapata (2008), son “el resultado anhelado llevado a cabo en orden, que permanecen en una organización viable, los cuales son el cumplimiento de su misión, el objetivo puede ser visto como un lineamiento futuro o como un perfeccionamiento de la misión de la organización”, buscando el crecimiento y desarrollo de la misma con una planeación que debe ser perfecta, de acuerdo con el entorno y lo esperado de la misma.

Como se puede observar en las definiciones anteriores, existen múltiples coincidencias entre los distintos autores en la descripción de atributos del plan y se puede resumir la planeación de la siguiente forma: el proceso permite la identificación de oportunidades para mejorar la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

Estrategia: La estrategia se originó en el campo militar y se refiere a la combinación para alcanzar los objetivos, por lo tanto, la estrategia está adoptada a la mejor apuesta de cada contendiente, debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información.

Una de las características del campo de la estrategia es la variedad de definiciones que ofrece. Mintzberg (1987c) consideró que el reconocimiento explícito de definiciones múltiples de estrategia puede ser útil para directivos (o practicantes de la estrategia) que enfrentan un mundo diverso y cambiante (Nerur, Rasheed, y Natarajan, 2008; Ramos-Rodríguez y Ruíz-Navarro, 2004; Ronda-Pupo y Guerras-

Martin, 2012; Rumelt, Schendel, y Teece, 1994). Para enfrentar esta multiplicidad de definiciones, en este texto se abordan las propuestas por algunos de los autores más representativos en este campo, tales como Chandler (1962), Andrews (1971), Porter (1997) y (Mintzberg et al., 2007). Al analizar la definición de Chandler (1962) se encuentra que la estrategia tiene que ver con objetivos y metas básicas a largo plazo, los cursos de acción y la asignación de los recursos para lograrlas. Esta definición es característica de una perspectiva clásica y, por tanto, se acerca al concepto de planeación estratégica. En esta misma perspectiva, Andrews (1985) definió la estrategia corporativa como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa quiere estar y qué clase de empresa quiere ser” (p. 49). Este autor diferenció dos etapas de la estrategia: la formulación y la implementación. En el proceso de formulación de la estrategia refiere actividades como la identificación de oportunidades y riesgos, la determinación de los recursos materiales, técnicos, financieros; los valores personales y aspiraciones de los ejecutivos séniores y el reconocimiento de la responsabilidad no económica respecto a la sociedad que hace necesaria la ampliación del concepto antes esbozado. Además, en el proceso de implementación (o ejecución) enumera actividades como la organización de la estructura y sus relaciones, los procesos organizativos y el comportamiento y, en la alta dirección, las estrategias organizacionales y de gestión humana.

Minzberg (1987b) declaró: estrategia “es una de esas palabras que, inevitablemente, se definen de una manera, pero se usan de otra” (p. 11) y que, por su amplitud, no cabe en una sola idea. Por eso, se refiere a ella de cinco maneras distintas: como plan de acción determinado de modo consciente; como patrón de conducta en el tiempo, en el que una es la estrategia proyectada, que se encuentra con la emergente y le da vida a la realizada; como posición en el mercado en el que compete la empresa; y como perspectiva, que refleja el futuro esperado. A este autor se le destaca por reconocer las diferencias entre la estrategia deliberada, la emergente y la realizada y por su intención de no limitar a una sola idea la formulación de la estrategia, lo que lo ha separado de las corrientes clásicas y ha permitido entender la estrategia como un concepto que reúne múltiples posibilidades en su campo de estudio.

Para Igor Ansoff (1965), estrategia era: “el “hilo común” entre las actividades y productos-mercados de la organización que definían la naturaleza esencial del negocio en que estaba ésta y en que proyectaba estar en el futuro”. Esta definición es condensada de su texto de 1965, citada por Charles W. Hofer y Dan Schendel (1985).

Así mismo, Henry Mintzberg (1999), citado por Álvaro Zapata (2008), define estrategia como “Planes directivos superiores para obtener resultados compatibles en las misiones y objetivos de la organización”. En definitiva, siempre

que se habla de objetivos se habla de estrategia y esta debe estar liderada desde el nivel más alto de la organización y, sin duda alguna, debe ser conocida, socializada y aplicada.

Planeación estratégica

En 1954 Peter Druker. Fue el que analizó que debería "tener estrategias para los gerentes porque ellos tenían que analizar los cambios necesarios de una empresa y deberían saber cuáles serían esos cambios dentro de una empresa".

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posteriormente en a la Segunda Guerra Mundial, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas que se propusieron.

La planeación estratégica que se encuentra mezclado por acciones que deben ser avances donde se puedan lograr los objetivos estratégicos que implica definir los problemas para poder resolverlos de mejor manera". Algo que es importante resaltar que una organización que no planea, no sabe qué hacer, ni cómo hacerlo; una organización sin estrategia es como un barco a la deriva, no tiene rumbo, ni dirección definida, no sabe para dónde va.

Elementos de la planificación estratégica

- **Objetivos:** Son metas que una organización se propone para alcanzar a corto plazo teniendo toda las capacidades y recursos para poderlos alcanzarlos.
 - **Visión:** Es donde la empresa se debe enfocar es decir si su visión lo tiene a largo plazo o corto plazo ya que ellos ven que es lo conveniente.
 - **Misión:** Es el propósito de la organización que debe existir.
 - **Estrategias:** Permite realizar más rápidamente las metas que se proponen
 - **Políticas:** Ayudan a tener una dirección son criterios que debes seguir cuando debes tomar decisiones en respecto a un problema que hayan tenido y para resolverlo debes tener en cuenta las políticas para que puedas saber que es más factible a tu problema.
-
- **Procedimientos:** Son procedimientos que llevan un orden y tiene secuencias en cada actividad a realizar.

➤ Presupuestos: Es donde se determina cuánto se puede realizar y lograr en términos de (dinero).

A continuación, se definirán varios conceptos de planeación estratégica desde el punto de vista de diversos autores:

La planeación estratégica con lleva un potencial de éxito para aquellas organizaciones que la entienden y la implementan, a través de diferentes procesos y niveles de la organización, empezando por el nivel más alto encargado de su direccionamiento. Así mismo, está apoyada y delimitada por las teorías administrativas, así como por el desarrollo de la gestión organizacional, soportándose en la dinámica y entorno organizacional.

Thomas Bateman y Scott Snell (2004, p.133) definen planeación estratégica como: “Conjunto de procedimientos para la toma de decisiones con respecto a las metas y estrategias de largo plazo de la organización”.

Sallenave (19991) afirma que “la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, no es un dominio de alta gerencia si no un proceso de comunicación y determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

El concepto de planificación estratégica surge de la necesidad de orquestar la actividad humana a gran escala. Las versiones modernas de la práctica son trazables a las técnicas de planificación, por ejemplo, utilizadas en el Departamento de Defensa de los Estados Unidos (Smalter y Ruggles, 1966). Conocido entonces como planificación a largo plazo, el proceso se enseñó en escuelas de negocios desde la década de 1960 y se difundió a las grandes empresas a través de empresas de consultoría. Los modelos actuales de planificación estratégica también tienen un origen en la administración y el liderazgo de grandes empresas públicas como General Electric e IBM (por ejemplo, (mintzberg, 1994)).

5.2. MARCO REFERENCIAL

5.2.1. NACIONAL

“Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mypymes del sector comercio en Bogotá” El presente artículo persigue el objetivo de analizar la relación entre la dimensión planificación estratégica y la competitividad en las Mipymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá, considerando el impacto que puede tener esta dimensión en el desempeño empresarial. Para ello, se realiza una contextualización del estado del sector y se evalúa su nivel de competitividad a partir del Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El análisis estadístico, basado en pruebas de correlación directa y parcial (utilizando software SPSS), permite inferir que la planificación estratégica tiene un impacto significativo en el funcionamiento de otras dimensiones de gestión organizacional de las Mipymes y en su competitividad.

“Elementos de la planeación estratégica que apalanquen la gestión de pymes en el sector de plástico de Usaquén (Lopez, 2013)” Este trabajo de grado se desarrolló enmarcado en modelo de casos, donde se demarca una problemática a solucionar por medio de entrevistas, encuestas, visitas, formulando unas variables para analizar y formular esquemas de mejora por medio de previa documentación, encuesta estructurada, visitas programadas, reuniones de diagnóstico con el Doctor Edil de Usaquén.

5.2.2. INTERNACIONAL

“Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación” En el desarrollo de este trabajo se contextualiza la situación por la que transitan las PYMES mexicanas, la cultura organizacional que impera en la planeación estratégica de las mismas y la posibilidad de hacer uso de la gestión del conocimiento para su mejor permanencia y consolidación. Se analiza el perfil del recurso humano que dirige a las PYMES y se menciona la importancia de la implementación de las tecnologías de información y comunicación como

herramienta importante dentro de la planeación estratégica de las organizaciones que conlleva a tener una comunicación más asertiva, orientada al crecimiento de las organizaciones en un entorno de negocios demandante.

“El uso de la planeación estratégica para desarrollar una pyme en México” (Perez, 2016)” En su tesis, La Ingeniera Estefanía Farías Pérez, describe las herramientas necesarias para llevar a cabo la planeación estratégica, tocando puntos importantes como lo son la matriz DOFA, la misión, visión, las principales estrategias y la elaboración de nuevas estrategias para la empresa. Esto permitió en su estudio elaborar una nueva línea de negocios que consiste en el mantenimiento preventivo de pistones y válvulas neumáticas.

“La planificación estratégica en las pymes. Aplicación a una empresa de la provincia de valencia (España) (Cuartas, 2009)” En este proyecto se ha seleccionado una PYME de la provincia de Valencia del sector de alquiler de maquinaria, la cual nunca había realizado un plan estratégico. Debido a la simplicidad y el alto grado de difusión del análisis DAFO, se ha utilizado éste como eje vertebrador del proceso, y el cual será complementado con otras técnicas que enriquecerán el proceso estratégico. Por lo tanto, con el presente proyecto se espera “Desarrollar un proyecto de planificación estratégica ajustado a las particularidades de una PYME del sector de alquiler de maquinaria en la provincia de Valencia”.

5.3. MARCO CONCEPTUAL

Amenazas: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. (Serna, 1997)

Benchmarking: Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Michael J. Spendolini (Morales, 2009)

Debilidades: Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. (Serna, 1997)

Fortalezas: Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución (Serna, 1997)

Misión: Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización (Serna, 1997)

Objetivos: Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Largo plazo, significa más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. (David, 2003)

Oportunidades: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. (Serna, 1997)

Planeación estratégica: Es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Serna, 1997)

Visión: Un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. (Amaya, 2005)

5.4. ESTADO DEL ARTE

A continuación, se presentan investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional acerca de la implementación de planeación estratégica.

Araque Maria y Cruz Luis (2014) en su proyecto de grado para optar por el título de magíster en planificación y dirección estratégica "*Planificación estratégica de la empresa Aica*" con objetivo general "Revisar y elaborar la planificación estratégica para AICA para el periodo 2011 2016" permitió determinar que la planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de planea que sirva de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano; debe ser revisada periódicamente y debe ser flexible. La planeación estratégica es un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales, es un enfoque del sistema para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas, permite que la organización tome parte activa en lugar de reactiva en la configuración de su futuro, es decir, puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto la gerencia como los empleados se comprometen a brindar su apoyo a la compañía.

Cano Andrés y Cifuentes Diana (2011) en su proyecto de grado para optar el título de administrador de empresas "*Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda.*", que tuvo como objetivo general "Diseñar e implementar un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda" , permitió determinar que el éxito de la planeación estratégica no está centrada simplemente en la elección de estrategias que hagan frente a la situación actual de la empresa , sino que se determinó que la planeación es móvil y flexible , cada cierto tiempo se debe analizar y actualizar según la situación y el contexto de la empresa , así mismo se pudo deducir que la planeación es un proceso interactivo y global pues involucra a todos los miembros de una organización y requiere que los mismos estén comprometidos en alcanzar las metas. Como recomendaciones finales para la empresa abordada surgió el elaborar un portafolio de las líneas de productos ofrecidas por la empresa, capacitar a los empleados enfocados al servicio al cliente, preocuparse por el bienestar de sus empleados no solo en la parte laboral sino también en la personal , pues esto ayudará a que puedan brindar su máximo

potencial en la empresa , por esto también se recomendó implantar actividades de recreación para los empleados y sus familias , finalizar el proceso de calidad que estaba llevando a cabo la empresa, realizar reuniones entre directivos que permitan comunicar sus pensamientos acerca de la empresa para evitar las contradicciones en la dirección de la misma y que todos estén alineados para cumplir con los objetivos

Robles Miguel, Padilla Yuliana (2019) en su proyecto de grado para optar por el título de ingenieros industriales *“Diseño y formulación de un plan estratégico para el hospedaje la ceiba ubicado en la ciudad de Cartagena”* que tuvo como objetivo general *“Diseñar un plan estratégico para El Hospedaje La Ceiba que permita la identificación de su ventaja competitiva y el aumento de la satisfacción de sus clientes”* permitió determinar que el sector hotelero es un mercado altamente competitivo en donde para lograr posicionarse en el mercado, los directivos de la organización deben apuntar a poseer atributos diferenciadores que permitan a los clientes preferirlos ante su competencia. Para esto es de suma importancia que la organización tenga direccionamiento, metas, objetivos claros y medibles y lo más importante una propuesta de valor claramente definida y estructurada, por lo que se requiere el diseño y formulación de un plan estratégico, realizar inversión en temas de tecnología y mejoras a las instalaciones, ya que estos fueron uno de los factores más críticos de los análisis efectuados.

6. METODOLOGIA

La siguiente metodología presenta una serie de actividades por objetivos, en donde estos están clasificados por etapas ya que de esta manera se conocerá lo que cada uno de ellos exige realizar. Por otro parte para dar cumplimiento a estas tareas se estipula un tiempo no superior a un año.

6.1. ACTIVIDADES POR OBJETIVO

El siguiente cuadro muestra las distintas actividades que se realizarán para lograr que los objetivos planteados se cumplan, las cuales tendrán un tiempo de ejecución, para así lograr una mayor rapidez, control y eficiencia de las mismas (ver Tabla N° 1).

Tabla 1 Actividades por objetivos

Etapas	Actividades por objetivos	Tiempo
Diagnosticar la manera cómo influyen los factores del ambiente interno y externo en el funcionamiento de la organización Pintuagu S.A.S a través del uso de las herramientas de entrevistas, diagnostico financiero, PCI y POAM.	1. Implementar la matriz PCI 2. Implementar la matriz POAM 3. Realizar evaluación documental 4. Realizar encuesta de percepción de proveedores 5. Realizar diagnostico financiero	2 semanas

Etapas	Actividades por objetivos	Tiempo
<p>Analizar los factores externos que afectan la competitividad y sostenibilidad de la organización a través del uso de las herramientas Pestel, Benchmarking, mapa del consumidor y estudio de tendencia tecnológica para el diseño plan estratégico de acuerdo a las necesidades de Pintuagu S.A.S</p>	<p>6. Implementar análisis de Benchmarking 7. Análisis del entorno a través de herramientas de Pestel 8. Realizar investigación de mapa del consumidor 9. Realizar un estudio de tendencias tecnológicas 10. Definir las oportunidades y amenazas del sector</p>	<p>4 semanas</p>
<p>Formular un plan estratégico que permita el aprovechamiento de las oportunidades y la protección ante las amenazas empleando metodología de matriz CREA, cuadro de mando integral, estructura organizacional</p>	<p>11. Elaborar lienzo Canvas 12. Implementar la matriz CREA 13. Realizar organigrama de la empresa 14. Definir la estructura de la empresa 15. Elaborar cuadro de mando integral 16. Elaborar plan de acción</p>	<p>4 semanas</p>
<p>Analizar el impacto financiero de la incorporación del plan estratégico en la organización mediante el estudio de indicadores viabilidad financiera</p>	<p>17. Realizar comparativo de implementación de plan estratégico 18. Mostrar punto de equilibrio del proyecto 19. Elaborar indicadores internos dentro de la empresa</p>	<p>4 semanas</p>

Construcción propia del autor

6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Según (Muñoz, 2016) “La investigación aplicada se caracteriza por buscar la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren”. Siendo esta investigación aplicada, se verá enmarcada en un campo muy específico y se concentrará en encontrar mecanismos o estrategias para lograr objetivos concretos. Es así como este estudio permite establecer un ámbito bien delimitado; que en este caso sería la planeación estratégica en una pyme, por otro lado, se insertaran todos los conocimientos obtenidos acerca de la planificación estratégica la cual conlleva a implantar métodos, herramientas, conceptos y por supuesto análisis que se hayan dado a lo largo de la historia.

6.3. UNIVERSO.

6.3.1. POBLACIÓN.

Siendo un tipo de investigación centrada en un campo o sector específico, la población irá de la mano con estas características; se desea conocer todos los aspectos internos de la compañía que la han llevado a una pérdida proporcional de clientes, es entonces, de suma importancia, que la población inicial sean los trabajadores de la organización, puesto que ellos contribuirán a realizar los diagnósticos previos, los análisis determinados y de igual manera ayudaran en la aplicación de las herramientas de la planeación estratégica dentro de la organización. Siguiendo la misma línea, el otro grupo a estudiar sería los clientes, que darán sus puntos de vista y proporcionaran un plus a este método de estudio, puesto que otorgaran información valiosa para que así la empresa Pintuagu S.A.S pueda posicionarse en el mercado y dar mejores ofertas a los mismos.

6.3.2. MUESTRA.

La muestra será igual a la población total de la empresa, puesto que Pintuagu S.A.S cuenta con un total de cuatro trabajadores de planta, todos estos están adaptados proporcionalmente con los procesos que se desarrollan en la compañía. Con los clientes se realizará un estudio por quince días, donde la muestra será del 10% de la población, para lograr así la realización de encuesta de satisfacción de cliente.

6.4. MÉTODO DE ESTUDIO.

El método de estudio se dará con la investigación básica debido a que (Muñoz, 2016) declara que “La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si se analiza de que toda investigación con estas características requiere de un marco teórico”. Este tipo de estudio se basa en un marco teórico y permanece en él, de esta manera queda explícito entonces que este tipo de investigación sigue los parámetros de expertos y aplica las herramientas que hacen de la planeación estratégica u método de suma importancia.

7. CAPITULO I: DIAGNÓSTICO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Para el desarrollo del capítulo I, se ha optado por realizar un análisis de los factores que incurren en la toma de decisión dentro de la empresa Pintuagu. S.A.S. Se busca determinar que causas considera la organización de gran importancia para su crecimiento estratégico; qué elementos externos pueden ser implementados para el desarrollo empresarial y qué medidas tomar para prevenir amenazas externas. Desde el punto de vista de calidad, se evaluará el nivel de cumplimiento de los estándares exigidos a las partes externas, los estándares de seguimiento y control y documentación de los procedimientos con el fin de cumplir los procesos que se llevan a cabo internamente

7.1. CONTEXTO DE APLICACIÓN DE DIAGNÓSTICO INTERNO

A continuación, se procede a realizar el diagnóstico de los factores internos y externos el cual permitirá mostrar un panorama de la situación actual de la empresa con sus partes internas, proveedores y clientes, dicho diagnóstico es realizado con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización.

Para el desarrollo de este objetivo, se ha optado por implementar herramientas como perfil de capacidad interna, perfil de oportunidades y amenazas, las cuales permitirán examinar y evaluar aspectos en todas las áreas de la organización y sus externos. Se realizará a través de una entrevista realizada en la organización y analizada por el equipo de investigación.

Otras de las herramientas implementada para el diagnóstico interno de la empresa ha sido evaluación documental donde se busca conocer el nivel de documentación de los procesos y conocimiento de los trabajadores respecto a la información organizacional y la capacidad de realizar mejoras continuas.

Finalmente, para el diagnóstico de relación de la empresa para con los proveedores, se aplica las herramientas de percepción de proveedores. Este paso se realiza con el fin de analizar el nivel de exigencia que tiene Pintuagu. S.A.S para el aprovisionamiento de sus productos, los requisitos que deben cumplir los

proveedores y qué medidas se implementan para dar respuestas oportunas ante incumplimientos.

7.2. DESCRIPCIÓN DE HERRAMIENTAS

Para el desarrollo de la evaluación de perfil de capacidad interna, se tomó como base la estructura genérica de un proyecto e investigación dirigido a una empresa de empaques y se agregaron requerimientos específicos del sector de la pintura teniendo en cuenta el perfil de la empresa Pintuagu.S.A.S

7.2.1. PCI (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA)

El Perfil de Capacidad interna permite evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa con relación al perfil de capacidad directiva, capacidad tecnológica, capacidad de talento humano, capacidad competitiva y capacidad financiera. Lo cual se lleva a cabo por medio de calificación a cada uno de estos factores en los rangos de alto, medio, bajo; según sea el grado de preparación de la ferretería. Por otra parte, se encuentra la columna de impacto, donde se determina el nivel de participación de las características, en el desarrollo interno y externo de la empresa.

Para determinar si el perfil es una fortaleza para la empresa, debe tener un cumplimiento mayor al 60% de los criterios, esto se halla mediante la siguiente fórmula. Donde cp: es criterio del perfil en fortalezas y ct: criterio total.

Ecuación 1 Formula criterio de perfil interno

$$\frac{\sum cp}{ct} \times 100$$

Para determinar el impacto que tiene el perfil en la estructura de la empresa, debe haber un cumplimiento superior al 60% en los rangos. Esto se halla mediante la siguiente fórmula. Donde Ra: Rango alto, Rm: Rango medio, Rt: Rango total

Ecuación 2 Formular rango de participación

$$\sum \frac{Ra + Rm}{Rt} \times 100$$

Para el desarrollo de la evaluación de perfil de capacidad interna, se tomó como base la estructura genérica de la matriz y se agregaron requerimientos específicos del sector de la pintura teniendo en cuenta el perfil de la empresa Pintuagu.S.A.S.

7.2.1.1. PERFIL DE CAPACIDAD DIRECTIVA

Tabla 2 Perfil de capacidad directiva de la empresa Pintuagu S.A.S

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen de la empresa	X						X		
2. Uso de planes estratégicos				X			X		
3. Estructura organizacional				X			X		
4. Capacidad para enfrentar la competencia		X					X		
5. Velocidad de respuesta condiciones cambiantes					X		X		
6. Uso de herramientas administrativas (manuales y reglamentos)				X			X		
7. Sistema de toma de decisiones					X			X	
8. Conocimiento del sector al que pertenece	X							X	

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
9. Determinación de objetivos a corto, mediano y largo plazo				X			X		
10. Misión y visión				X			X		
11. Indicadores de gestión				X			X		
12. Evaluación y pronóstico del medio				X			X		
13. Comunicación entre las partes	X						X		
Total	3	1	0	7	2	0	11	2	0

Construcción propia del autor

De los 13 criterios evaluados en la capacidad directiva, se identificó que 4 de ellos son cumplidos por la empresa Pintuagu S.A.S y los 9 restantes no son implementados dentro de la empresa. E por ello que la capacidad directiva de la empresa es una debilidad, donde el porcentaje de factores que ubican el perfil como una debilidad es del 69,2%. Por otra parte, al evaluar la importancia que representa este perfil en la toma de decisiones dentro de la empresa, se encuentra que el impacto de este perfil es del 100%. Esto permite analizar que la compañía no posee planes estratégicos para integrar la planificación de los niveles de la empresa, lo que conlleva a que no se aborden ni se integren objetivos, metas a futuro, procesos misionales y visionales y uso de herramientas administrativas. Por otro lado, no existe una estructura organizacional definida, lo que imposibilita la delineación de funciones específicas y ocasiona una baja respuesta a las condiciones cambiantes puesto que son muy limitadas y frágiles ya que no poseen soporte.

7.2.1.2 PERFIL DE CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Tabla 3 Perfil de capacidad tecnológica de la empresa Pintuagu S.A.S

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de manufactura				X			X		
2. Capacidad de innovación			X					X	
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos					X				X
4. Uso de software de información gerencial y ofimáticos				X				X	
5. Efectividad de la producción y programas de entrega		X					X		
6. Intensidad de mano de obra en el producto	X							X	
7. Sistema de información en coordinación con otras áreas				X			X		
8. Innovación tecnológica (páginas web, redes sociales, comercio electrónico)					X			X	
Total	1	1	1	3	2	0	3	4	1

Construcción propia del autor

El perfil de capacidad tecnología es una debilidad para la empresa Pintuagu S.A.S puesto que de los 8 criterios evaluados 5 de ellos no son cumplidos por la

organización, esto representa un 62,5% de criterios en la franja de debilidades, Por otra parte, la importancia de este perfil en el crecimiento y toma de decisiones dentro de la empresa es del 87,5%. Esto es demostrado al saber que su nivel de tecnología integrada en el proceso de producción es poca, y a su vez, la empresa no puede hacer frente a los desafíos de la competencia con respecto a maquinaria en la producción. Por otra parte, la empresa no posee formatos de registro de información que permita integrar, coordinar y controlar las distintas áreas de la compañía, además no existe presencia en las páginas digitales, esto por su parte ocasiona que se pierda clientes potenciales que deseen obtener productos de su inventario. Aunque su capacidad innovación es una fortaleza, gracias a las invenciones artesanales de sus trabajadores, no es un factor que impulse al crecimiento de la organización, puesto que la empresa no implementa nuevas tendencias tecnológicas en materia de producción, recepción, almacenamiento, comunicación y publicidad.

7.2.1.3. PERFIL DE CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

Tabla 4 Perfil de capacidad de talento humano de la empresa Pintuagu S.A.S

Capacidad de talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Reclutamiento y selección				X			X		
2. Experiencia técnica			X					X	
3. Rotación	X							X	
4. Ausentismo		X					X		
5. Pertenencia		X					X		
6. Motivación		X					X		
7. Nivel de remuneración			X				X		
8. Accidentalidad		X					X		
9. Evaluación de desempeño				X			X		
10. Capacitación y desarrollo personal				X			X		

Capacidad de talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
11. Clima organizacional		X						X	
12. Seguridad social				X			X		
13. Prestaciones sociales				X			X		
Total	1	5	2	5			10	3	

Construcción propia del autor

De los 13 criterios de perfil de capacidad de talento humano, 8 de ellos son cumplidos por la empresa Pintuagu. S.A.S, lo que equivale a un cumplimiento del 62%, es por ello que se interpreta este perfil como fortaleza para la empresa. Esto es posible debido a la integración que tiene el personal con cada una de las actividades realizadas dentro de la empresa, a pesar de que la empresa no implementa un sistema de capacitación de los trabajadores, la integración de cada uno con las actividades que se realizan internamente permite que cada uno se encuentre en la capacidad de realizar varias funciones; a esto se le agrega que los trabajadores poseen motivación y pertenencia de la organización lo que produce que el clima organizacional sea agradable y satisfactorio en la mayoría de los aspectos. No obstante, se percibe como punto crítico los criterios como: evaluación de desempeño, el cual es primordial, puesto que no hay herramientas de medición que permitan conocer las necesidades formativas del capital humano. Seguridad social y prestaciones sociales, estos infieren en que la empresa no proporcione a sus miembros protección ante accidentes laborales, enfermedades, desempleo y jubilación. Lo que ocasiona que la empresa se encuentre vulnerable económicamente en caso de accidentes y/o enfermedades dentro de la misma.

7.2.1.4. PERFIL DE CAPACIDAD COMPETITIVA

Tabla 5 Perfil de capacidad competitiva de la empresa Pintuagu S.A.S

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Satisfacción del producto en función de calidad y exclusividad	X						X		

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
2. Satisfacción del cliente en función de la velocidad de entrega		X						X	
3. Satisfacción del cliente en función de la calidad del contacto/ venta		X					X		
4. Participación del mercado		X						X	
5. Administración de cliente en cuanto a precios			X						X
6. Inversión I&D para desarrollo de nuevos productos		X					X		
7. Grandes barreras en entrada de productos en la compañía			X					X	
8. Ventaja obtenida del potencial de crecimiento del mercado		X						X	
9. Disponibilidad de productos por parte de proveedores	X						X		
10. Publicidad			X				X		
11. Portafolio de productos				X			X		
12. Programa post-venta				X			X		
Total	2	5	2	5			7	5	1

Construcción propia del autor

El perfil de capacidad competitiva cuenta con 12 criterio de los cuales 9 de ellos son cumplidos por la empresa, es decir que existe un cumplimiento del 75%. Se observa, por su alto impacto dentro de la organización, la satisfacción de los productos en función a la calidad y la disponibilidad de productos por parte de proveedores. Esto es gracias a la percepción positiva que tienen los clientes con la relación precio y calidad de los productos ofrecidos por Pintuagu S.A.S. Por otra parte, la inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos se ve reflejado en la distribución de productos de marca propia, el cual ha tenido acogida positiva en el mercado y generando una buena relación costo beneficio para la empresa. Sin embargo, también es importante considerar los puntos críticos dentro del perfil como: Publicidad, portafolio de productos y programa post-venta; Criterios indispensable para la competitividad, captura y fidelización de clientes, los cuales no se encuentran implementado dentro de la empresa.

7.2.1.5. PERFIL DE CAPACIDAD FINANCIERA

Tabla 6 Perfil de capacidad financiera de la empresa Pintuagu S.A.S

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alt o	Medi o	Baj o	Alt o	Medi o	Baj o	Alt o	Medi o	Baj o
1. Acceso a capital cuando se requiere		X						X	
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento			X						X
3. Facilidad para salir del mercado				X			X		
4. Rentabilidad, retorno de la inversión	X						X		
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X						X	
6. Habilidad para competir con precios		X					X		

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
7. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda		X					X		
8. Estabilidad del costo			X					X	
9. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios			X					X	
10. Elaboración de estados financieros				X			X		
11. Elaboración y presentación de las obligaciones tributarias				X			X		
12. Nivel de endeudamiento	X						X		
Total	2	4	3	3			7	4	1

Construcción propia del autor

El perfil de capacidad financiera es considerado fortaleza para la empresa con un porcentaje de cumplimiento del 88,8% e impacta en la estructura organizacional en un 88,8%. Se puede destacar la capacidad de la empresa para acceder a capital para inversión y bajo uso de su capacidad de endeudamiento. Como punto crítico de este perfil se observan factores de alto impacto como debilidad en la empresa la dificultad de salir al mercado, el cual tiene relación con el criterio de publicidad. Por otra parte, al no hacer seguimiento financiero dentro de la empresa, no se puede conocer el estado de la empresa por periodo, el cual se ve reflejado al no elaborar estados financieros. Y finalmente la empresa está vulnerable a recibir multas por parte de la dirección de impuestos y aduana por la omisión de pagos de obligaciones tributarias, el cual se puede ver reflejado en la disminución de presupuesto de inversión en desarrollo.

Dando una conclusión general del análisis de los perfiles de capacidad interna de la empresa, Se puede ver que es posible evaluar las fortalezas y las debilidades de la

empresa Pintuagu S.A.S en relación con las oportunidades y amenazas, se realizó un diagnóstico involucrando factores que afectan a la compañía, logrando conocer entonces en que aspectos es fuerte y en que es débil. Como resultado se obtuvo que la compañía posee fortalezas en su capacidad de talento humano, capacidad competitiva y capacidad financiera. En el primero porque sus empleados poseen motivación y sentido de pertenencia por la organización junto con la solvencia de poder desempeñarse en distintos procesos y áreas de la compañía al mismo tiempo; en el segundo, porque se cuenta con una participación en el mercado de las pinturas y satisfacción en cuanto a la calidad y la venta de los productos, permitiendo así que la organización se vea como una empresa competitiva, los factores que intervienen en esta área son las creencias, los conocimientos y el impulso que hacen los empleados de la empresa para con sus productos, esto se ve reflejado en la confianza que existe por parte de los clientes a la hora de comprar un producto decisivo y la satisfacción de estos con los resultados; dicho resultado es de suma importancia para la ferretería puesto que a largo plazo es un factor decisivo para el éxito comercial del producto; y tercero, porque se cuenta con capital propio cuando se requiera, seguidamente cuentan con la habilidad media para competir con los precios y para satisfacer la demanda.

Finalmente la compañía es débil es su capacidad directiva y en su capacidad tecnológica; en la primera, porque no se cuenta con un direccionamiento estratégico que incluya procesos misionales, visionales, planes a mediana y la largo plazo y ejecución de objetivos corporativos; en el segundo, porque no hay un empoderamiento de las tecnologías que facilitan la información para la organización, además no se cuenta con plataformas o softwares que permitan ver y conocer el comportamiento de los productos, a esto se le suma el poco empuje en materia de innovación y de adaptación para los cambios en materia tecnológica.

Para seguir con la evaluación de los factores que afectan directamente a la empresa, los cuales pueden ser interpretados como fortalezas o debilidades; es necesario también realizar un diagnóstico de los factores externos a la organización que pueden ser de elementos de aprovechamiento o prevención y a la vez puedan incurrir en el crecimiento organizacional; es por ello que se realizará a continuación una evaluación de perfil de oportunidades y amenazas.

7.2.2. POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

Es de suma importancia aplicar herramientas que permita analizar los factores externos para que así pueda existir una alineación con los ítems estudiados en el PCI, para esto se realiza la metodología de la matriz POAM que proporciona el diagnóstico para analizar las oportunidades y amenazas para la compañía Pintuagu S.A.S.

El POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa dependiendo el factor dado en el entorno constituyente a una amenaza o una oportunidad de la organización (Castillo, 2011). La matriz implementada permite evaluar el grado de impacto que tiene en las amenazas y oportunidades teniendo en cuenta los siguientes criterios de clasificación:

- Económicos
- Políticos
- Social
- Tecnológico
- Competitivo
- Geográfico

Para determinar si el perfil es una amenaza o una oportunidad para la empresa, debe tener un cumplimiento mayor al 60% de los criterios, esto se halla mediante la siguiente fórmula. Donde Gp: es grado de participación y Tc: Total de criterios.

Ecuación 3 Grado de participación del POAM

$$\frac{\sum Gp}{Tc} \times 100$$

Para determinar el impacto que tiene el perfil en la estructura de la empresa, debe haber un cumplimiento superior al 60% en los rangos. Esto se halla mediante la siguiente fórmula. Donde Ra: Rango alto, Rm: Rango medio, Rt: Rango total

Ecuación 4 Rango de participación del POAM

$$\sum \frac{Ra + Rm}{Rt} \times 100$$

Tabla 7 Perfil de oportunidades y amenazas de la empresa Pintuagu S.A.S

Capacidad	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONÓMICOS									
1. La apertura económica		X					X		
2. Ley de preferencias arancelarias			X					X	
3. Tamaño del mercado					X		X		
4. Reforma de políticas laboral			X						X
5. Creación de nuevos impuestos	X							X	
Total	1	1	2	0	1	0	1	2	1
POLÍTICO									
1. Políticas del país			X						X
2. Desorientación entre los frentes políticos, económicos y social			X						X
Total	0	0	2	0	0	0	0	0	2
SOCIAL									
1. Reforma al sistema de seguridad social		X							X
2. Aumento a la inversión en la seguridad		X							X
3. Incremento al índice de desempleo		X							X
4. Incremento del índice de delincuencia	X						X		
5. Política salarial	X						X		
6. Conformismo de la sociedad con la situaciones dadas						X		X	
Total	2	3	0	0	0	1	2	1	3

Capacidad	Grado			Grado			Impacto		
	Amenazas			Oportunidades			Alto	Medio	Bajo
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
TECNOLOGÍCOS									
1. Telecomunicación				X			X		
2. Automatización procesos como medio para optimizar el uso de tiempo					X		X		
3. Facilidad acceso a la tecnología				X				X	
4. Velocidad en el desarrollo tecnológico				X				X	
5. Resistencia a cambios tecnológicos		X						X	
Total	0	1	0	3	1	0	2	3	0
COMPETITIVOS									
1. Alianzas estratégicas	X						X		
2. Inversión extranjera	X							X	
3. Nuevos competidores	X						X		
Total	3	0	0	0	0	0	2	1	0
GEOGRAFICO									
1. Dificultad de transporte aéreo – terrestre	X						X		
2. Dificultad de concepción de clientes por ubicación geográfica						X	X		
Total	1	0	0	0	0	1	2	0	0

Construcción propia del autor

A través de la matriz POAM se puede identificar las oportunidades y el nivel de su impacto ya sea este bajo, medio o alto, y de igual forma las amenazas provenientes de los factores externos tal como lo son: factor económico, político, social,

tecnológico, competitivo, y geográfico. Para el caso de la empresa Pintuagu S.A.S, se identificó que el factor económico es una amenaza para la empresa, debido a la apertura de nuevos competidores, y nuevos impuestos. El factor social sería una amenaza, criterios como crecimiento de la delincuencia afectaría directamente a la empresa por encontrarse vulnerable al hurto e inseguridad en el sector que afectaría directamente a sus clientes. Y finalmente otro factor que amenaza el crecimiento de la empresa es el factor competitivo debido al crecimiento de grandes empresas realizando alianzas estratégicas para llegar a los segmentos de mercado que acapara la empresa Pintuagu S.A.S y por otro lado inversiones de extranjero que permitiría a las grandes competencias, importar productos a menor precio.

Después de finalizar el análisis de los factores de capacidad interna y externa que incurren directamente en el crecimiento de la empresa Pintuagu S.A.S. Se procede a realizar un análisis dirigido a los procedimientos internos de la empresa, uno de ellos es la evaluación del estado actual con respecto al seguimiento y comunicación de información, entre las áreas. Es por ello que a continuación se realizará una evaluación documental que permite identificar el estado actual de la empresa con respecto a la documentación de sus procedimientos internos, seguimientos y requisitos exigidos a proveedores

7.2.3. EVALUACIÓN DOCUMENTAL

La evaluación documental, permite elaborar un diagnóstico del seguimiento que realiza la empresa en sus diferentes procesos. Esta información está basada en algunos criterios de la norma ISO 9001 con el fin de evaluar el cumplimiento de los estándares de calidad en productos y prestación de servicio para llevar a cabo mejoras; se debe evaluar y aplicar análisis y acciones correctivas que permite el impulso y fortalecimiento de la estructura interna en la organización. Permite conocer el impacto que tienen el registro y seguimiento a los procesos internos de la organización, entre los criterios a analizar están: La gestión documental, planificación de la producción o prestación de servicios, procesos de relación con los clientes, seguimiento y medición, análisis de datos, mejora, requisitos legales y otros, control operacional dirigido a la gestión ambiental y control operacional dirigido a la seguridad y salud en el trabajo.

Tabla 8 Evaluación documental de la empresa Pintuagu S.A.S

CRITERIO (Requisito)	Estado de cumplimiento	
	Se cumple	No se cumple
<p>Gestión documental</p> <p>Eje transversal de información y comunicación: Preguntar por la aplicación de los procedimientos de control de documentos y registros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoce los procedimientos de control de documentos y registros. • Como se realiza el hacer de los procedimientos en mención. (cómo solicitan las mejoras documentales y conocen los documentos) 		X
<p>Planificación de la realización del producto o prestación del servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar que el nombre, el objetivo, el alcance, las actividades y la salida del procedimiento mantengan coherencia. • Verificar el cumplimiento de las actividades descritas en el procedimiento, mediante el cruce documental de los registros generados en cada actividad. 		X
<p>Procesos relacionados con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como es la retroalimentación con la ciudadanía teniendo en cuenta las PQRS que se radican al grupo y/o funcionario. 		X
<p>Seguimiento y medición</p> <p>Evaluar y verificar, sí se aplica, autoevalúa mediciones a: indicadores de gestión el proceso (indicadores)</p> <p>La satisfacción del cliente (encuesta de satisfacción)</p> <p>Al igual sí se toman de acciones de mejora con base en estos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar si los resultados del seguimiento y medición son publicados y están disponibles a los interesados. 		X
<p>Análisis de datos</p> <p>Autoevaluación de la gestión</p> <p>Evaluar y verificar, sí se aplica análisis de datos con base en los resultados obtenidos; y toma de acciones de mejora producto del seguimiento y medición de:</p> <p>Indicadores de gestión</p> <p>El proceso (Indicadores)</p> <p>La satisfacción del cliente (encuesta de satisfacción)</p> <p>Proveedores (evaluación de proveedores)</p>		X

CRITERIO (Requisito)	Estado de cumplimiento	
	Se cumple	No se cumple
<p>Mejora (acciones de mejora, preventiva, correctiva) Planes de mejoramiento Conoce el procedimiento documentado de acciones de mejora. Ha realizado mejoras al proceso y o sus procedimientos, como las ha solicitado. Solicitar el registro documental que evidencie las mejoras realizadas. Verificar la eficacia de las acciones de mejora propuesta.</p>		X
<p>Requisitos legales y otros Verificar si en el plan de desarrollo detalla los programas de gestión ambiental y de salud y de seguridad en el trabajo Determinar los recursos asignados en el plan de inversiones.</p>		X
<p>Control operacional (Gestión ambiental) Conoce los programas de gestión ambiental. Como contribuye desde su función a la ejecución de los programas de Gestión ambiental. Como es la disposición final de los residuos sólidos generados en su puesto de trabajo. Cuáles son los aspectos e impactos ambientales que se generan desde su puesto de trabajo</p>		X
<p>Control operacional (Seguridad y Salud en el trabajo) Conoce los programas de gestión Seguridad y Salud en el trabajo Como contribuye desde su función a la ejecución de los programas de Gestión Seguridad y Salud en el trabajo Conoce que es el COPSAST, quienes lo conforman y cuáles son sus funciones. Conoce los peligros y riesgos a que está expuesto en su puesto de trabajo. Sabe exactamente qué hacer en caso de que ocurra una emergencia. Quienes conforman la comisión de personal y cuáles son sus funciones. Quienes conforman el comité de convivencia laboral y cuáles sus funciones.</p>		X

Construcción propia del autor

La evaluación documental es de suma importancia para esta investigación, puesto que permite identificar el nivel de planificación de los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la empresa. Una parte de la planificación está dirigida a la documentación de la información, en donde se evalúan las herramientas y conocimientos aplicados para el registro y comunicación de la información entre las áreas; por otra parte, se evalúa la forma en que se llevan a cabo las funciones específicas dentro de los departamentos de suministro, producción, distribución y ventas. El segundo proceso que se evalúa dentro de la empresa es la verificación o seguimiento a los procesos y al seguimiento post venta a los clientes. Se puede observar en esta evaluación que la empresa no cuenta con procedimientos de control definidos, supeditados por documentación clara y actualizada. además, los registros con los que cuenta son documentos concernientes a requerimientos a unos pocos requisitos legales; no se cuenta con una directriz específica para determinar cuál es el hacer de los procedimientos. tampoco existen mejoras ni mucho menos actualizaciones documentales. Por otra parte, La retroalimentación se da voz a voz, es decir, no existen documentación para las PQRS. No existen indicadores de gestión, tampoco se realiza autoevaluación. Las acciones de mejora resultan por sucesos repentinos y no porque exista un formato adecuado y estipulado que contrarreste los percances en la empresa. No existen documentos que detallen programas de gestión ambiental y de SST. Sin embargo, para el factor ambiental existe una reutilización de residuos plásticos, pero no se encuentra estipulado el proceso que permite verificar cómo se recolectan, cómo se utilizan y cómo se re envasan los productos.

Como parte esencial de la evaluación de los factores internos y externos de la empresa, además de las medidas de seguimiento a los procedimientos e información dentro de la misma; es de gran importancia para esta investigación, realizar un análisis a las partes interesadas que intervienen en los procesos que se llevan a cabo internamente; es por ello que a continuación se realizará un análisis de los factores a considerar de gran importancia para la empresa Pintuagu S.A.S con respecto a los requisitos exigidos a los proveedores

7.2.4. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Permite evaluar los criterios que conlleva al suministro de diferentes productos y servicios adquiridos por la empresa Pintuagu S.A.S; a través de la implementación de una entrevista cuantitativa que destacan el nivel de cumplimiento de los estándares exigidos por la empresa para los proveedores, teniendo en cuenta: Calidad, Cumplimiento, Entrega, Servicio Post-venta, Precio, Atención ante reclamos, Resolución ante quejas y reclamos, Crédito de crédito directo, Servicio

de transporte de mercancía, Tiempo de garantía, Competencia de los trabajadores, Ubicación del proveedor. Los criterios de decisión de desempeño se evalúan por puntuación; En el rango menor o igual a 3,4 se considera críticos, El rango entre 4,4 y 3,5 son considerados intermedio; el rango entre 8,0 y 4,5 son considerados “Bueno” y mayor a 8 son considerados “Excelente”. Por otra parte, en las filas de la tabla se encuentran los factores PM: Puntaje máximo, PP(j): Puntaje de proveedor

Tabla 9 Evaluación de proveedores de la empresa Pintuagu S.A.S

Criterios	PM	PP 1	PP 2	PP 3	PP 4	PP 5	PP 6	PP7	PP8	PP9	PP 10
Calidad del producto/servicio	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Cumplimiento de los requisitos exigidos	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Entrega de cantidad solicitada	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	0.4	0.4	0.5	0.4
Ofrece servicio post-venta, cómo es el servicio?	0.5	0.3	0.5	0.5	0.5	0.3	0.4	0.5	0.3	0.4	0.5
Precio	0.5	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.4	0.5	0.4	0.5
Entrega en fecha pactada	0.5	0.4	0.5	0.4	0.4	0.5	0.3	0.4	0.4	0.5	0.5
Atención de reclamos o quejas inmediatamente	0.5	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Resolución de quejas y reclamos inmediatamente	0.5	0.3	0.4	0.4	0.4	0.5	0.3	0.4	0.5	0.4	0.5
Precio competitivo	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.4	0.5	0.4	0.5	0.5
Presentó el producto o servicio rechazo parcial?	0.5	0.4	0.4	0.4	0.5	0.4	0.5	0.5	0.4	0.5	0.5
Entrega en tiempo pactado	0.5	0.4	0.4	0.3	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.4	0.4
Ofrece el servicio de crédito directo?	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Tiempo de garantía del equipo	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4

Criterios	PM	PP 1	PP 2	PP 3	PP 4	PP 5	PP 6	PP7	PP8	PP9	PP 10
Ofrece el servicio de transporte de mercancía o equipos?	0.5	0.4	0.3	0.3	0.4	0.4	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4
Riesgos de suministros	0.5	0.4	0.4	0.3	0.4	0.3	0.4	0.4	0.3	0.4	0.4
Competencia de los trabajadores	0.5	0.4	0.4	0.5	0.4	0.5	0.5	0.4	0.4	0.3	0.3
Ubicación del proveedor	0.5	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.4	0.3	0.4
Total puntaje	8.5	6.5	6.9	6.9	7.2	7	6.9	7	6.9	7.2	7.5

Construcción propia del autor

Se puede observar en la matriz de evaluación de proveedores que los 10 proveedores de la ferretería se encuentran en un rango medio alto, que los categoriza como Buenos; es decir, que son importantes para la organización, pero deben mejorar el cumplimiento de los factores evaluados. Estos criterios a mejorar son el servicio post-venta por parte del proveedor porque de esa manera la compañía podrá brindar mejores soluciones a sus clientes potenciales y futuros, por consiguiente que pueda existir una más actualizada resolución de quejas y reclamos para que esta manera la organización y sus clientes puedan establecer mejores relaciones redituables, seguidamente que la entrega en el tiempo pactado pueda ir acompañada de mejores ofertas y/o beneficios para la compañía y finalmente que el servicio de transporte sea más efectivo ya que la empresa no cuenta con vehículos para que esto sea más efectivo.

Para analizar el impacto que existe entre el estado actual de la empresa Pintuagu S.A.S con su estado financiero; teniendo en cuenta los factores internos y externos y los procedimientos que se llevan a cabo para enfrentar la competencia. Se realizará a continuación un diagnóstico financiero teniendo en cuenta el comportamiento de las ventas desde enero del 2018 hasta enero del 2020, el comportamiento de la participación de los productos en el mercado y el porcentaje de rentabilidad versus costos.

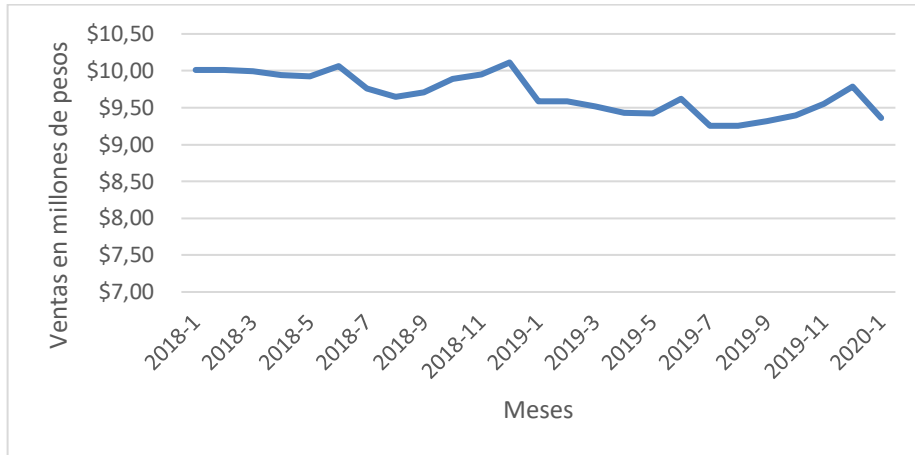
7.2.5. DIAGNOSTICO FINANCIERO

7.2.5.1. COMPORTAMIENTO DE VENTAS

El comportamiento de ventas es indispensable para esta investigación puesto que se toma como punto de partida para determinar el impacto que generan las estrategias implementadas actualmente dentro de Pintuagu S.A.S para enfrentar la competencia. Por otra parte, su comportamiento permite determinar los factores del mercado que infieren en el crecimiento o disminución de las ventas.

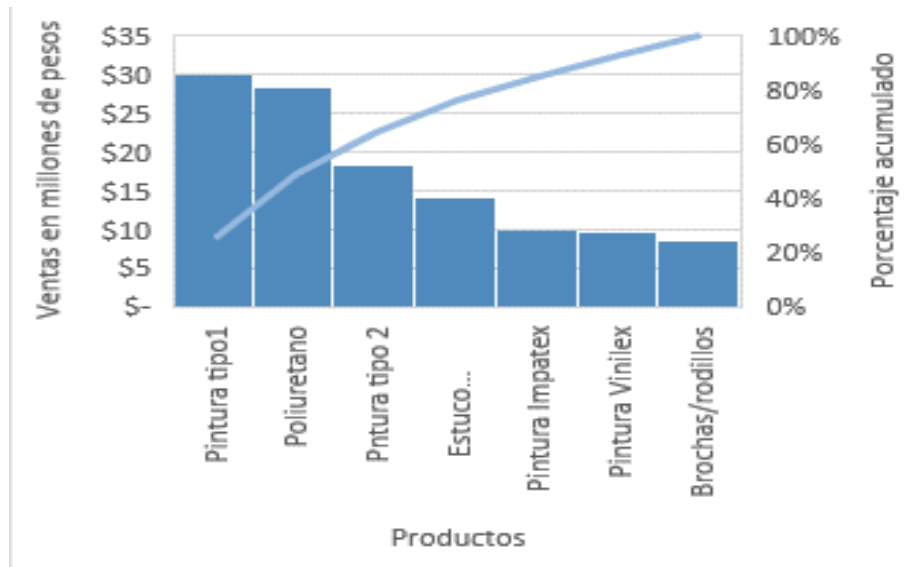
Para la evaluación del diagnóstico financiero se tomó como base, las ventas realizadas desde enero del año 2018 hasta enero del año 2020. Para el año 2018 se obtuvieron venta equivalente a \$119,200,000 COP de las cuales, se puede percibir alces en las ventas en meses de junio y diciembre con participación de 8,46% y 8,5% respectivamente. El producto con mayor representación tuvo en las ventas para la empresa fue la pintura tipo 1 con un 25% de las ventas en el año 2018. Para el periodo 2019, la empresa tuvo un margen de venta de \$ 113,340,000 COP, el producto con mayor impacto en las ventas es la pintura tipo 1 con una participación 28,44%. Cabe decir que, con la información representada anteriormente, la empresa tuvo una disminución del 5% de las ventas del año 2019 con referencia al año anterior. Los picos con mayores ventas para el año 2019 fueron los meses de junio equivalente en ventas al 8,5% y 8,6% respectivamente Por otra parte, con respecto a los tipos de productos con vendiditos en la ferretería Pintuagu S.A.S, en la categoría de pintura, la de mayor ventas es la pintura tipo 1 (pintura de interiores) con ventas equivalente al 25,3% de las ventas del 2018, y el segundo con mayor ventas fue el poliuretano con ventas equivalentes 23,9% en la participación de las ventas del 2018. Para el año 2019, en la categoría de pintura, la de mayor venta es la pintura tipo 1 (pintura de interiores) con ventas equivalentes al 28,2% y el segundo con mayor venta fue el poliuretano, con ventas equivalentes a 24,5% en la participación de las ventas del 2019.

Ilustración 3 Ventas de Enero del 2018 a Enero del 2020



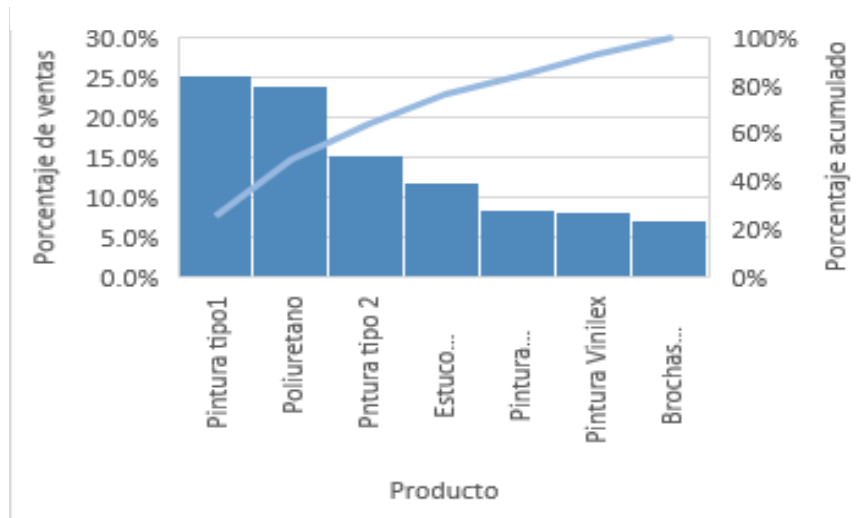
Construcción propia del autor

Ilustración 4 Pareto de productos del año 2018



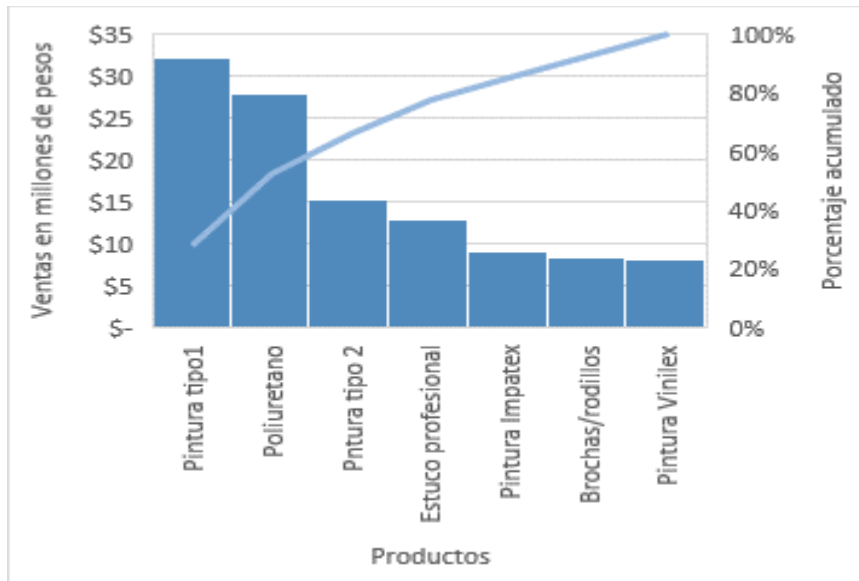
Construcción propia del autor

Ilustración 5 Pareto porcentual de productos en el año 2018



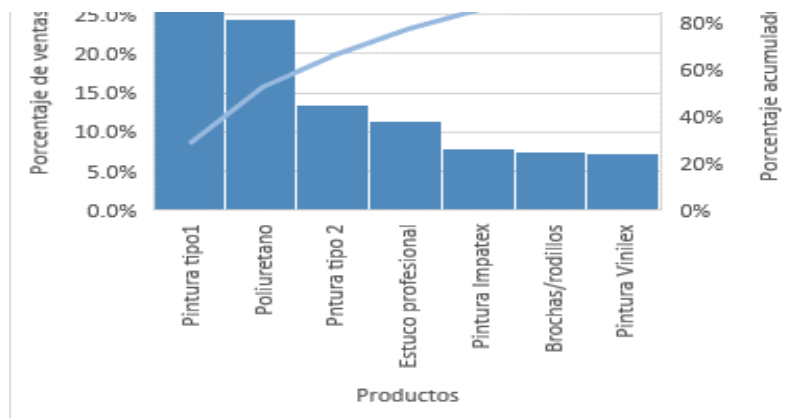
Construcción propia del autor

Ilustración 6 Pareto de productos periodo 2019



Construcción propia del autor

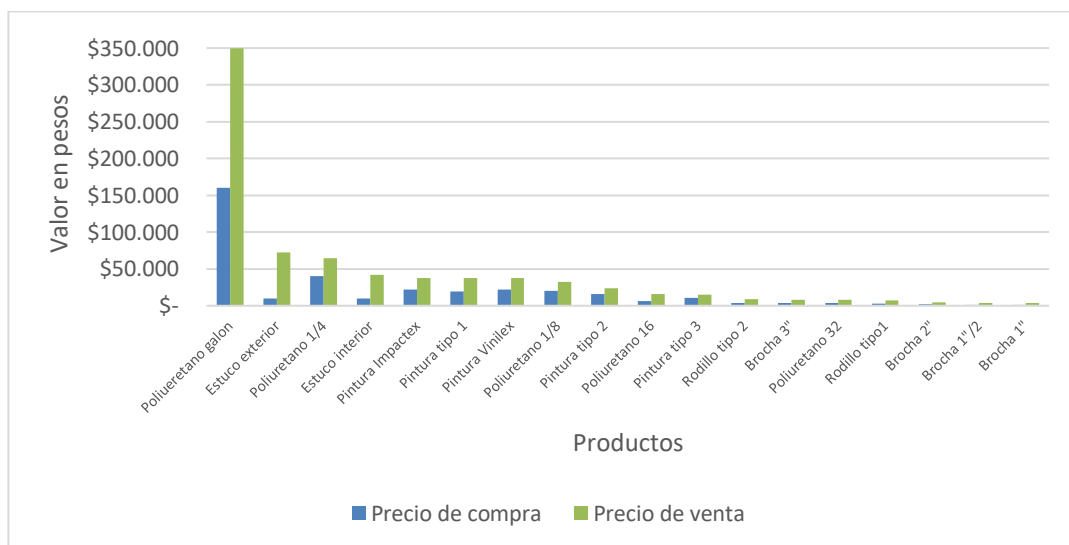
Ilustración 7 Pareto porcentual de productos del periodo 2019



Construcción propia del autor

Esta herramienta permite conocer el porcentaje de rentabilidad que tiene la empresa Pintuagu S.A.S sobre el costo de los productos que se distribuyen en la organización. El análisis de los resultados permite conocer el promedio ponderado de ganancias por clasificación de producto como: Brochas, estuco, Pintura de proveedor, pintura de fabricación, poliuretano y rodillos.

Ilustración 8 Rentabilidad de productos sobre costos

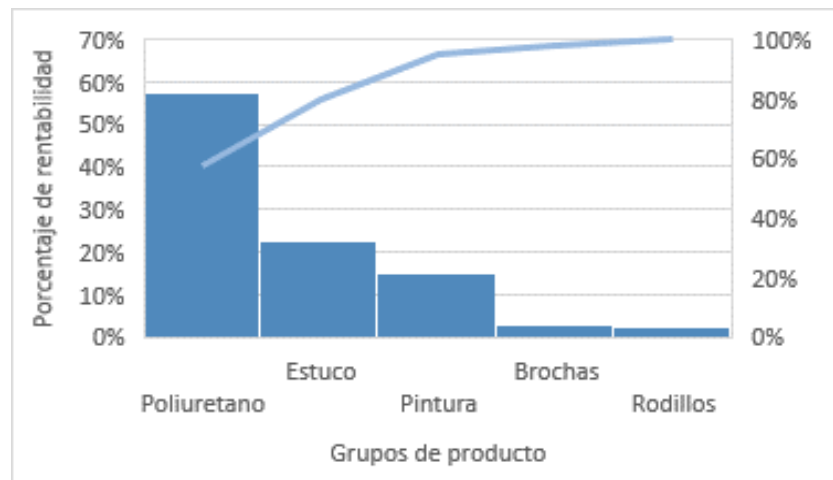


Construcción propia del autor

De la ilustración presentada anteriormente se puede percibir altos índices de rentabilidad sobre el costo, en donde los productos con mayor precio de ventas se

encuentra el poliuretano de galón, el estuco de exterior y el poliuretano de 1/4. En caso del poliuretano es adquirido por parte de la ferretería en grandes volúmenes por galón para posterior envasado en unidades más pequeñas. El precio del poliuretano de galón tiene un margen de rentabilidad del 118,8% sobre el valor del costo y el precio del poliuretano de ¼ tiene un margen de rentabilidad del 62,5% sobre el valor del costo. Por otra parte, el estuco de exterior tiene un margen de rentabilidad de 620% sobre el valor del costo a causa de que el producto es fabricado dentro de la empresa, los materiales son de bajos costos y el producto final es de gran volumen. Finalmente, a continuación, se puede evidenciar el porcentaje de rentabilidad por grupos de producto, en donde se percibe que el grupo de productos con mejor rentabilidad para la empresa sería el poliuretano con un margen de 58%, seguido del estuco con un margen de 22% y encontrando como tercero las pinturas con un margen de 15%, no obstante, el margen de ventas de los dos primeros grupos no es igual al margen de ventas que tienen las pinturas, es por ello que el producto destacado para la empresa Pintuagu S.A.S es la pintura.

Ilustración 9 Pareto de rentabilidad de productos de la empresa Pintuagu S.A.S



Construcción propia del autor

En la estructura interna de la empresa Pintuagu S.A.S se encontraron diferentes factores que son indispensables para el crecimiento de la organización; entre los factores que resaltan están los referentes al talento humano, que, por su parte, por existir dentro de la empresa rotación de los trabajadores a las diferentes actividades que se llevan a cabo, cada una de las partes se encuentran en la capacidad de cumplir funciones de diferentes áreas; que a la vez se ven reflejados en la creatividad y el sentido de pertenencia para con los procesos principales que se llevan a cabo internamente como son: almacenamiento, producción y despacho.

Estos procesos son relevantes en la competitividad de la empresa, y se ven reflejados en la satisfacción que tienen los clientes por la percepción de la calidad de los productos, la aceptación a la relación costos calidad y buena percepción del mercado a los nuevos productos por la relación precio calidad; que a la vez son logrados debido a la estrecha relación que tiene la empresa con sus proveedores y a los estándares de solicitados a los mismos para con los productos. No obstante, existen factores que inhiben el crecimiento de la empresa. En primera instancia, la forma en la que se encuentra distribuida el espacio dentro de la empresa, se ve reflejado en los productos que perecen por falta de control de inventario; dicho control no se implementa por las diferentes debilidades a nivel tecnológico por la falta de herramientas tecnológicas y capacitaciones que influyen en producción, ventas y crecimiento de la empresa. También se encuentra la falta de estandarización y control de estos factores no promueven la implementación de medidas preventivas que permitan encaminar a la mejora continua, lo cual es de gran importancia para mantener las relaciones con los clientes y proveedores. Respecto a esto último, a pesar de que no se tienen estandarizados los requisitos de cumplimiento de suministro de productos, Pintuagu S.A.S cuenta con excelente relación con sus proveedores, catalogándolos como proveedores que contribuyen al compromiso de entrega de productos de calidad al cliente final. A pesar de la falta de implementación de estrategias que promuevan el crecimiento de la empresa a largo plazo, el factor financiero no se ha visto afectado en la relación costo-rentabilidad. Esto es debido a la comercialización de productos a precios competitivos y bajos costos de producción.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado anteriormente con respecto a los factores internos que interfieren con el crecimiento de la empresa Pintuagu S.A.S Es necesario, realizar un análisis de los factores externos que afectan la competitividad de la organización. Se busca determinar con este análisis una evaluación del estado actual de la organización con respecto a la competencia inmediata con el fin de conocer que estrategias son implementados por estas para su crecimiento en el sector de la pintura. Y finalmente se busca encontrar oportunidades del mercado y de tendencias que puedan ser aprovechadas para el crecimiento interno de la organización.

8. CAPITULO II: ANALIZAR LOS FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD

Para el desarrollo de este capítulo, se ha optado por realizar un análisis de los factores externos que influyen en la competitividad de la empresa en el mercado de la pintura. Se busca determinar; que elementos externos pueden ser aprovechados para el desarrollo empresarial. Desde el punto de vista del mercado, se realizará una comparación de la empresa Pintuagu S.A.S con empresas de competencia directa dentro del sector geográfico y empresas reconocidas nacional e internacionalmente del sector de la pintura, con el fin de evaluar las estrategias que son implementadas en la competencia. Desde una percepción externa como factores políticos, factores económicos, factores sociales, factores tecnológicos, factores ecológicos y factores legales; que han trascendido y de manera indirecta en el crecimiento de la empresa. Por otra parte, se realizará un análisis de las tendencias tecnológicas que pueden ser utilizadas en la industria de las Pymes y cuáles pueden ser implementadas dentro de la empresa como herramienta de seguimiento de productos. Finalmente se realizará un análisis del consumidor, donde se determinará el nivel de satisfacción que tienen los clientes con base al servicio.

8.1. BENCHMARKING

El benchmarking permite recopilar información a través de la comparación de aspectos relevantes de la organización frente a los líderes o los competidores más fuertes del mercado, La ferretería Pintuagu S.A.S busca incursionar en el mercado de las pinturas para lograr posicionarse como lo hacen actualmente grandes compañías de pinturas en el país; puesto que el producto con mayor participación en las ventas de la empresa Pintuagu es la pintura tipo 1 (pintura de interiores) con un porcentaje de ventas promedio del 26% anuales, a causa de ello, es de gran importancia para la empresa buscar el posicionamiento en el mercado a través de este sector de productos. No obstante, según los resultados obtenidos de los análisis implementados anteriormente, la empresa se encuentra incursionando en la distribución de pintura de marca propia, la cual ha tenido un buen impacto en el mercado debido a la relación costo beneficio del producto, es por ello, que posicionarse a la empresa Pintuagu S.A.S mediante el uso del sector de la pintura genera ventaja competitiva para la misma. Por otra parte, la incursión en la fabricación de pintura de marca propia busca reducir los costos, buscar sustitución de materias primas, ampliar el portafolio a través de la incursión en nichos de mayor valor agregado, precio y tecnología. Lograr incursionar en nuevos mercados requiere un conocimiento detallado de las necesidades, expectativas e intereses de

los clientes en definitiva para conocer el entorno que rodea el negocio y para realizar mejoras en los procesos.

Para llevar a cabo este proceso se tomaron 5 empresas entre las cuales se encuentra tres a nivel local y dos a nivel nacional e internacional.

Una de las condiciones que se tuvieron en cuenta a la hora de seleccionar las empresas para llevar a cabo el benchmarking consistía en que estos debían ser de categoría Ferretería, debido a que la pintura pertenece a esta categoría, en este sentido se han seleccionado las ferreterías Majagual, La Campana y La Mundial que son ferreterías ubicadas en la ciudad de Cartagena en el barrio el pozón, en el cual los clientes pueden adquirir herramientas para el desarrollo de tareas de construcción, reparación, pinturas entre otras. A nivel nacional e internacional se encuentra Pintuco con presencia en 11 países de América Latina, el cual ha apuntado su propuesta de valor a entregar soluciones innovadoras y sostenibles para hogares, construcción, infraestructura, industria y el sector automotriz.

No obstante, resulta imprescindible aclarar que, si bien las empresas seleccionadas están en igualdad y algunas en inferioridad de la ferretería Pintuagu S.A.S y ofrecen un servicio similar, lo que se busca al momento de comparar la ferretería con estas es tener un punto de referencia al cual se pretende llevar a la pintura ofrecida en este establecimiento.

Tabla 10 Benchmarking comparativo entre ferreterías

Benchmarking de ferreterías						
ITEM	Pintuagu S.A.S	Majagual	La Campana	La Mundial	Kolor Pintura	Pinturas Pintuco
Ubicación Geográfica	Cartagena de Indias	Cartagena de Indias	Cartagena de Indias	Cartagena de Indias	Cartagena de Indias	Cartagena de Indias e internacional
Tamaño del establecimiento	Mediano	Bajo	Mediano	Bajo	Grande	Grande
Categoría	Ferretería	Ferretería	Ferretería	Ferretería	Ferretería	Ferretería
Rango de precios de las pinturas por galón. (4,54 litros)	15.000 - 48.000	18.500 - 76.900	17.500 - 200.000	17.500 - 200.000	12.900 - 425.900	48.894 - 338.900

Benchmarking de ferreterías						
ITEM	Pintuagu S.A.S	Majagual	La Campana	La Mundial	Kolor Pintura	Pinturas Pintuco
Variedad de pintura para interiores	Paredes Maderas Metales	Paredes Maderas Metales	Paredes Maderas Metales	Paredes Metales	Paredes Techos Maderas Metales	Paredes Techos Maderas Metales
Producción de pintura en la empresa	Si	No (comercializan pinturas compradas a grandes empresas)	No (comercializan pinturas compradas a grandes empresas)	No (comercializan pinturas compradas a grandes empresas)	Si	Si
Cuentan con varias tiendas físicas	No	No	No	No	Si	Si
Poseen planta de producción	No (La pintura es hecha artesanalmente)	No	No	No	Si	Si
Cuenta con el personal adecuado y necesario para realizar la pintura	No	No	No	No	Si	Si

Benchmarking de ferreterías						
ITEM	Pintuagu S.A.S	Majagual	La Campana	La Mundial	Kolor Pintura	Pinturas Pintuco
Variedad de colores	100 colores	100 colores	150 colores	100 colores	1084	1.771
Poseen variedad de marcas tales como: Pinturas Da vinci, Icopinturas, Pintuco, Pinturas Impactex (marca propia), Terinsa	No	No	Si	No	No	Si
La pintura es de recubrimientos de alto desempeño	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Incentivan en la innovación	Si	No	No	No	Si	Si
El producto presenta sostenibilidad ambiental?	No	No	No	No	Si	Si
La pintura cumple con los estándares establecidos	No	No	No	No	Si	Si
Cuenta con presencia internacional	No	No	No	No	No	Colombia, Puerto Rico, Panama, Ecuador, Venezuela, Perú, Bolivia, San Salvador, Guatemala

Construcción propia del autor

Al realizar una comparación estratégica de empresas competentes del sector de la pintura, se identificó que la ferretería Pintuagu S.A.S es una empresa competente

en la distribución de productos del sector de la pintura en la ciudad de Cartagena, a pesar de no encontrarse posicionada en el mercado de la pintura, en el sector donde se encuentra es reconocida por la calidad de los productos, la diversidad de productos que ofrece y la relación precio calidad que existe entre los mismos. Sin embargo, carece de estrategias que faciliten captar el interés y fidelización de sus clientes. Al realizar una comparación con la empresa Pintuco, una empresa con más de 70 años de participación en el mercado, 2500 empleados, 6 plantas productivas, reconocimiento en 11 países a nivel internacional, se puede destacar de esta empresa la variedad de productos que ofrece y tiene como estrategia comercial la alta calidad y el compromiso con la sostenibilidad. Otra competencia de la empresa Pintuagu S.A.S es la empresa Kolor Pinturas, esta marca es distribuida por las principales empresas comercializadoras de productos para el hogar como Homecenter, Maestro e Imperial, tiene como estrategia comercial la personalización de la pintura la cual ha permitido un gran impacto comercial gracias a la disposición que tiene para los clientes. Por otra parte, están las empresas: Ferretería la Mundial, Ferretería La Campana y Ferretería Majagual, ubicadas en la ciudad de Cartagena, Dichas empresas no cuentan con estrategia comercial para la distribución de sus productos, el rango de precios de los productos se encuentra al mismo margen que la empresa Pintuagu S.A.S. Se puede destacar de Pintuagu S.A.S la distribución de pintura de marca propia; la variedad de marcas y colores que ofrece; el conocimiento, sentido de propiedad e influencia que tienen los empleados con los productos que ofrecen.

Este análisis realizado permite que los directivos de Pintuagu S.A.S se den cuenta realmente que existen otras empresas que han implementado en sus procesos estrategias que permiten impactar de una manera significativa en el mercado lo cual ayuda para que tomen medidas necesarias y puedan cumplir con los objetivos trazados en la organización

Luego de realizar un análisis de las estrategias implementadas por las diferentes empresas que son competencia para la empresa Pintuagu S.A.S que permite determinar en qué punto competitivo se encuentra la organización, es necesario para el curso de esta investigación, realizar un seguimiento del comportamiento del sector ferretero en el mercado y evaluar los factores que son relevantes en el crecimiento de estas empresas. Es por ello que se ha optado por realizar un análisis de los factores políticos, factores económicos, factores sociales, factores tecnológicos, factores ecológicos y factores legales que influyen en el comportamiento del mercado y la influencia de los mismos en la toma de decisiones estratégicas de las empresas del sector de la pintura.

8.2. Análisis de la herramienta de Pestel

El análisis PESTEL permite identificar los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal de la empresa y nos facilita el conocimiento de importantes factores de entorno para la planificación estratégica.

Al examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Donde se desarrollan estos factores claves que pueden tener influencia sobre la evolución de la ferretería.

Factores políticos:

Las políticas que se crean y se estipulan en el país suelen convertirse en oportunidades o amenazas para las empresas, ya que tiene relaciones con otros países vecinos y por lo tanto las organizaciones no tienen mucho conocimiento de los temas políticos, la empresa Pintuagu SAS en cuanto a políticas debe tener en cuenta lo siguiente: Es derecho y deber de fabricantes, ferreteros y consumidores acogerse y conocer la norma técnica que regula el mercado con respecto a productos hidráulicos. La normatividad colombiana vigente que establece el diseño, clases de aplicación, dimensiones y demás características de los accesorios para instalaciones hidráulicas está dada por el Icontec de manera sistemática: hay una norma para cada material o materia prima utilizada en aplicaciones hidráulicas.

➤ Normatividad para accesorios PVC: NTC 1339: La norma vigente para accesorios de PVC es la NTC 1339, la cual regula accesorios tipo cédula 40 - Schedule 40-, cuyas especificaciones de grosor y espesor los hacen aptos para tuberías de agua. Estos ocupan el 90% del mercado (los accesorios tipo cédula 80, de mayor espesor y longitud de campana, son utilizados mayormente para tuberías de alta presión. Son menos representativos). La NTC 1339 contempla aspectos como: dimensiones de las campanas (profundidad y diámetro), dimensiones de las roscas, presión de trabajo, presión de rotura, apariencia (los accesorios de PVC no deben tener un porcentaje más allá del 25% en manchas y/o quemaduras), profundidad de líneas de unión, y características del material (virgen vs. reciclado).

➤ Conocer y dominar la norma: Una ventaja para el ferretero: Comercializar productos normados es importante para el ferretero porque crea confianza y satisfacción por parte de los clientes. El ferretero se ahorra reclamos, los cuales casi el 100% de las veces obedecen a la misma causa: mala instalación por usar productos que no cumplen los estándares de la norma. Al respecto, Pedro Pablo Arango afirma:

“Es muy importante que el ferretero venda productos normados, porque vende tranquilidad; no una queja a futuro. Eso es clave para él como empresario porque no le genera clientes insatisfechos que eventualmente le hacen reclamos”.

Factores económicos:

Teniendo conocimientos previos sobre la economía que se está viviendo en el país actualmente y las tendencias de mercado a la hora de tomar una decisión para formular, ejecutar e inversión de estrategia para mejorar la competitividad de las empresas. En cuanto a la ferretería Pintuagu SAS deben tener conocimientos sobre la economía del país para poder crecer y mantenerse en el campo ferretero de Colombia.

De acuerdo con las investigaciones y estudios realizados en el 2019 sobre la economía del país existen crecimiento en algunos sectores productivos generando impactos positivos de las grandes y pequeños empresarios.

PIB (producto interno bruto) para conocer la situación económica del país debemos observar este indicador, el cual se encarga de medir el valor comercial del país, ya que es el encargado de calcular los bienes y servicios de un periodo en específico. En Colombia en el año 2019 el sector ferretero tuvo una contribución al PIB colombiano del 2,5%, dado que superó los \$18 billones en ventas. Según Fenalco representa uno de los segmentos más prometedores del comercio al detal, gracias al crecimiento del 8,8% que registró en el último trimestre del año 2018. La demanda nacional de insumos ferreteros es de 3,5 millones de toneladas anuales; para suplirla, la producción nacional es de 1,4 millones y las importaciones son de 2 millones de toneladas al año. El último estudio realizado por el Centro Virtual de Negocios sobre las importaciones de tornillos, tuercas, remaches, clavijas y clavos, entre otros materiales ferreteros, indica que estas aumentaron un 21.9%, es decir, para un valor por USD\$ 121,3 millones. Las ferreterías en Colombia son la formalización y profesionalización del sector, dado que, según Confecámaras, hay 40.021 ferreterías en el país, de las cuales 8.755 son establecimientos de comercio al por mayor y 31.266 son locales minoristas. La actividad de la industria manufacturera del departamento de Bolívar participó con el 4,7% en el total de la industria manufacturera de Colombia en 2017.

Ilustración 11 Variación anual del PIB

*Variación anual (%) PIB**

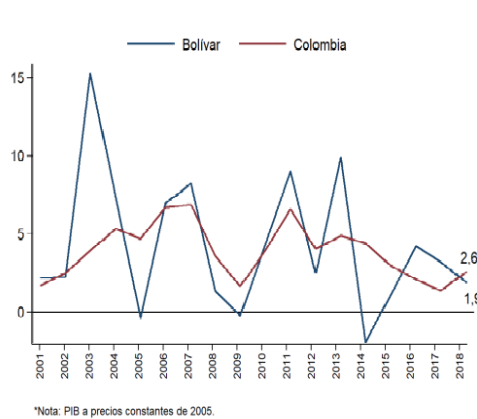
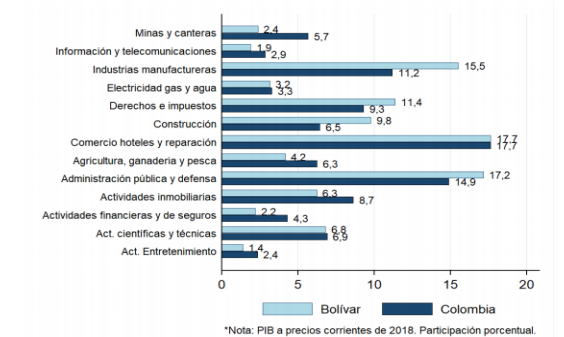


Ilustración 10 Composición de los sectores PIB

Composición sectorial del PIB 2018



Fuente Mincomercio

Factores sociales:

Este factor puede generar oportunidades para la ferretería Pintuagu, ya que ella ofrece productos de buena calidad que satisface a sus clientes.

➤ Aspectos culturales: hoy en día las personas tienen costumbres y creencias diferente lo que conlleva a las ventas de productos de pintura de la empresa. La Cultura entre empresas es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar en una empresa en concordancia con los objetivos y metas que esta se propone alcanzar. La cultura en cuanto a conducta se refiere, habla de las características, propiedades, tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la empresa, la cultura refleja la imagen de la organización.

➤ Seguridad ciudadana: Esta es sin duda una de las problemáticas más alarmantes por las que atraviesa la Ciudad de Cartagena, de modo que impide el alcance de un ambiente tranquilo y pacífico que afecta de forma indirecta a las empresas de la ciudad.

Factores tecnológicos:

Los avances tecnológicos se han convertido en herramientas fundamentales para el crecimiento de la organización, en sector ferretero los avances de las tecnologías con muy optimizados en cuanto a los procesos que se realizan y la manera para poder captar nuevos clientes que son:

- **Página web:** los clientes actualmente antes de una comprar primero les gusta mirar sus páginas ya que es encontrar más compradores, y eso se puede obtener de dos maneras, consiguiendo clientes nuevos o fidelizando los actuales, entonces en fidelización lo que puede hacer es ofrecer valor agregado a través de la página como descuentos, promociones y capacitaciones sobre el producto. En cuanto a conseguir clientes nuevos, la mejor manera es primero publicar todos sus productos en la página web, con títulos, imágenes y descripciones lo más completas posibles, de esta manera cuando un consumidor tenga una necesidad y acuda a un buscador de internet puede que no encuentre digamos el inicio de su página, sino que llegue al producto específico.
- **Redes Sociales:** permite a la empresa a conocer a sus clientes y saber sus gustos y preferencias, es fundamental generar comunidades de grupos de interés, comunidad de arquitectos, comunidad de contratistas, comunidad de ingenieros, y darles beneficios y valores agregados.

Factores ecológicos:

El análisis de factores ambientales o ecológico es particularmente necesario cuando la organización empresarial se prepara para lanzar un nuevo producto o incluso antes.

Las pinturas fabricadas en la ferretería Pintuagu SAS están compuestas por materiales totalmente ecológicos, la cual no contiene sustancias nocivas y no desprenden gases tóxicos ni en su producción y en su aplicación.

Las pinturas recurren a una química blanda, biodegradable y armoniosa en el entorno, y no producen sustancias nocivas en el ambiente.

Factores legales:

Los entes gubernamentales en las industrias son altos, ya que la creación de leyes y decretos generan cambios en la administración de cualquier organización, ya sea de tipo negativo o político para la misma. En el sector ferretería en Colombia el ámbito legal muestra un crecimiento gracias a las leyes que elaboran el desarrollo de este tipo de industria, buscando impactar de forma positiva a la sociedad y a los dueños de las ferreterías, los tipos de beneficios debe ser utilizados en la empresa Pintuagu para mantener su estadía en el mercado y estar a un paso más de sus competidores.

➤ Código de comercio (deberes del comerciante)

Artículo 19: obligaciones de los comerciantes 1. Matricularse en el registro mercantil; 2. Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad; 3. Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales; 4. Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades; 5. Derogado. (Ley 222 de 1995). 6. Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal

➤ Ley de financiamiento: es una iniciativa que tiene como objetivo principal enmendar el desfinanciamiento del Presupuesto General de la Nación de 2019, la cual aspira recaudar 8,1 billones de pesos este año. Un segundo objetivo de la Ley de financiamiento es la de impulsar la competitividad del país con la simplificación de los trámites y la congelación de impuestos a sectores generadores de empleo. La iniciativa contempla que la Ley de Financiamiento tendrá efectos positivos sobre el crecimiento económico en el corto y mediano plazo. Las disposiciones establecidas en dicha iniciativa han contribuido positivamente al desempeño de la economía, mostrando efectos favorables sobre la inversión, la formalización y la creación empresarial. De manera general, en el año 2019, el desempeño de la economía colombiana se ha dinamizado como consecuencia de las medidas establecidas en la Ley 1943 de 2018. En la ley de financiamiento se plantea un alivio en la carga tributaria que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas en la actualidad. Además, destacó que su gestión pretende darle un impulso a la llamada Economía Naranja y al agro colombiano.

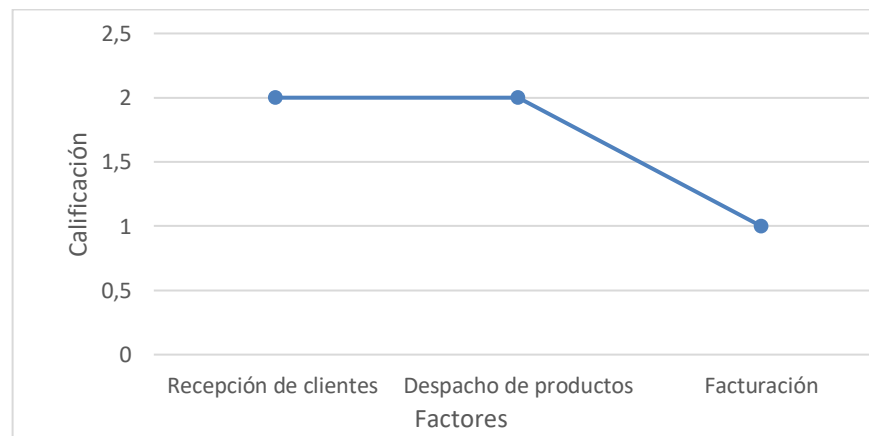
Al venir desarrollando este capítulo sobre las estrategias implementadas por la competencia para el crecimiento en el sector de la pintura y los factores externos que influyen en la toma de decisiones de las empresas del sector de la pintura. Es por ello que es necesario realizar a continuación un análisis de las estrategias implementadas dentro de una empresa, es la evaluación de la relación y satisfacción de los clientes a través del mapa del consumidor

8.2. MAPA DEL CONSUMIDOR

El conjunto de etapas que atraviesa el consumidor para el proceso de compra en la empresa es de vital importancia ya que se tienen la percepción de cada uno de los clientes sobre dónde, cuándo y cómo actuar para lograr que la empresa sea elegida a la hora de concretar una compra, teniendo en cuenta la percepción del servicio.

A través de un análisis por observación que se realizó en la empresa Pintuagu S.A.S en los departamentos de servicio al cliente, despacho y facturación, se ha realizado el mapa de experiencia del consumidor, mediante la implementación de una entrevista donde se realizaron once preguntas cerradas, teniendo en cuenta que la respuesta podría ser 1 poco satisfecho, 2 satisfecho y 3 muy satisfecho.

Ilustración 12 Mapa del consumidor Pintuagu S.A.S



Construcción propia del autor

Se identificó en el área de recepción de clientes, que estos se encuentran satisfechos con el servicio y observan que los trabajadores cuentan con los conocimientos para brindar información de los productos. Para el área de despacho los clientes se encuentran satisfechos con el tiempo de despacho, tienen una buena

percepción del empaque y embalaje y los productos cumplen con los estándares solicitados por el cliente. Por otra parte, en el área de facturación, es un punto negativo dentro de la empresa por que los clientes no cuentan con alternativas de pago que no sea pago en efectivo.

En la gráfica se encontró que las áreas de recepción del cliente y despacho del producto cuentan con un puntaje de 2 es decir, calificados como satisfechos, mientras que el área de facturación cuenta con un puntaje de 1 es decir, calificado como poco satisfecho.

Para finalizar el análisis de los factores externos que afectan la competitividad, es necesario realizar un estudio de las tendencias tecnológicas que pueden ser implementadas en el sector de las Pymes para el manejo de la información. Es por ello que a continuación se realizará una evaluación del uso de los elementos tecnológicos para la gestión de las empresas.

8.3. ESTUDIO DE TENDENCIAS TECNOLÓGICAS

La información y la tecnología de la información ya no son solo recursos corporativos clave en el mercado competitivo actual, sino que forman el entorno del negocio. Estos dos elementos sostienen la operación rutinaria de una organización y permiten consolidar la posición competitiva de una empresa en el mercado

Tabla 11 Evaluación de elementos tecnológicos en Pintuagu S.A.S

Criterio	Si cumple	No cumple
¿Cuenta la empresa con formato en físico para llevar a cabo el control de inventario?		X
¿Cuenta la empresa con formatos de referencia al precio de venta del producto y detalles del mismo?		X
¿Cuenta la empresa con maquinaria en el área de producción que facilite la producción en mayor volumen?		X
¿Cuenta la empresa con software de facturación?		X
¿Cuenta la empresa con datafonos?		X
¿Cuenta la empresa con formatos digitales (en Excel) para el control de inventario y ventas?		X

Construcción propia del autor

Actualmente la empresa no cuenta con Softwares y maquinarias en las áreas de inventario, producción y ventas; el registro de suministro de productos se realiza de manera manual, por otra parte, en el área de producción no se encuentran maquinarias que permitan realizar la producción en mayor volumen y con mayor eficiencia, lo que ocasiona que no exista una estandarización en la cantidad de productos requeridos para la producción. En el área de ventas no existen formatos de registro digital que permitan conocer el nivel de ventas. Permite que se pueda llevar un control de los procesos, como lo es una producción más eficiente, inventario controlado con respecto a la capacidad de la empresa.

Luego de haber realizado una evaluación de los factores fuertes y débiles de la empresa y posterior a ello, evaluar los factores del entorno que influyen en la toma de decisiones para el crecimiento de Pintuagu S.A.S al largo plazo, los cuales, en conjunto, diagnostican la situación interna de la empresa, así como también, las oportunidades y amenazas, estas se pueden compilar en la siguiente DOFA.

Matriz 1 DOFA de la empresa Pintuagu S.A.S

DEBILIDAD	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de estructura organizacional ● Ausencia de sistemas de medición de procesos internos ● Ausencia de sistemas de manejo de clientes ● Baja calidad de sistemas de comunicación ● Falta de implementación de procesos estandarizados ● Falta de implementación de estrategias de marketing ● Poco uso de software de registro financiero ● Ausencia de evaluación de desempeño de talento humano ● Falta de implementación de programas de desarrollo del talento humano ● Ausencia de alternativas de pagos para clientes ● Ausencia de innovación en estrategias de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tendencias de consumo de pinturas con menor impacto ambiental ● Tendencia de consumo de pintura pensando en la salud de las personas ● Expansión de mercados virtuales, tiendas en línea. ● Redes sociales como alternativa de marketing ● Crecimiento del sector de la construcción de edificaciones

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Rentabilidad ● Autonomía financiera ● Buen clima laboral ● Alto sentido de pertenencia del talento humano ● Conocimiento de los productos por parte del equipo de talento humano ● Precios competitivos ● Bajo nivel de endeudamiento ● Buena liquidez y solvencia 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de competitividad del sector de la pintura ● Mayor impacto en el mercado por marcas posicionadas a nivel nacional e internacional ● Comercio virtual ● Crecimiento ● Competencia con marcas extranjeras en el mercado local.

Construcción propia del autor

La ferretería Pintuagu S.A.S con respecto a su competencia carece de estrategias que faciliten captar el interés y obtener la fidelización de sus clientes. Al examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control en la ferretería Pintuagu S.A.S, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro, ya que es una herramienta que se utiliza para el desarrollo de aquellos factores que están afectando a la empresa ya sea de forma positiva o negativa que pueden tener influencia sobre la evolución de la ferretería. En el área de facturación de Pintuagu S.A.S se encontró que estos no cuentan con métodos alternativos de pago (solo efectivo) y no manejan créditos con los clientes todo se cancela de contado. Resulta de vital importancia para la empresa Pintuagu S.A.S acoger e implementar las herramientas que estas tendencias ofrecen para que así pueda existir en primera instancia un mayor flujo de información y después una mayor acogida de la tecnología, para que así, estas puedan formar parte de su entorno organizacional y comercial, lo que ocasionará que la operación rutinaria de la organización y la posición competitiva de la empresa en dicho negocio se puedan consolidar

Posterior a realizar un análisis de los factores internos y externos que afectan el crecimiento de la empresa Pintuagu S.A.S para su posicionamiento en el mercado se procede a desarrollar a continuación la formulación del plan estratégico.

9. CAPITULO III: FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

Para el desarrollo de este capítulo se ha realizado un diagnóstico de los factores indispensables para encaminar la empresa en el mercado de la pintura a largo plazo; Por lo que es de suma importancia para poder lograr un crecimiento en el mercado y fidelización de los clientes, determinar la imagen que Pintuagu S.A.S. busca mostrar ante el mercado competitivo; para ello se busca mostrar el segmento del mercado al que está encaminado la empresa, la misión y visión que son herramientas que marcan el camino por el que la organización busca dirigirse para cumplir su propósito con el mercado de la mano de una cultura organizacional comprometida con el bienestar de todas las partes indispensables para que la ferretería Pintuagu S.A.S pueda brindar excelente servicio a sus clientes; finalmente, para el cumplimiento de estos factores, la empresa debe llevar a cabo, en sus procesos internos, la definición de los procedimientos internos a través de la estructura organizacional y definición de funciones; que a la vez estarán en constante seguimiento y control que puedan medir el comportamiento y crecimiento interno del plan estratégico de la empresa, a través del cuadro de mando integral y plan de acción aplicado.

9.1. LIENZO MODELO CANVAS

Matriz 2 Modelo Canvas de Pintuagu S.A.S

Relaciones claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Mercado meta – cliente
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ferreterías para la distribución y ventas de pintura fabricado por Pintuagu S.A.S. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promoción por plataforma web ➤ Colocación de góndolas ➤ Afiches de información 	Pintuagu S.A.S ofrece pinturas personalizadas de acuerdo a tus necesidades con un componente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A través de redes sociales (Facebook, instagram) y página web 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personas naturales o jurídicas pertenecientes al oficio de diseño de interiores y pintura, sector

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiendas mayoristas con alto reconocimiento en el mercado del sector de la construcción y materiales para el hogar. ➤ Empresas logísticas de distribución a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recursos claves ➤ Capital: ➤ Producción elaborada hasta febrero del 2020 ➤ Tecnología: ➤ Maquinaria de fabricación de pintura. ➤ Plataforma web ➤ Personal: ➤ Asesores de ventas ➤ Infraestructura: ➤ Ferreterías ➤ Tiendas mayoristas ➤ Góndolas 	<p>ecológico, alto estándares de calidad y justo a tiempo, “obtienes más, te cuesta menos, mientras cuidas el medio ambiente”</p>	<p>Canales de distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Directa: A través de la empresa Pintuagu S.A.S ➤ Indirecta: Tiendas mayoristas y almacenes de cadena de productos para la construcción y productos para el hogar. 	<p>Industrial fabricación ensamble (automóviles, bicicletas, motocicletas) y sector de la construcción</p>
<p>Estructura del costo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Costo de pedido de productos terminados ➤ Costo de pedido de materia prima directa ➤ Costo de mano de obra de producción ➤ Costo de mano de obra directa a despacho ➤ Promoción de la marca en los establecimientos ➤ Elaboración y mantenimiento de plataforma web ➤ Costo de flete ➤ Costos indirectos de fabricación: Alquiler del local, servicio eléctrico, servicio de telefonía e internet, servicio de agua. 		<p>Flujos de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Línea de poliuretano ➤ Línea de pintura para interiores ➤ Línea de pintura para exteriores ➤ Línea de estuco ➤ Línea de brochas y rodillos 		

➤ Costo en publicidad: Flayers, portafolio.	
---	--

Construcción propia del autor

Posterior de haber realizado el lienzo en Canvas de la propuesta de mercado de Pintuagu S.A.S y con el fin de seguir estructurando el plan estratégico de la empresa, a continuación, se presenta la matriz de CREA indispensable para definir la curva de valor para determinar el curso de la empresa dentro del mercado de la pintura.

9.2. MATRIZ CREA

9.2.1. CUADRO ESTRATÉGICO (CURVA DE VALOR)

La curva de valor que muestra la matriz CREA es de gran importancia para esta investigación puesto que permite llevar un seguimiento comparativo con otras empresas de los factores críticos de éxito son los siguientes.

Factores críticos de éxito:

- Precio: Este factor tiene una alta representación en todas las curvas de valor.
- Producto: Es importante que se cuenten con altos estándares de calidad, este factor de éxito se refiere a la primera impresión que tienen los clientes sobre el producto ya que esto conlleva a que el cliente adquiera o no el producto.
- Ubicación estratégica: este es un factor importante ya que determina su clientela, su duración y en gran medida su éxito.
- Instalaciones: Este factor se refiere a la adecuación de las instalaciones para la prestación del servicio, aquí se incluyen todos los activos fijos tales como el edificio, equipos, maquinaria y las herramientas necesarias para la fabricación de productos.

- Uso de tecnología: Este factor se refiere al nivel de tecnología que implementan las empresas a la hora de brindar sus servicios.
- Producción de pintura: Este factor se refiere a que si la empresa produce ella misma la pintura que vende.
- Tiendas físicas: Las empresas cuentan con más de una tienda física.
- Variedad de colores: Este factor se refiere a la variedad de colores que la empresa brinda a sus clientes.
- Innovación: Este factor es importante porque podemos saber si las empresas incentivan a la innovación dentro de sus instalaciones para brindar otro tipo de productos.
- Presencia internacional: Este factor es importante porque podemos observar si la empresa cuenta con presencia no solo de manera nacional si no de manera internacional.

9.2.2. CUADRO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA ACTUAL DE LA FERRETERÍA PINTUAGU S.A.S.

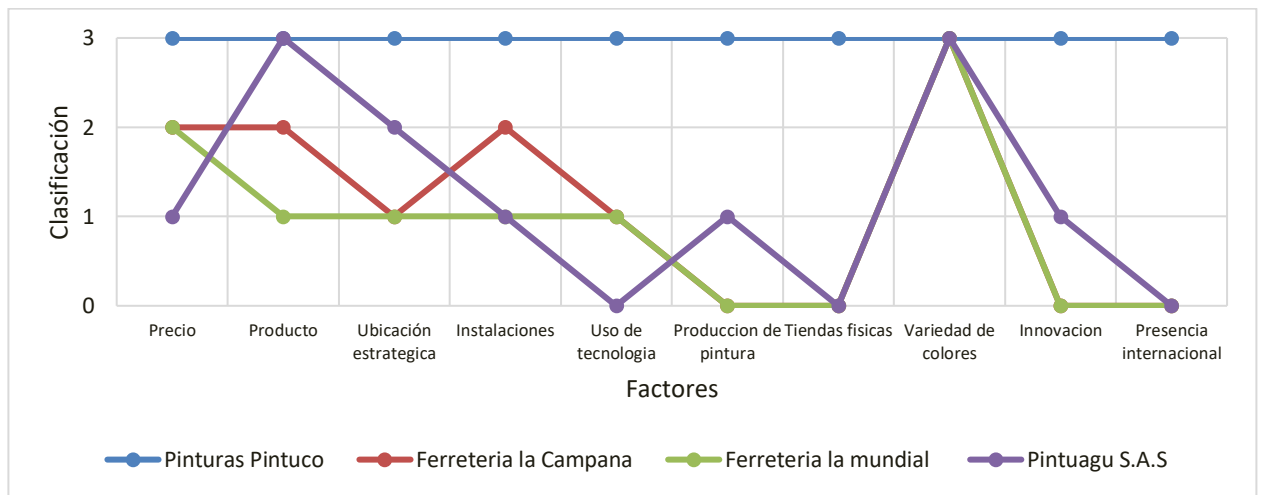
A continuación, se van a evaluar 4 ferreterías del sector de la pintura, según los factores críticos definidos anteriormente, a los cuales se le asignaran valores de evaluación que van de 0 a 3, donde 0 significa que no se ofrece ese factor en la organización, 1 un nivel bajo, 2 nivel medio y 3 nivel alto.

- Pinturas Pintuco: Esta representa a las grandes empresas del sector, ya que cuenta con 2500 empleados, 6 plantas de producción y un reconocimiento en 11 países, además cuenta con una variedad de productos y tiene como estrategia comercial la alta calidad y el compromiso con la sostenibilidad.
- Ferretería la Campana: Representa a las medianas empresas del sector, cuenta con variedad de colores en el producto ofrecido, posee marca propia de pinturas.

➤ Ferretería la mundial: Representa a las pequeñas empresas, no cuenta con estrategia comercial para la distribución de sus productos, el rango de precios de los productos se encuentra al mismo margen que la empresa Pintuagu S.A.S.

El cuadro estratégico quedo de la siguiente manera:

Ilustración 13 Curva de valor comparativo



Construcción propia del autor

Por medio del cuadro estratégico realizado en el sector de las ferreterías se puede hacer constar que Pintuagu S.A.S se encuentra en un mercado altamente competitivo, conformado por ferreterías que tienen reconocimiento a nivel internacional y otras de mediano y menor tamaño.

Al analizar las diferentes propuestas de valor que se ofrecen, se identificó que existen empresas cuyo valor consiste en brindar altos estándares de calidad, adecuadas instalaciones para brindar un buen servicio, variedad de colores en los productos ofrecidos, innovación y presencia a nivel internacional, como es el caso de Pinturas Pintuco, ya que, aunque ofrece precios altos manejan una excelente relación calidad/precio, lo que impide que sus clientes puedan llegar a sentirse insatisfechos. De igual manera, se encuentran otras empresas más pequeñas, como es el caso de Ferretería la Campana, que ha apuntado a ofrecer productos de calidad a un precio moderado, lo que resulta ser llamativo para las personas que cuentan con un presupuesto limitado. Por otra parte, se encuentra Ferretería La Mundial, la cual se puede considerar competente con relación al precio, per, sin embargo, no posee participación en el mercado con respecto a la producción de

pintura de marca propia. Por último, se encuentra la empresa Pintuagu S.A.S dicha empresa es competitiva en el sector gracias a la relación precio calidad de los productos que distribuye, por otra parte, tiene como ventaja competitiva la fabricación de pintura de marca propia, lo que ha permitido posicionarse en el sector por el reconocimiento que tiene la marca y la percepción de los clientes de la misma.

9.2.3. MATRIZ CREA

Luego de desarrollar el cuadro estratégico actual de Pintuagu S.A.S se procede con la elaboración de la Matriz Crea una herramienta que permite elaborar la propuesta de océano azul, ya que evalúa los factores que deberán ser eliminados los que el cliente ya no valora, reducir los que la industria valore por encima del cliente, crear nuevos factores e incrementar por su valor agregado.

Matriz 3 Matriz CREA de Pintuagu S.A.S

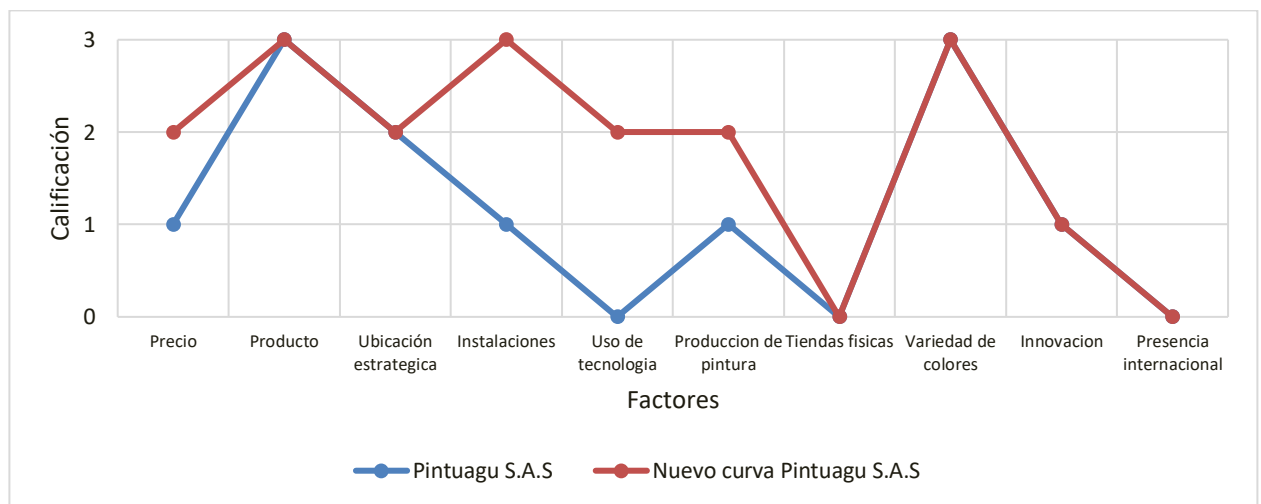
<p>¿Qué nuevas variables se crean en el cuadro estratégico de Pintuagu S.A.S?</p>	<p>¿Qué nuevas variables se reducen en el cuadro estratégico de Pintuagu S.A.S?</p>
<p>Uso de tecnología: Para Pintuagu S.A.S, existe una oportunidad la cual es desarrollar en un nivel medio el uso de la tecnología ya que actualmente la empresa no cuenta con softwares o maquinarias en las áreas de inventario, producción y ventas. Todos los registros tanto de productos como de ventas se llevan de forma manual. El uso de tecnologías permitirá que se lleve un control de los procesos, un inventario controlado y un registro digital de las ventas mes a mes, todo esto acompañado de capacitaciones al personal en el uso de estas nuevas tecnologías.</p>	<p>En el análisis actual no se encuentra viable reducir ningún factor dado que para Pintuagu S.A.S ninguno de los factores representa pérdidas para la empresa.</p>
<p>¿Qué nuevas variables se eliminan en el cuadro estratégico de Pintuagu S.A.S?</p>	<p>¿Qué nuevas variables se aumentan en el cuadro estratégico de Pintuagu S.A.S?</p>
<p>Se determinó que no es necesario eliminar ninguna de las variables de la curva de valor actual de la ferretería, dado que las variables analizadas resultan ser un beneficio para la ferretería.</p>	<p>Precio: Resulta imprescindible que el precio estipulado para cada producto aumente, manteniendo una relación coherente entre precio/calidad. El objetivo es llevar este factor de un nivel bajo a uno medio. Instalaciones: El objetivo es llevar este factor a un nivel alto en la curva de valor. Se va invertir en el mejoramiento de los muebles, el mejoramiento de la fachada y de todas las áreas de la empresa. Producción de pintura: El objetivo de este factor es llevarlo a un nivel medio ya que con ayuda de las tecnologías como maquinarias para el área de producción se podrá producir pintura en mayor volumen y con mayor eficiencia.</p>

Luego de analizar los factores que son valorados por los clientes del sector de la pintura y determinar las variables a modificar para el cuadro estratégico dentro de la empresa Pintuagu S.A.S se procede a continuación, a realizar una nueva curva de valor con los variables a modificar mencionadas anteriormente.

Nuevo cuadro estratégico (curva de valor)

Luego de analizar la curva de las estrategias evaluadas, que son implementadas por diferentes empresas dedicadas al sector de la pintura. Se procede en esta investigación a desarrollar una nueva estrategia de crecimiento para la empresa Pintuagu S.A.S, a continuación, se desarrolla una nueva curva de valor con los nuevos cambios, en la cual el posicionamiento estratégico de la ferretería. El resultado de la nueva curva de valor se ve reflejado a continuación.

Ilustración 14 Nueva curva de valor Pintuagu S.A.S



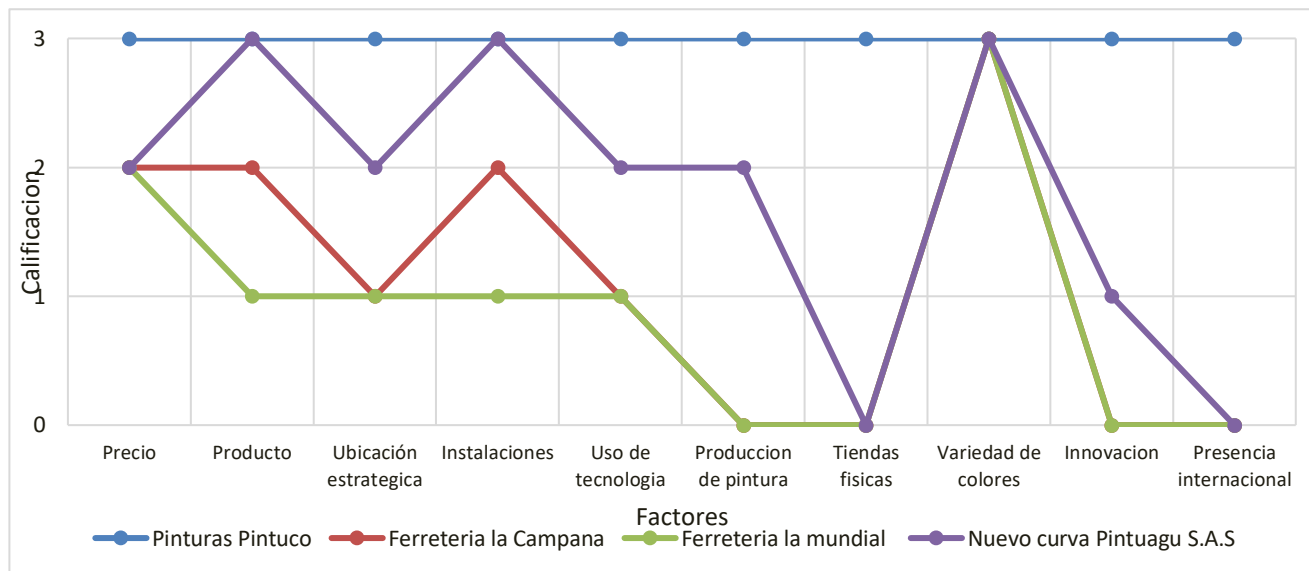
Construcción propia del autor

El objetivo de esta nueva curva de valor es atraer y fidelizar a los clientes ofreciéndoles un nuevo valor agregado, por esto el área entre las dos curvas corresponde al valor agregado que se desea establecer.

Esta nueva curva permite visualizar la nueva posición estratégica que asumirá Pintuagu S.A.S, la cual busca ofrecer productos que brinden una relación calidad/precio de muy alto valor y mantener un excelente servicio.

Por otra parte, se puede visualizar a continuación una comparación de la curva de valor entre la ferretería Pintuagu S.A.S y las empresas tomadas para el análisis competitivo.

Ilustración 15 Curva de valor comparativa



Construcción propia del autor

Al comparar este nuevo cuadro estratégico con el anterior, se hace evidente el hecho de que la estrategia de la ferretería Pintuagu S.A.S apunta a incrementar el valor ofrecido a los clientes.

De acuerdo a las actividades desarrolladas en los procesos anteriores y con el objetivo de buscar el mejoramiento continuo se propone que la organización se apoye en la filosofía organizacional que se mencionará a continuación.

9.1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PINTUAGU S.A.S

9.1.1. MISIÓN DE LA EMPRESA PINTUAGU S.A.S.

Al formar parte fundamental de la planeación estratégica la misión propuesta para la compañía es:

Pintuagu S.A.S es una empresa establecida en la ciudad de Cartagena, cuya misión es brindar servicios y productos relacionados con la línea de pinturas y artículos para su utilización, los cuales son de alta calidad y fáciles de adquirir gracias a la variabilidad de precios que ofrecemos, permitiendo entonces que nuestros clientes puedan sentirse satisfechos al decorar sus bienes. Lo anterior es gracias al alto nivel de operativo de nuestros proveedores y al compromiso, disponibilidad, adaptación y servicio de nuestro personal.

9.1.2. VISIÓN DE LA EMPRESA PINTUAGU S.A.S

Al formar parte fundamental de la planeación estratégica la visión propuesta para la compañía es:

Para el año 2025 seremos una Compañía reconocida en la ciudad de Cartagena y en la región de Bolívar en la preparación de todo tipo de pinturas y comercialización de artículos para su utilización, contaremos con los planes estratégicos necesarios que nos permitirán integrar todos los niveles de la organización para que así nuestros clientes puedan conocer e ir de la mano con cada uno de nuestros procesos y cambios, además tendremos herramientas tecnológicas que ayudarán a ofrecer soportes apropiados a nuestra producción y sobre todo para conocer las nuevas exigencias de nuestros consumidores y que estos a su vez puedan interactuar con un personal altamente capacitado en sus funciones laborales.

Finalmente se han establecido la métrica y cada uno de los factores que responden a la DOFA.

Tabla 12 Objetivos estratégicos de la empresa Pintuagu S.A.S

Objetivo estratégico	Factor principal	Indicadores	Meta
Posicionar la empresa a nivel local	Diseño de identidad corporativa de la empresa que permita identificar oportunidades de nuevas alianzas estratégicas con otras empresas distribuidoras de pintura	Total de ventas obtenidas por alianzas estratégicas/ Total de ventas obtenidas en el periodo.	Lograr acceso a nuevos mercados y canales de distribución que aumenten las ventas.
Expandir los canales de comercialización	Estrategia de comercialización en línea	Número de visitas realizadas en la plataforma por mes Total de llamadas recibidas por información de portafolio de servicio por mes	Crear plataformas virtuales (Redes sociales, FAQs) y Generar el contenido que ayude a tener clientes leales a la marca y a obtener nuevos.
Fortalecer las competencias del personal de talento humano	Diseño de un plan de formación integral que influya capacitaciones en técnicas de innovación en pintura	Números de ideas innovadoras evaluadas por año.	Crear programas efectivos de capacitación que brinde educación y preparación y a su vez un control del propio.
Incorporar tecnología sofisticada para la producción más efectiva	Estrategia de consecución de maquinarias de fabricación de pintura.	Volumen de pintura fabricado en periodo x/ volumen de pintura fabricado en periodo (x-1)	Hacer transferencia tecnológica entre las empresas aliadas para mejorar la ventaja competitiva.

Objetivo estratégico	Factor principal	Indicadores	Meta
Implementar buenas prácticas de procesos que contribuyan a la sostenibilidad ambiental	Diseño e implementación de programas ambientales para el uso adecuado de residuos.	Resultado de la evaluación previa y después de la implementación del diseño.	Hacer que el personal laboral logre tener conciencia ambiental en el manejo de los insumos y materiales que permita crear un plan de reutilización de envases de los productos de la compañía.

Construcción propia del autor

Luego de definir las estrategias con las que se busca atraer los clientes para la empresa Pintuagu S.A.S. es de suma importancia para percibir confianza por parte del cliente, definir lineamientos donde los miembros de la empresa se sientan como parte de la compañía, a través del compromiso con la empresa, unidad del equipo; incrementando la comunicación e interacción entre los empleados y disminuyendo la brecha entre el mando alto y los colaboradores de la organización, es por ello que a continuación se presentan los componentes para llevar a cabo un ambiente laboral sano y productivo a través de la cultura organizacional.

9.2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

9.2.4.1. ESTILO DE GERENCIAMIENTO.

Actualmente, dentro de la empresa Pintuagu S.A.S se maneja un estilo de liderazgo autocrático que se caracteriza por el control individual sobre las decisiones importantes dentro de la empresa. El líder la organización toma las decisiones basadas en sus ideas y juicio. No obstante, para la implementación del plan estratégico dentro de la empresa es de suma importancia la participación de todas las partes interesadas, es por ello que se debe optar por un estilo de liderazgo participativo.

9.2.4.2. VALORES PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

Los principios y valores corporativos están relacionados a las creencias y convicciones que influyen en cada uno de los miembros de la compañía. En Pintuagu S.A.S los miembros de la organización deben percibir, interpretar y comportarse oportunamente en cuanto a los problemas y a la toma de decisiones puesto que poseen un alto nivel de importancia que permite identificar la cultura organizacional que se llevara a cabo para cada una de las funciones que la empresa y sus miembros realiza. Cuando se relacionan con el desempeño, las personas que laboran en la compañía presentan actitudes como:

- Sentido de pertenencia para con la empresa.
- Responsabilidad con cada una de las acciones que se demanden.

Los valores y principios representan entonces el marco de referencia por los que se rigen los miembros de la compañía. En los siguientes cuadros se detallan los valores y principios propuestos para la empresa Pintuagu. S.A.S, partiendo del análisis de los objetivos anteriores en donde se realizaron diagnósticos internos y externos.

Tabla 13 Valores organizacionales de Pintuagu S.A.S

Vocación de servicio	de	Disposición para servir y ayudar a los clientes en todo momento. El servicio será una responsabilidad de todas las partes de la compañía, por lo tanto compromete a todos puesto que se considera la satisfacción tanto del cliente interno como externo.
Trabajo en equipo	en	Todos los miembros estarán comprometidos a realizar lo que corresponde pero teniendo siempre el objetivo común de favorecer a todas las áreas implicadas o no en la acción que se lleve a cabo.
Tolerancia		Ejercer el buen juicio y autodominio ante las decisiones y acciones tomadas en la compañía; puesto que en la empresa convergen personas con rasgos y aptitudes diferentes, así como también en el exterior los clientes poseen rasgos distintos
Respeto		Representará la base de la convivencia empresarial y marcará la manera correcta y atenta en la que se actuará para con

	cada uno de los clientes, miembros de la compañía y proveedores.
Responsabilidad	Compromiso consciente y congruente para cumplir con la finalidad de la empresa de manera interna y externa considerando primordialmente las expectativas y necesidades del cliente.
Honestidad	Representa el compromiso de los trabajadores y miembros de la compañía para no hacer mal uso de la información de la empresa, aceptar las falencias que se presentan y además de no simular el trabajo con el sentido de querer dar un cumplimiento disfrazado.
Lealtad	Es un compromiso interno, teniendo confianza en lo que hacen cada uno de los miembros partiendo de la buena comunicación para buscar el bien del equipo de trabajo y de los clientes.

Construcción propia del autor

9.2.4.3. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

Tabla 14 Principios organizacionales de Pintuagu S.A.S

➤ Actuar y tomar decisiones considerando el valor agregado al establecer relaciones reeditables con los miembros de la compañía, con los clientes y con los proveedores.
➤ Constante predisposición a ejecutar tareas antes y mejor que la competencia, con el esmero de los requerimientos del cliente interno y externo.
➤ Comunicación abierta de manera horizontal y vertical. Mente abierta de todos para proyectar el crecimiento de la organización.
➤ Aprovechamiento al máximo de las capacidades de los empleados, partiendo de la previa jerarquización de las funciones y procesos.
➤ Compromiso con la empresa.
➤ Considerar al capital humano, confiar en ellos y apoyarlos.

Construcción propia del autor

Con fines de establecer vías que influyan positivamente en la compañía, además de establecer compromisos en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa logrando así que se refuerce la participación y la productividad del personal se plantea a continuación las políticas organizacionales de la empresa.

9.2.4.4. POLÍTICA ORGANIZACIONAL

Las políticas que se han presentado muestran un antes y un después en la en la empresa Pintuagu S.A.S; un antes porque se mostrará las que fueron implementadas voz a voz por el representante de la compañía puesto que la empresa no cuenta con formatos y documentación concerniente a este tema; y un después porque tienen como finalidad crear un entorno más favorable con el desarrollo de la empresa.

Políticas anteriores:

- Cumplir toda labor bajo las órdenes del gerente o dueño de la empresa.
- Invertir recursos propios en nuevas líneas de producto
- Respetar las opiniones del cliente en materia de precio y calidad
- Todos tienen responsabilidad de atender al cliente
- Todos los trabajadores deben conocer los procesos y actividades que se realizan
- Nadie debe negarse a realizar alguna labor
- Comunicar casos críticos al jefe de la empresa
- Vigilar porque todo se cumpla

9.2.4.5. POLÍTICAS ESTRUCTURALES Y FINANCIERAS.

- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones.
- Cumplir toda labor bajo los valores y principios que tiene la empresa Pintuagu S.A.S.
- el departamento gerencial debe lograr el mejor uso de los recursos de la empresa.
- La empresa debe tener el control del inventario y de la cartera.
- Inversión para incrementar la capacidad tecnológica de la empresa, para que exista una mayor rapidez en cada uno de los procesos que lo requieran.

9.2.4.6. POLÍTICAS CON LOS CLIENTES

- Brindar un trato justo y moderado a todos los clientes, en sus apreciaciones, quejas y reclamos.
- La atención del cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la compañía, con el fin de lograr su plena satisfacción.
- La calidad interna y externa de los productos y servicios será la constante de todas las actividades y procesos desarrollados para nuestros clientes.
- Lograr que el comercio electrónico sea un pilar de la organización.
- Configurar una dirección de correo electrónica propia ya que servirá de base para la buena atención de los clientes.
- Proporcionar atención al cliente a través de las redes sociales ya que es una herramienta para que los clientes se puedan conectar con la empresa.
- Por medio del comercio electrónico la empresa debe crear y actualizar constantemente una página de preguntas frecuentes FAQs.
- Lograr que los clientes puedan realizar pagos por tarjetas de crédito y débito

9.2.4.7. POLÍTICA DE PROCESOS INTERNOS.

- Ningún trabajador puede negarse a realizar una actividad en la cual está capacitado.
- Realizar evaluaciones periódicas antes, durante y después de cada proceso, con el fin de que pueda existir un mayor control que permita ir de la mano con los requerimientos de la compañía.
- Evaluación y medición del recurso personal.

9.2.4.8. POLÍTICA DE TALENTO HUMANO

- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano mediante inducciones, capacitaciones y demás.
- Destinar recursos para entregar bonificaciones e incentivos a cada integrante de la compañía.
- Lograr que cada uno de los integrantes de la compañía se familiarice con los procesos a tal punto de que conozcan la manera en que este está integrado.
- Aclarar que asuntos debe manejar el personal por su cuenta y cuando debe comunicarse con su supervisor o jefe.
- Implementar un código en la vestimenta del personal y cualquier otro requisito relacionado con la apariencia de los trabajadores.

Con fines de establecer un orden para llevar a cabo la gestión óptima de los procesos internos de la empresa Pintuagu S.A.S se presenta a continuación la gestión organizacional mostrando así la estructura detallada de la empresa según el orden de los procesos que se llevan a cabo internamente.

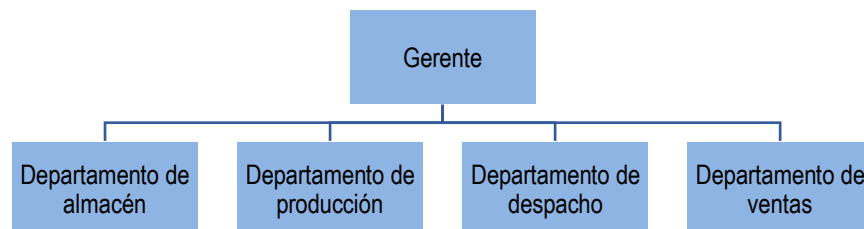
9.3. GESTIÓN ORGANIZACIONAL

La elaboración de la gestión organizacional para este proyecto, enmarca la estructura y acciones que se dimensiona en la planeación, seguimiento y control de los procedimientos que se llevan a cabo internamente. Esa estructura busca desarrollar las estrategias de mejoramiento continuo en los procesos administrativos, puesto que se tiene en cuenta el equipo de talento humano para el desarrollo de las actividades logísticas, actividades de administración, actividades de producción y actividades de ventas que satisfacen las necesidades del consumidor final, Por lo tanto, se deben tener en cuenta las visiones de mejora competitiva a partir de la gestión del talento humano, para lo cual, se considera el análisis del desarrollo humano, de las condiciones laborales, y de la productividad, como un proceso relevante para desarrollar organizaciones competitivas.

9.3.1. ORGANIGRAMA

A través de la entrevista de diagnóstico se pudo identificar que en la empresa existen niveles jerárquicos de los cuales son identificados en el siguiente organigrama:

Ilustración 16 Estructura organizacional de Ferretería Pintuagu S.A.S



Construcción propia del autor

Con referencia a la ilustración presentada anteriormente se describe a continuación el desglosamiento de los cargos por empleados, además de la descripción de las funciones que cumplen cada uno de los departamentos ilustrado.

La organización cuenta actualmente con 4 empleados fijos, especificándose por ocupación de cargos de la siguiente manera, así:

- Gerencia (1 persona)
- Departamento de almacén (1 persona)
- Departamento de producción (1 persona)
- Departamento de despacho y ventas (1 persona)

9.3.2. FUNCIONES

9.3.2.1. FUNCIONES DE GERENCIA

- Organizar, planificar, dirigir y controlar todas las operaciones de la Ferretería.
- Representar legalmente a la empresa.
- Contratar personal y delegar funciones.
- Organizar la administración de la Empresa y responsabilizarse de su buen funcionamiento.
- Mantener buenas relaciones con los proveedores, clientes y demás personas relacionadas con la actividad de la Empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones a los colaboradores.
- Satisfacer las necesidades logísticas de nuestros clientes, asegurando su cumplimiento en forma oportuna.

9.3.2.2. FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN

- Ejecutar el trabajo de manipuleo de los productos: carga, descarga y almacenamiento.
- Organización, dirección y control de los inventarios.
- Clasificar los productos basándose al movimiento, línea de producto y rotación de las mismas.
- Controlar y revisar la mercadería que ingresa y sale de bodega.

- Distribuir adecuadamente el producto para lograr la eficiencia del espacio y hacer más ágil el despacho.
- Realizar mensualmente inventarios en Bodega.
- Recepción de mercancía en bodega.
- Revisión y control de calidad de lo recibido (de documentación adjunta a la mercancía, de embalaje, de cantidad, etc.)
- Reacondicionamiento de la mercancía para almacenaje (si fuera necesario algún cambio).
- Transporte a zona de almacenamiento, y registro final de alta en el almacén (este por medios de gestión en registro de formato office).

9.3.2.3. FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

- Recibir y atender cordialmente al cliente.
- Asesoramiento adecuado al cliente.
- Buscar la mayor rentabilidad en cada negociación con el cliente.
- Mantener los estantes en buenas condiciones, con los productos etiquetados con sus respectivos precios y reportar faltantes de productos.
- Mantener la limpieza del local y cuidar de su imagen personal.
- Colaborar en actividades de traspaso, pedidos, devoluciones y cambios de mercadería.
- Comunicar a gerencia la falta de alguna mercadería con el fin de velar por el adecuado surtido de la misma.

9.3.2.4. FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

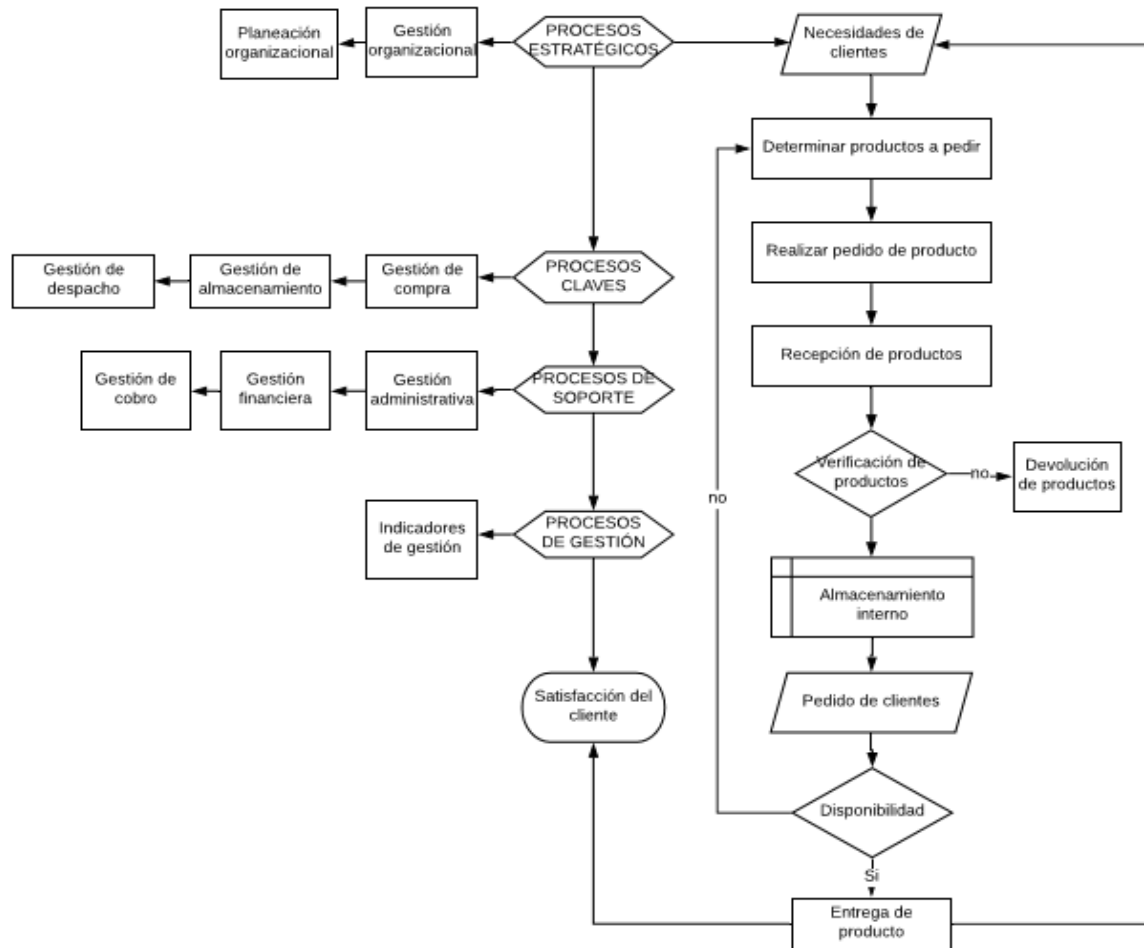
- Determinar el volumen de producción por día
- Coordinar los materiales que se requieren para llevar a cabo el proceso de fabricación de pintura y estuco
- Generar orden de compra al departamento de gerencia para hacer solicitud de pedido.
- Supervisar la ejecución de la producción.
- Elaborar y controlar la programación de la producción semanal y mensual.
- Distribuir y controlar el trabajo del personal.
- Función del departamento de despacho.
- Realización del picking de acuerdo a las líneas de pedido recibidas.
- Acondicionamiento del producto a las condiciones exigidas por el transporte y cliente.
- Expedición del producto (física y documental).
- Actualización de los registros ofimáticos

- Transporte a la zona de recogida del cliente, consolidando el medio de transporte utilizado para la distribución del producto.

De acuerdo a las actividades desarrolladas en los procesos anteriores y con el objetivo de plasmar de manera segmentada los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización se presenta a continuación el mapa de procesos y el desglosamiento de sus componentes.

9.4. MAPA DE PROCESOS

Ilustración 17 Mapa de procesos de la empresa Pintuagu S.A.S



Construcción propia del autor

La organización del mapa de procesos de la empresa Pintuagu S.A.S está determinado en primera instancia por las necesidades de los clientes (requisitos) en donde para el cumplimiento de los mismos se deben tener en cuenta los procesos estratégicos, procesos claves, procesos de soporte y procesos de gestión. En su orden, para el cumplimiento de plan estratégico en primera instancia se encuentra la gestión estratégica y la planeación organizacional. Luego de establecer la planificación para el posicionamiento a largo plazo se tienen en cuenta los procesos claves, entre los que se encuentran dos tipos de secuencia; la primera está centrada en la compra de productos para la distribución, inicia en el proceso de compra, este proceso es continuado por el almacenamiento, despacho y venta del producto. La segunda secuencia está centrada la producción de pintura y estuco por la empresa; este proceso inicia en la compra de la materia prima, posteriormente almacenamiento de la misma, producción y finalmente es llevada a despacho para posterior venta.

Por otra parte, se encuentran los procesos de apoyo necesarios para el cumplimiento de los procesos organizacionales; los cuales son: la gestión financiera para asignar el presupuesto al proceso de compras, la gestión de calidad encargada de verificar la calidad del pedido que llega a la empresa y la calidad de los procesos para la elaboración de pintura y estuco, la gestión administrativa encargada de los procesos de liderazgo y acompañamiento, y la gestión de cobro encargada de realizar los cobros a los clientes de los pedidos de productos. Finalmente, se encuentran los procesos de gestión encargados de hacer seguimiento a los procesos que se llevan a cabo.

Definición de los procesos:

Los procesos principales que se realizan en la ferretería Pintuagu SAS comienzan a partir de las necesidades hasta la satisfacción del cliente, donde se agrupan los procesos en cuatro categorías: estratégicos, claves, soporte y de gestión.

No obstante, para llevar a cabo estos procesos es necesario tener en cuenta que los procesos estratégicos determinan el accionar de la organización y orienta a la toma de decisiones dirigidas para la implementación de estrategias en la ferretería Pintuagu SAS, los procesos claves están vinculados directamente a la producción de los productos de la ferretería, los procesos de soporte son encausados a dar soporte a la elaboración de los productos y que se suelen identificar los insumos o los recursos que proveen para que la ferretería pueda producir, y los procesos de gestión permiten dar seguimiento y control a la gestión de la ferretería y contribuye en el análisis de información generada por los procesos de la mejora continua.

Los procesos estratégicos se dividen en gestión estratégica y planeación organizacional

La gestión estratégica nos permite proporcionar las pautas de acción para todos los procesos y es realizado por la dirección general, donde se realizan la reglamentación, políticas, normativas, misión, visión, objetivos y todo lo que aplique al producto o a el servicio que se brinda; y la planeación organizacional permite definir y establecer los objetivos que se pretende lograr, como las actividades que se realizan para alcanzarlo.

El proceso clave se divide en gestión de compra, gestión de almacenamiento y gestión de despacho

Gestión de compra conjunto de operaciones que realiza Pintuagu para adquirir de forma eficiente la mercancía con el fin de brindar productos de calidad a los clientes, gestión de almacenamiento se realiza cuando llega la mercancía a la ferretería, se verifica la mercancía, se reciben las facturas y luego se reciben los productos para ser almacenados en bodega y finalmente para la venta del producto elaborando estrategias de comercialización y selección de los mejores canales de venta para dar a conocer a la Ferretería Pintuagu en el barrio Pozón y sus alrededores, dirigiéndose a todo tipo de clientes que tengan relación directa o indirecta con el sector de la construcción, contratos y canales de distribución. Gestión de despacho actividades que buscan la seguridad de una entrega rápida y eficiente de los materiales que compra el cliente a su domicilio o el lugar que este especifique el cliente.

Los procesos de soporte se dividen en gestión administrativa, gestión financiera y gestión de cobro.

La gestión administrativa son aquellas actividades de la dirección para la administración de los recursos los cuales son (planear, organizar, dirigir y controlar), para mantener un entorno de trabajo en grupo y de esta forma todos los individuos cumplan los objetivos estratégicos eficientemente. En esta área encontramos al personal de compras, finanzas, talento humano y contabilidad; la gestión financiera es la encargada de administrar, controlar y determinar todas las necesidades de los recursos financieros de la ferretería Pintuagu, con el propósito de maximizar los costos. Por ser una Pyme la ferretería debe incluir el área de gestión contable y la gestión de cobro de la ferretería son pagos al crédito aproximadamente el 100%, ya que todos sus pagos son por medio de efectivo directo.

El proceso de gestión lo dividimos en indicadores de gestión ya que se utilizan para evaluar o medir si se están logrando los objetivos estratégicos de la ferretería Pintuagu y también nos permite evaluar el desempeño de la ferretería frente a sus metas, objetivos y responsabilidades.

De acuerdo a las actividades desarrolladas en los procesos anteriores y con el objetivo de plasmar el seguimiento a las estrategias mencionadas con fines de buscar el mejoramiento continuo para alcanzar el posicionamiento de la empresa se propone a continuación el cuadro de mando integral.

9.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

Esta herramienta permite ajustar el proceso adaptativo y alinear los objetivos a largo plazo plasmados en el mapa estratégico, con el propósito de alcanzar las metas en el plazo estipulado el cual será corto y la propuesta de valor formulada para la ferretería Pintuagu S.A.S.

Tabla 15 Cuadro de mando integral perspectiva financiera de la empresa Pintuagu S.A.S

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Objetivo estratégico	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable	Plazo
Aumentar las ventas en un 8%	Crecimiento de utilidades semestrales con respecto al anterior Utilidad(x,y) / Utilidad i(j-1) Donde: I= Semestre. J= Año.	8%	Evaluar semestralmente las estrategias de crecimiento implementado	Dirección	1 año.
Crear alianzas estratégicas que permitan la comercialización de productos propios.	Rentabilidad por alianzas: Utilidad por productos vendido por alianza/ingresos por producto vendido por alianzas Participación de las alianzas en los ingresos de la empresa: Ingresos provenientes de alianzas/ total ingresos por ventas.	10% 10%	Realizar un estudio de empresas del sector para llevar a cabo las alianzas.	Dirección	3 años.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Objetivo estratégico	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable	Plazo
Conocer la participación de los productos en la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad por año Rentabilidad bruta año /Ventas en el año Productos con mayor participación en el mercado Total venta por producto/Total de ventas por año	5% 30%	Elaborar un control de ventas mediante informe financiero.	Dirección	2 años
	Rentabilidad Rentabilidad neta/activo Utilidad neta/pasivo corriente Margen bruto Margen bruto/ingresos operacionales	60% 30% 60%	Elaborar reporte de ventas diarios que a la vez se vean reflejados en los informes financieros mensuales.	Dirección	3 años.

Construcción propia del autor

*Tabla 16 Cuadro de mando integral perspectiva de clientes de la empresa
Pintuagu S.A.S*

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Objetivo estratégico	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable	Plazo
Brindar acompañamiento post venta al cliente	Encuesta de satisfacción	90%	Solicitar información de contacto	Ventas	3 años.
Alcanzar la fidelización de clientes	NPS (Net Promoter Score) NPS: % de promotores % de detractores	10%	Elaborar un plan de acción para capacitar al encargado de ventas para poder brindar dicha información.	Ventas	3 años.
Implementar nuevas estrategias de servicio al cliente	Encuesta de satisfacción de clientes atendidos a través del nuevo sistema Clientes atendidos por nuevo canal/ clientes total.	80% 30%	Elaborar un plan de trabajo al cargo que se va a realizar para brindar nuevo servicio de atención a los clientes	Ventas	3 años.
Elaborar un canal de quejas y reclamos	Quejas recibidas: Quejas respondidas/Total de quejas recibidas por semestre.	<10%	Diseñar un formato de quejas y reclamos y hacerlo conocer a los clientes.	Servicio al cliente	3 años.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Objetivo estratégico	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable	Plazo
Brindar alternativas de pagos de productos	Seguimiento de alternativas de pagos: Pagos _i /Pagos totales j: Nuevo medio de pago	50%	Realizar alianzas con agencias de suministro de pagos con tarjeta (datafonos), y pagos en línea	Servicio al cliente	2 años.
Elaborar un portafolio de productos	Número de unidades de(i)/Total unidades vendido en el mes i: Producto	>30%	Diseñar un portafolio de los productos que ofrece la empresa	Servicio al cliente	3 años.
Brindar alternativas de pagos de productos	Seguimiento de alternativas de pagos: Pagos _i /Pagos totales j: Nuevo medio de pago	50%	Realizar alianzas con agencias de suministro de pagos con tarjeta (datafonos), y pagos en línea	Servicio al cliente	2 años.
Elaborar un portafolio de productos	Número de unidades de(i)/Total unidades vendido en el mes i: Producto	>30%	Diseñar un portafolio de los productos que ofrece la empresa	Servicio al cliente	3 años.

Construcción propia del autor

Tabla 17 Cuadro de mando integral perspectiva de procesos internos de la empresa Pintuagu S.A.S

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Objetivo estratégico	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable	Plazo
Estandarizar los procesos	Procesos estandarizados/ Procesos total	100%	Desarrollar manual de proceso	Dirección	4 años
Elaborar formatos de gestión documental (registro, PQRS)	Formatos de registro elaborados/total de procesos que lo requieran	>70%	Desarrollo de formato de gestión documental	Dirección	1 años.
Realizar seguimiento de calidad en la recepción, almacenamiento, producción y despacho.	Productos en mal estado/ Total de productos. Productos devueltos/ Total de productos ingresados Productos desechados/ Total fabricado	<10% 5% 5%	Elaborar informe de seguimiento de productos	Almacenamiento Producción Despacho	1 años
Realizar programas de difusión de información en coordinación con otras áreas.	Reuniones realizadas/ Total de reuniones programadas Test de comprensión de la información entregada	80% 90%	Reuniones programadas	Dirección	1 años
Implementar tecnologías ofimáticas en los procesos	Programas ofimáticos implementados por proceso/ total de procesos que requieran programas ofimáticos	89%	Diseñar formatos en las herramientas ofimáticas	Dirección	1 años

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Objetivo estratégico	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable	Plazo
Implementar tecnologías en los procesos de producción	Total producido/ cantidad de producto requerido Horas de uso de agitador/ total producción por día	85%	Establecer parámetros de medición en la producción	Dirección	3 años
Elaborar programas de seguimiento mediante Indicadores de gestión de procesos	Utilización: Capacidad utilizada/ capacidad disponible Productividad Valor real producido/ Valor real de producción esperado	90% 90%	Determinar el tiempo de suministro de los productos Determinar el volumen de ventas por productos	Producción	2 años
Evaluar el desempeño de los trabajadores en los procesos que se llevan a cabo internamente.	Rendimiento: Nivel de producción real/ Nivel de producción esperado Nivel de ventas real/ nivel de ventas esperado	90% 85%	Estandarizar el proceso. Capacitar al personal con respecto a las actividades que debe realizar Establecer los límites de producción y ventas con respecto a la demanda de cada mes.	Producción	2 año

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Objetivo estratégico	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable	Plazo
Diseñar proceso de reclutamiento y selección de talento humano.	Test de capacidad aprobado/ Capacidades evaluadas	80%	Implementación de test de evaluación de capacidad y habilidades	Dirección	2 años
Implementar tecnologías en los procesos de producción	Total producido/cantidad de producto requerido Horas de uso de agitador/ total producción por día	85%	Establecer parámetros de medición en la producción	Dirección	3 años

Construcción propia del autor

Tabla 18 Cuadro de mando integral perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la empresa Pintuagu S.A.S

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Objetivo estratégico	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable	Plazo
Desarrollo de competencias del personal	Test de competencias	75% desempeño alto del test	Realizar test anualmente	Dirección	4 meses
Potenciar y mantener el talento humano	Encuesta de satisfacción laboral	Lograr permanencia del trabajador mayor a 3 años	Realizar encuesta de satisfacción	Dirección	1 año
Optar por una cultura de clima organizacional sano	Quejas presentadas/ Total de quejas permitidas mensualmente	<15%	Crear espacio de quejas para los empleados Realizar reuniones para debatir los problemas internos	Dirección	1 año
Implementar cultura orientada al cliente	Asistencia a capacitaciones sobre cultura orientada al cliente/ Total de empleados	80%	Diseñar un programa de reglas de atención al cliente Diseñar capacitaciones para el buen trato del cliente	Dirección	1 año
Desarrollar habilidades técnicas de atención	Numero de ideas suministrada por empleado/ total de empleados	Al menos 3 propuestas semestrales	Incentivar con el 15% del salario	Dirección	1 año

Construcción propia del autor

Posterior a las actividades desarrolladas anteriormente y con fines de hacer seguimiento a los procesos internos dentro de la empresa Pintuagu S.A.S se plantea a continuación el plan de acción que desarrolla para incorporar adecuadamente el plan estratégico.

9.1. PLAN DE ACCIÓN

Para llevar a cabo la iniciativa de plan estratégico dentro de la empresa Pintuagu S.A.S, se requiere de la elaboración de un plan de acción que se evidencia a continuación.

Tabla 19 Plan de acción de la empresa Pintuagu S.A.S

PLAN DE ACCIÓN						
Acción	Metodología	Actores	Escenarios de implementación	Responsables	Recursos	Cronograma
Desarrollo de programas de evaluación del desempeño y comportamiento organizacional	Elaboración de manual de funciones. Elaboración de procesos de evaluación de desempeño	Todo el equipo de talento humano	Departamento de abastecimiento, producción y ventas.	Gerente de la empresa	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	01 de Enero del 2021 al 01 de Enero del 2023
Capacitación sobre software ofimático para manejo de inventario e información de ventas	Determinar las instrucciones. Elaborar el formato con el que se va a evaluar los procesos.	Talento humano del departamento de abastecimiento y ventas	Departamento de abastecimiento y ventas.	Gerente de la empresa	Humano Financieros Materiales Tecnológicos.	01 de Enero del 2021 al 01 de Enero del 2021

PLAN DE ACCIÓN						
Acción	Metodología	Actores	Escenarios de implementación	Responsables	Recursos	Cronograma
Elaboración de estrategias de ventas a través de plataformas digitales y alianzas comerciales	Establecer costos financieros. Contratación de institución para elaboración de plataforma web Elaborar estrategias de alianzas comerciales.	Talento humano del departamento de ventas	Departamento de ventas	Gerente de la empresa	Humano Financiero Tecnológico	01 de Enero del 2021 al 01 de Enero del 2023
Capacitación sobre manejo de relaciones con clientes	Determinar la institución para la capacitación Establecer costos financieros.	Todo el equipo de talento humano	Departamento de ventas	Gerente de la empresa	Humano Materiales Financiero Tecnológico	01 de Enero del 2021 al 01 de Enero del 2023
Establecer alternativas de pagos	Determinar la institución con para brindar las herramientas alternativas de pago Establecer costos financieros	Equipo de ventas	Departamento de ventas	Gerente de la empresa	Humano Financiero Tecnológico	01 de Enero del 2021 al 01 de Enero del 2023

PLAN DE ACCIÓN						
Acción	Metodología	Actores	Escenarios de implementación	Responsables	Recursos	Cronograma
Desarrollar manual de procedimiento	Estandarizar los procesos Establecer los formatos de seguimiento	Todo el equipo de talento humano	Departamento de abastecimiento, producción y ventas.	Gerente de la empresa	Humano Tecnológico	01 de Enero del 2021 al 01 de Enero del 2025

Construcción propia del autor

El desarrollo de este capítulo es fundamental para la empresa Pintuagu S.A.S. Puesto que a través de este se definen los planes de acción y estrategias que deben ser llevadas a cabo en un tiempo determinado con el fin de alcanzar el posicionamiento y fidelización de clientes; la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece, en donde, al aprovechar las fortalezas de la organización y mitigar las debilidades, es posible definir estrategias y tomar decisiones asertivas orientadas a explotar las oportunidades y mitigar el impacto de las amenazas.

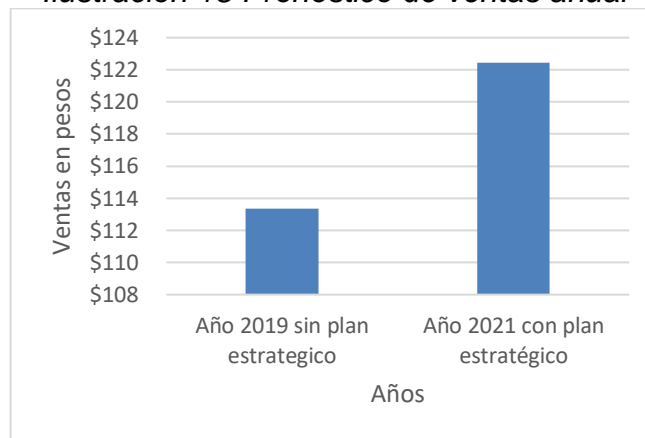
Con fines de determinar el impacto económico de las actividades desarrolladas en el capítulo anterior, se presenta a continuación una comparativa financiera entre la empresa Pintuagu S.A.S del año 2019 sin la implementación de estrategias a largo plazo y el impacto económico dentro de la empresa en el año 2021 implementado plan estratégico.

10. CAPITULO IV ANÁLISIS FINANCIERO.

10.1. PRONOSTICO FINANCIERO ANUAL.

A través de la implementación del pronóstico financiero se puede determinar la viabilidad del impacto del plan estratégico dentro de la empresa Pintuagu S.A.S. Partiendo del decrecimiento que se tuvo de las ventas del 5% dentro de la empresa entre el año 2018 y 2019 se busca realizar una comparación entre las ventas del año 2019 y el año 2021 implementado un plan estratégico. Para dicho análisis se tuvo como base un crecimiento del 8% de las ventas, por ende, al comparar los datos, las ventas del año 2019 equivalen a \$113,359,500 COP y 2021 a 122,428,260 COP se puede percibir la viabilidad del proyecto.

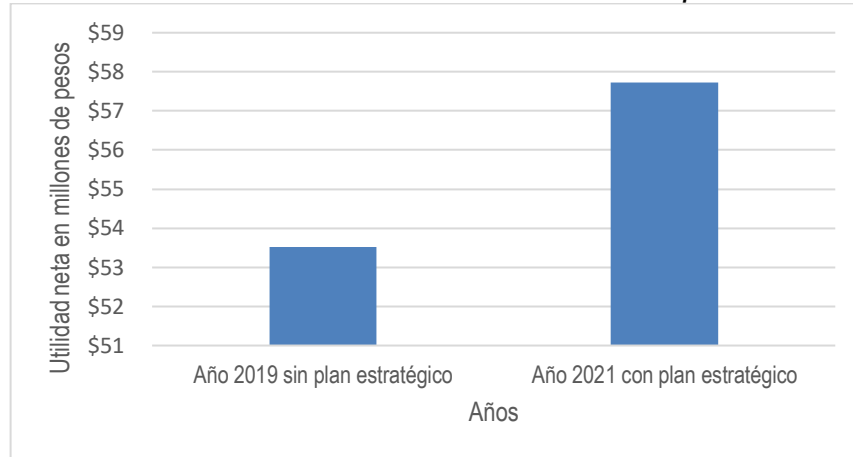
Ilustración 18 Pronostico de ventas anual



Construcción propia del autor

Partiendo de lo mencionado anteriormente, a continuación, se ve reflejada utilidad neta que se estaría esperando para la empresa a partir del año 2021.

Ilustración 19 Pronostico de utilidad neta anual de la empresa Pintuagu S.A.S



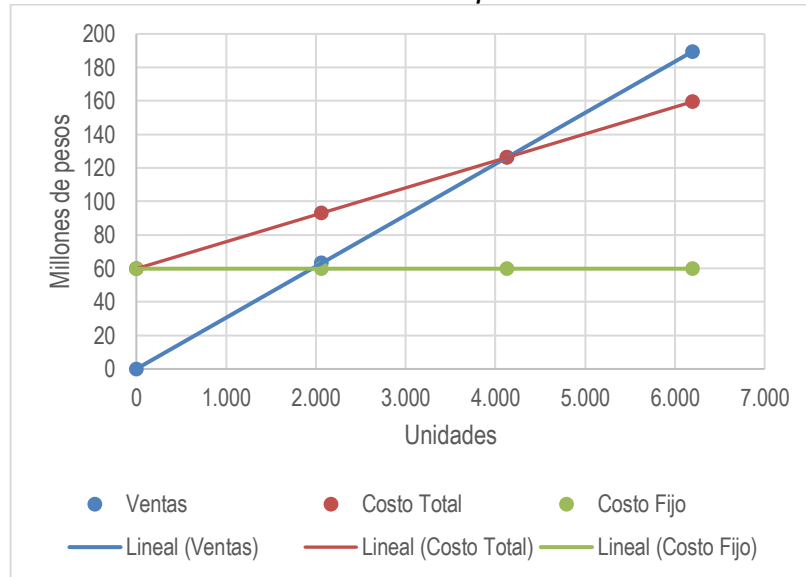
Construcción propia del autor

Posterior a la determinación del impacto del plan estratégico dentro de la empresa se realizará a continuación una comparación de los puntos de equilibrio partiendo del año 2019 sin la implementación del plan estratégico y el impacto del proyecto para los años 2021 a 2025.

10.2. PUNTO DE EQUILIBRIO

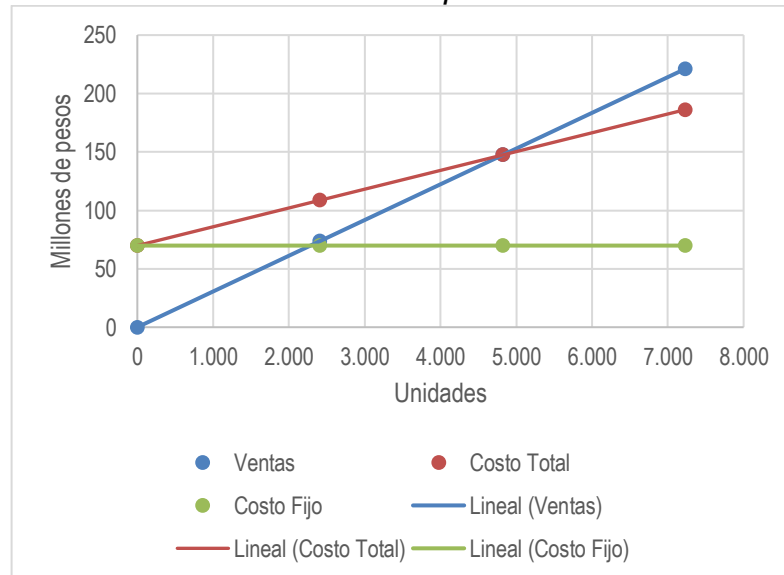
Para el año 2019 la empresa presenta un punto de equilibrio entre sus ventas y sus costos, se deben vender nueve mil novecientos cuarenta (9940) unidades con un promedio de precio de venta de veintiocho mil quinientos cuarenta y tres mil pesos (\$ 28,543 COP) para responder a los costos y gastos del mismo con un punto de equilibrio de \$126,283,952 COP

Ilustración 20 Punto de equilibrio año 2019



Construcción propia del autor

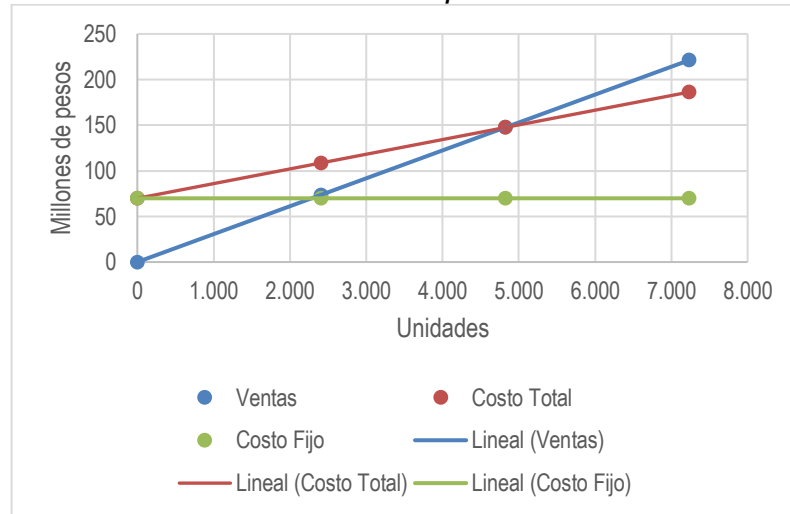
Ilustración 21 Punto de equilibrio año 2021



Construcción propia del autor

En La ilustración anterior se proyecta para el año 2021 un punto de equilibrio entre sus ventas y costos de \$136,540,586 COP con unidades de ventas de 4465 y un precio promedio de \$30,580 COP para responder a los costos y gastos del mismo año.

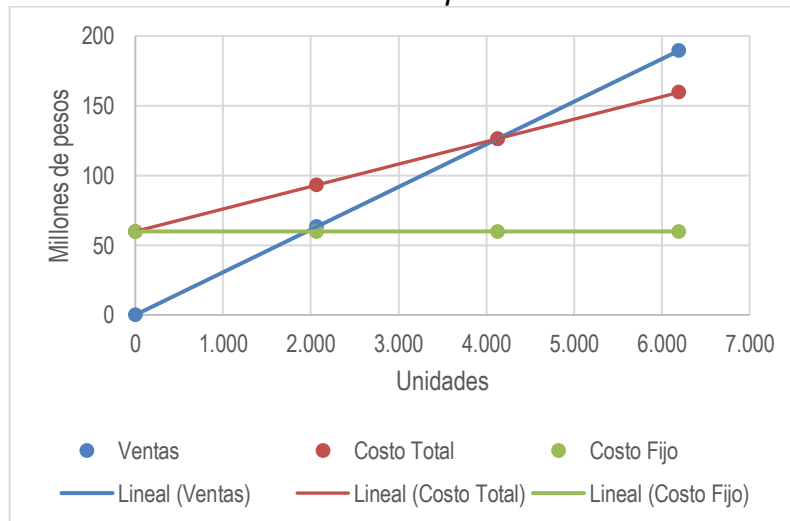
Ilustración 22 Punto de equilibrio año 2022



Construcción propia del autor

En la ilustración anterior se proyecta para el año 2022 un crecimiento en el punto de equilibrio con respecto al año anterior, equivalente a un equilibrio en pesos de \$147,430,051 COP y en ventas de 4821 unidades a un precio promedio de \$30,580 COP.

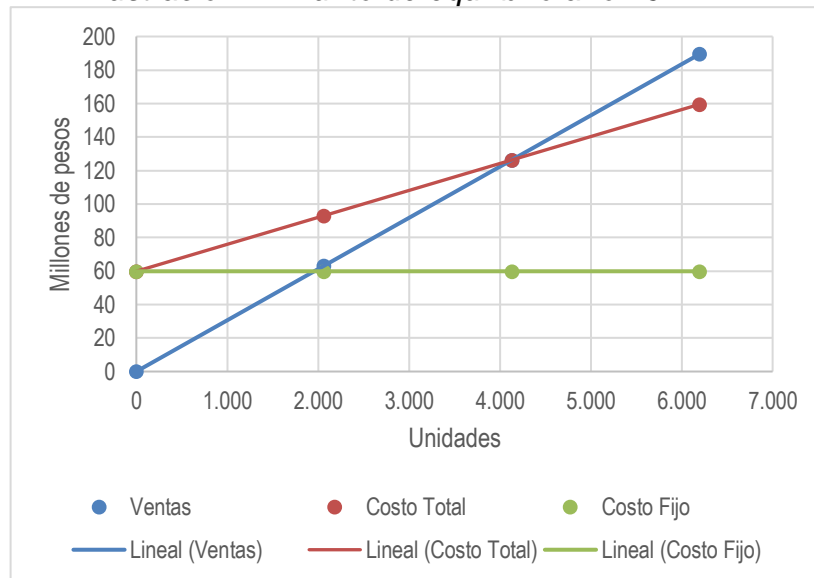
Ilustración 23 Punto de equilibrio año 2023



Construcción propia del autor

Para la ilustración presentada anteriormente, el punto de equilibrio con referencia a los años anteriores es mayor puesto que con el plan estratégico se busca un crecimiento de las ventas del 8% anual. Para el año 2023 el punto de equilibrio entre ventas y costos se presenta en \$159,190,968 con un total de ventas de 5206 unidades en un promedio en precio de \$30,579 COP.

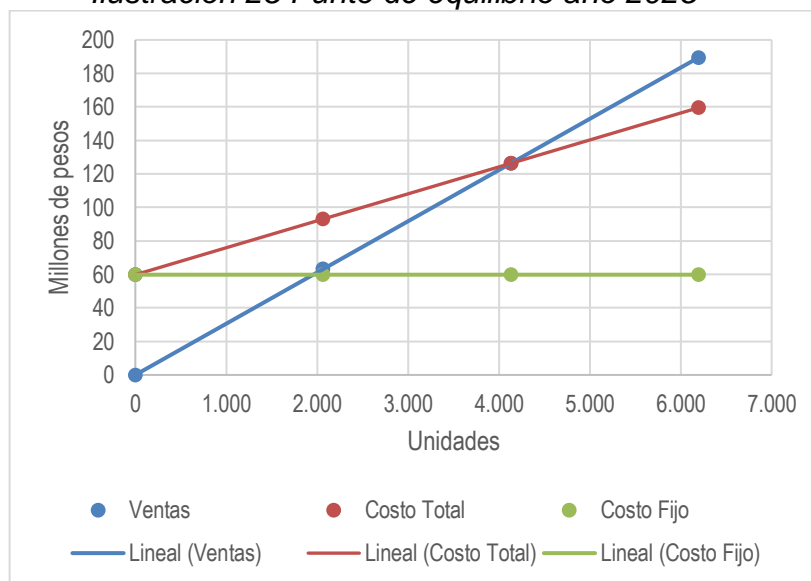
Ilustración 24 Punto de equilibrio año 2024



Construcción propia del autor

Respecto a la información presentada en la ilustración anterior se proyecta un aumento en el valor del punto de equilibrio entre las ventas y los costos totales por un valor de \$171,893,079 COP con un total de ventas de 5621 unidades en un promedio en precio de \$30,579 COP.

Ilustración 25 Punto de equilibrio año 2025



Construcción propia del autor

Respecto a la información presentada en la ilustración anterior se proyecta un aumento en el valor del punto de equilibrio entre las ventas y los costos totales por un valor de \$185,611,716 COP con un total de ventas de 6069 unidades en un promedio en precio de \$30,579 COP.

Con respecto al punto de equilibrio entre los años 2019 a 2025 El crecimiento del mismo está relacionado al comportamiento de las ventas de los años 2019 a 2025 y la implementación del plan estratégico. Por otra parte, las variables que interfieren en el mismo son las ventas, los costos y los gastos operativos.

10.3. INDICADORES FINANCIEROS

Con aras de que la empresa pueda medir su movimiento financiero con la implementación del proyecto, se presenta a continuación una herramienta ofimática que permita medir el comportamiento de las ventas y costos y utilidad interna.

Ilustración 27 Informe de ventas por producto

Ventas			
Productos	Unidad	Unidades vendidas	Total
Total			

Ilustración 26 Informe de costos por producto

Productos	Unidad	Unidades compradas	Total
Total			

Construcción propia del autor

Ilustración 28 Margen neto de ganancia

Margen neto de ganancia			
Producto	Ventas	Costos	MNG

Construcción propia del autor

Ilustración 29 Rotación de inventario

Rotación de inventario				
Producto	Total unidades pedidas	Total unidades vendidas	Inventario	Rotación de inventario

Construcción propia del autor

Ilustración 30 Productividad

Productividad			
Producto	Galones producidos	Horas hombres necesarios	Productividad
Pintura Viniltex			
Pintura Impactex			

Construcción propia del autor

Ilustración 31 Informe de utilidad neta

Ferretería Pintuagu S.A.S													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ventas													
Costos													
Utilidad bruta													
Gastos electricidad													
Gastos en nomina													
Gastos en página web													
Gastos en alquiler del loca													
Gastos en publicidad													
Fletes													
Total gastos													
Utilidad neta													

Construcción propia del autor

10. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIÓN

La planificación estratégica es de suma importancia para las organizaciones, a través de esta se definen las estrategias empresariales basadas en las fortalezas y debilidades de la misma, logrando determinar que se quiere en el futuro al establecer un conglomerado de objetivos y metas que van de la mano con estrategias adecuadas para alcanzar lo deseado, sin dejar a un lado el ambiente externo de la organización el cual genera una serie de oportunidades y amenazas. Para desarrollar un correcto plan estratégico se deben utilizar herramientas que faciliten el progreso del mismo, tales como matrices para el análisis del ambiente interno y externo, benchmarking cuadro de mando integral entre otras; que permiten una alineación efectiva entre los objetivos, metas y procesos de la compañía misma.

Al aplicar dichas herramientas se pudo evaluar y analizar el comportamiento de la empresa, y se logró determinar:

- La compañía no posee planes estratégicos para integrar la planificación de los niveles de la empresa,
- No posee formatos de registros de información para coordinar y controlar las distintas áreas
- No cuenta con indicadores de gestión ni actualizaciones documentales
- No ofrece nuevas opciones en materia de servicio. Es por ello que carece de estrategias que faciliten captar el interés de nuevos clientes.

Por otro lado, cabe resaltar que las grandes fortalezas de la compañía están ligadas a:

- Talento humano debido a la integración que tiene el personal con cada una de las actividades gracias a su motivación y sentido de pertenencia,
- Facilidad de acceder a capital de inversión y tener una estrecha relación con sus proveedores.

El desarrollo de cada uno de los capítulos de este proyecto permite concluir entonces con que la empresa Pintuagu se encuentra en un mercado competitivo y que presenta grandes cambios. Para ellos es importante entonces para los directivos de la compañía implementar las estrategias descritas en este proyecto que le permitirán desarrollar y reforzar de una manera más óptima las funciones, también podrán articular cada uno de los procesos de acuerdo a los valores, principios, objetivos y miras misionales y visionales; así como la consecución de una mejor atención para sus clientes potenciales y futuros con las nuevas formas de prestar servicio y resolución de preguntas quejas y reclamos. Finalmente es de suma importancia posicionarse en nuevos mercados al establecer alianzas e implementar mejores canales en su distribución de sus productos.

Este proyecto ha sido una gran experiencia para el grupo investigador puesto que ha contribuido a nuestra formación al reforzar temáticas que habíamos conocido con anterioridad, y por otro lado a profundizar aún más en las vastas ramificaciones de la planeación estratégica, así como la facilidad de interpretar las distintas posturas de personal experto y capacitado en esta disciplina que es de suma importancia para los Ingenieros Industriales.

RECOMENDACIÓN

- Asignar presupuesto para la ejecución del plan de acción
- Realizar revisiones semestrales de plan estratégico teniendo en cuenta los cambios del mercado
- Realizar monitoreo trimestral a los indicadores
- Dar a conocer a todos los empleados y miembros de la empresa sobre el plan estratégico, sus componentes y las metas propuestas.
- Se recomienda realizar capacitación respecto a pagos de prestaciones sociales y contrato de empleados
- Se recomienda a la empresa Pintuagu S.A.S realizar reportes tributarios sobre sus ingresos
- Invertir en herramientas tecnológicas que permitan el manejo de inventario y permitan aumentar el volumen de producción de pintura
- Buscar convenios con proveedores de insumos para reducir costos y aumentar el poder de negociación.
- Realizar evaluaciones periódicas sobre los planes de acción y su implementación
- Diseñar un sistema de recompensas que fomente la competencia sana.
- Realizar jornada de capacitación a los empleados sobre las nuevas tecnologías de manejo de inventario y producción y las plataformas utilizadas actualmente, con el propósito de tener empleados cualificados para el uso de las tecnologías a implementar en un mediano plazo
- Realizar jornadas de capacitación a los empleados sobre el manejo de plataformas de publicidad con el fin de tener empleados cualificados para el posicionamiento de la empresa

11. BIBLIOGRAFÍA

Bateman, Thomas. (2004). *Administración Una ventaja competitiva*, México, Ed. McGraw-Hill, Irwin McGraw-Hill. p.54, 4ª edición.

Benavides, C. A. (Marzo de 2011). <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5013/1/UPS-QT02193.pdf>.

Recuperado el 12 de Marzo de 2020, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5013/1/UPS-QT02193.pdf>:
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/UPS-QT02193.pdf

Cuartas, A. M. (7 de Junio de 2009). *riunet.upv.es*. Obtenido de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/14319/Planificacion%20estrategica%20en%20las%20PYME_Alejandro%20Martinez.pdf?sequence=1

Hofer, Charles W. y Dan Schendel, (1985). *Planeación Estratégica-Conceptos Analíticos*, Bogotá, Ed. Norma S.A., p.4

Lopez, S. C. (7 de Marzo de 2013). <http://biblioteca.usbbog.edu.co>. Obtenido de <http://biblioteca.usbbog.edu.co>:

<http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/73339.pdf>

Luthans, Fred, (1980). *Introducción a la Administración, un enfoque de contingencia*, McGraw-Hill de México S.A de C.V. Traducido por Lic. Agustín Bárcena Montañez, Naucalpan de Juárez, Edo de México. Ed. Calypso., S.A., Cap.4,p.p.93 a 104.

Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Estudios gerenciales*, 31(134), 79-87.

Moreno, F. M., Moreno, S. M., & Dávalos, C. G. (2015). *Planeación Estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (PYMES), herramienta básica para su permanencia y consolidación. European Científica Journal*, 11(31).

Mintzberg, H. (1987b). *Las cinco Ps de la estrategia*. In. *California Management Review*

Mintzberg, H. (1987c). *The strategy concept 1: five p's for strategy*. *California Management Review*

Mintzberg, H. 1994. The rise and fall of strategic planning. New York: Free Press. Google

Munch G. Lourdes, García. M. José, (1985). Fundamentos de Administración, México, D.F. Ed. Trillas S.A. de C.V., p.81.

Nerur, S., Rasheed, A., y Natarajan, V. (2008). The Intellectual Structure of the Strategic Management Field: An Author Co-Citation Analysis. *Estratégica Management Journal*, 29, 319-336.

Perez, E. F. (2016). "EL USO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PARA DESARROLLAR UNA PYME EN MEXICO". Obtenido de <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/22080/EI%20uso%20de%20la%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20para%20desarrollar%20una%20PYME.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Porter, M. (1997). ¿Qué es estrategia? *Clase empresarial*, 45, 81-92.

Smalter, D.J., and R.L. Ruggles Jr. 1966. Six business lessons from the Pentagon. *Harvard Business Review* 44: 64–75. Google Scholar

Rumelt, R., Schendel, D., y Teece, D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy, a Research Agenda*. Boston, USA: Harvard Business School Press.

Zapata. D. Álvaro, Murillo, V. Guillermo, (2009). *Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management*. Bogotá, ECOE Ediciones,

Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategica Fundamentos, Modelo y Software de Planeacion 4a Edicion*.

Camilo, M. B. (10 de Marzo de 2012). *Mapa de procesos*. Obtenido de <http://es.escribd.com/doc/84774712/MAPA-DE-PROCESO>

Castillo, A. F. (2011). *Diseño e Implementacion de un Plan Estrategico Para la Empresa Disempack*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/54692604/T11.11_C165d.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDISENO_E_IMPLEMENTACION_DE_UN_PLAN_ESTRA.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200211%2F

Cuartas, A. M. (7 de Junio de 2009). *riunet.upv.es*. Obtenido de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/14319/Planificacion%20estrategica%20en%20las%20PYME_Alejandro%20Martinez.pdf?sequence=1

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica 9a Edicion*. Pearson

Lopez, S. C. (7 de Marzo de 2013). *http://biblioteca.usbbog.edu.co*. Obtenido de <http://biblioteca.usbbog.edu.co>: <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/73339.pdf>

Marketing Publishing La ventaja competitiva. (1997). Díaz de Santos.

Mejia, R. C. (2004). *Planeacion estrategica de recursos humanos*. Estrategika-consultoria,S.A.

Méndez, F. (2015). Obtenido de https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos/inec_institucional/transparencia/procesos_institucionales/descripcion_del_mapa_de_procesos.pdf
mintzberg. (1994). *the rise and fall of strategic planning*. Obtenido de google academico.

Morales, G. (2009). Benchmarking. El Cid.

Moreno, L. P., & Martinez, Y. A. (2007). *Planeacion Estrategia Henry Mintzberg*.
Perez, E. F. (2016). "EL USO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA PARA DESARROLLAR UNA PYME EN MEXICO". Obtenido de <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/22080/EI%20uso%20de%20la%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20para%20desarrollar%20una%20PYME.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Osorio, J. C., Ortegon, A. M., Ortegon, M. I., Restrepo, M. I., Zapata, K. A.,

Salazar, A. L. (2005). La Planeacion Estrategica en la pequeña y mediana empresa. *EconoQuantum*, 24.

Serna, H. (1997). 10a Edición Gerencia Estratégica Teoría-Metodología-Alineamiento, implementacion y mapas estretégicos. En *10a Edición Gerencia Estratégica Teoría-Metodología-Alineamiento, implementacion y mapas estretégicos* (págs. 72-73).

Van, Laethem, Nathalie, et al. *La caja de herramientas... Mercadotecnia*, Grupo Editorial Patria, 2014. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaunisinusp/detail.action?docID=3227238>.

Created from bibliotecaunisinusp on 2020-02-15 10:49:43.

12. ANEXOS

12.1. ANEXO 1: LISTA DE CHEQUEO INICIAL PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Nota aclaratoria: La presente encuesta tiene fines académicos y educativos, por tal motivo se solicita responder de la forma más honesta, sincera y detallada posible.

Anexo 1 Lista de chequeo para diagnóstico organizacional de Pintuagu S.A.S

CRITERIO	SI	NO
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		
La empresa cuenta con una respectiva identificación: nombre, logotipo, slogan	X	
La empresa cuenta con un propósito fundamental: misión, visión, valores, políticas		X
La empresa tiene diseñado un organigrama, con sus respectivos cargos		X
La empresa tiene definidos sus objetivos de negocio		X
La empresa tiene definidas las fechas de cumplimiento de metas de negocio		X
Los objetivos establecidos por la empresa permiten alcanzar la misión y la visión de la misma		X
Los objetivos de la compañía se han alineado con los objetivos de los procesos		X
Se vigila el ambiente interno y externo de la empresa con el fin de identificar riesgos de negocio que se puedan impedir el logro de sus objetivos (Ej.: DOFA, 5 Fuerzas de Porter)		X
La empresa definió políticas sobre riesgo y controles en todos los niveles de la organización y están son modificados de acuerdo con sus necesidades		X
RELACION CON LOS CLIENTES		
La empresa cuenta con un formato de PQR		X
Los requisitos del cliente se determinan y se cumplen		X
Se mantiene el enfoque en proveer consistentemente productos y servicios que satisfagan al cliente	X	
La empresa posee algún registro de las entregas y pedidos de sus clientes	X	
La empresa cuenta con una base de datos de clientes		X

CRITERIO	SI	NO
PARTICIPACION EN EL MERCADO		
La empresa utiliza publicidad para vender sus productos		X
La empresa utiliza redes sociales para su publicidad		X
La empresa tiene elaborado y documentado el plan de mercadeo, la estrategia de precios, políticas de descuentos u otras variables de promoción		X
DESARROLLO INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO		
La empresa realiza evaluaciones de desempeño a sus empleados periódicamente		X
Se monitorea el clima organizacional		X
La empresa genera actualizaciones, entrenamiento o cursos que mejoren los procesos y las actividades del personal		X
La empresa cuenta con un procedimiento para el reclutamiento y selección del personal nuevo		X
La empresa cuenta con un proceso de inducción y reinducción		X
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		
La empresa posee un manual de funciones		X
La empresa tiene diseñado e implementado el manual de procesos y procedimientos		X
La empresa posee un reglamento interno de trabajo y es conocido por todos sus empleados		X
La empresa evalúa periódicamente a sus proveedores externos		X
Existen procesos administrativos establecidos		X
La empresa ha establecido y comunicado un código de conducta		X
Se han implementado canales de comunicación efectivos		X
Se mide el rendimiento de la organización e investigan resultados inesperados en las siguientes áreas: recurso humano, procesos, satisfacción de clientes		X
La empresa cuenta con indicadores claves de desempeño para monitorear los factores claves de éxito		X

12.1. ANEXO 2: TABLA DE COMPORTAMIENTO DE CLIENTES 2018- 2019

Nota aclaratoria: La presente tabla tiene fines académicos y educativos, por tal motivo se solicita responder de la forma más honesta, sincera y detallada posible.

Anexo 2 Tabla de comportamiento de cliente 2018-2019

Meses	Clientes atendidos en unidad
ENERO	80
FEBRERO	83
MARZO	78
ABRIL	75
MAYO	74
JUNIO	78
JULIO	71
AGOSTO	72
SEPTIEMBRE	70
OCTUBRE	69
NOVIEMBRE	68
DICIEMBRE	70
ENERO	71
FEBRERO	70
MARZO	68
ABRIL	66
MAYO	65
JUNIO	64

12.2. ANEXO 3: ENTREVISTA DE MAPA DEL CONSUMIDOR PINTUAGU S.A.S

Anexo 3 Entrevista de mapa del consumidor Pintuagu S.A.S

PREGUNTAS DE ENTREVISTA CERRADA				
FERRETERIA PINTUAGUS S.A.S				
Por favor califique del 1 al 3 las siguientes preguntas, teniendo en cuenta que 1 es poco satisfecho, 2 es satisfecho y 3 muy satisfecho.				
1	RECEPCIÓN DEL CLIENTE	1	2	3
1.1	¿Qué tan satisfecho está con la forma en que nuestro representante de servicio al cliente atendió su consulta?		x	
1.2	¿Considera que nuestro representante tenía el conocimiento suficiente para atender su consulta?		x	
1.3	¿Considera que nuestro representante tenía conocimiento completo de los productos que ofrecemos?		x	
1.4	¿Nuestro representante le resuelve los problemas y preocupaciones, con un amable y cordial servicio?		x	
1.5	¿Nuestro representante fue claro al momento de darle información sobre una cotización?		x	
2	DESPACHO			
2.1	¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el tiempo de despacho del producto?			x
2.2	¿Ha recibido el producto en correcto estado?		x	
2.3	Valore el servicio logístico (empaques y embalaje)		x	
2.4	¿Se han cumplido las expectativas que usted tenía sobre nuestros productos?		x	
3	FACTURACION			
3.1	¿Cuándo solicita la facturación del producto, como considera la atención?		x	
3.2	¿Cuál es su grado de satisfacción con el sistema de facturación?	x		

12.3. ANEXO 4: BALANCE DE UTILIDAD NETA DE LA EMPRESA PINTUAGU S.A.S

Anexo 4 Balance de utilidad neta de la empresa Pintuagu S.A.S en millones de pesos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$49.85	\$157.34	\$169.93	\$186.92	\$205.61
Costos	\$77.88	\$81.78	\$88.32	\$97.15	\$106.87
Utilidad bruta	\$71.96	\$75.56	\$81.60	\$89.76	\$98.74
Gastos electricidad	\$3.24	\$3.2	\$3.24	\$3.24	\$3.24
Gastos en nomina	\$42.6	\$42.6	\$42.6	\$42.6	\$42.6
Gastos en página web	\$0.31	\$0.31	\$0.31	\$0.31	\$0.31
Gastos en alquiler del loca	\$9,9	\$9,9	\$9,9	\$9,9	\$9,9
Gastos en publicidad	\$0.38	\$0.38	\$0.38	\$0.38	\$0.38
Fletes	\$1,92	\$1,92	\$1,92	\$1,92	\$1,92
Total gastos	\$58.35	\$58.35	\$58.35	\$58.35	\$58.35