



COMITÉ EVALUADOR DE TRABAJOS DE GRADO

MONOGRAFIA DE GRADO

**PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA PARA LA
EMPRESA FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda.**

Fredy Valoyes Diaz

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIVISIÓN DE POSTGRADO
Especialización En Finanzas**



COMITÉ EVALUADOR DE TRABAJOS DE GRADO

**PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA PARA LA
EMPRESA FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda.**

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIVISIÓN DE POSTGRADO
Especialización En Finanzas

CONTENIDO

	pág.
1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA	7
2 JUSTIFICACIÓN	9
3 OBJETIVOS	11
3.1 OBJETIVO GENERAL	11
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
4 MARCO TEÓRICO	12
5 DISEÑO METODOLÓGICO	19
5.1 FUENTES DE INFORMACIÓN	19
5.1.1 Fuentes primarias	19
5.1.2 Fuentes secundarias	20
5.2 MÉTODO DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	20
6 DEFINICIONES CONCEPTUALES	22
7 DIAGNOSTICO ACTUAL	24
7.1 MACROAMBIENTE	24
7.2 MICROAMBIENTE	28
7.3 AMBIENTE INTERNO	35
7.3.1 Oportunidades	41

7.3.2 Amenazas	42
7.3.3 Fortalezas	44
7.3.4 Debilidades	44
8 FORMULACION DE LA MISION Y VISION	46
8.1 FORMULACION DE LA MISION	46
8.1.1 Elementos que componen la misión	47
8.1.2 Misión	47
8.2 FORMULACION DE LA VISION	48
8.2.1 Visión	48
9 VALORES CORPORATIVOS	49
10 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	50
10.1 ESTRATEGIAS	50
10.2 PLAN DE ACCION	51
10.2.1 Tácticas	51
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	66
FUENTES BIBLIOGRAFICAS	67
ANEXOS	69

LISTA DE ANEXOS

	pág.
TABLAS.	
Tabla 1. Listado de fuentes de investigación	20
Tabla 2. Margen de contribución multiproducto	35
Tabla 3. Proyección de ventas 2010	36
Tabla 4. Proyección de ventas 2011	37
GRÁFICOS.	
Grafico 1. Plazos por compra de proveedores	29
Grafico 2. Forma de pago a proveedores	30
Grafico 3. Plazos compras a crédito proveedores	30
Grafico 4. Puntualidad por pagos según proveedores	31
Grafico 5. Inconvenientes para negociar con proveedores	31
Grafico 6. Rango de compras en millones de pesos	32
Grafico 7. Grado de satisfacción del cliente	32
Grafico 8. Precios productos/servicios según clientes	33
Grafico 9. Forma de pago por parte de clientes	33
Grafico 10. contrataciones por clientes en millones de pesos	34
Grafico 11. Conocimiento de la estructura organizacional de la empresa	35
Grafico 12. Nivel de salarios	36
Grafico 13. Se encuentran buscando otras oportunidades de empleo	36

Anexo A. Matriz DOFA.	61
Anexo B. Resultados de encuestas a clientes.	70
Anexo C. Resultados de encuestas a proveedores.	71
Anexo D. Modelo de entrevista a socios.	72
Anexo E. Modelo de encuesta a proveedores.	73
Anexo F. Modelo de encuesta a clientes.	74
Anexo G. Modelo de encuesta a empleados.	75

1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas de hoy enfrentan tiempos turbulentos. La globalización de la economía, la automatización industrial, el advenimiento de la era informática, los movimientos de calidad y la apertura económica de los países en desarrollo está cambiando en contexto general de los negocios.

Frente a estas nuevas realidades las empresas y sus gerentes deben prepararse para que puedan desenvolverse en un ambiente regido por el cambio, la velocidad de los hechos, la competitividad y la tecnología.

Para enfrentar esos cambios las empresas deben adelantarse a los acontecimientos adoptando una condición proactiva en la cual se evalúe el estado de la situación presente y tomar decisiones sobre el direccionamiento de la misma hacia el futuro, esta es la base de la planeación estratégica, la cual es el objeto de investigación de este proyecto.

La planeación estratégica es de vital importancia para el funcionamiento de las empresas en cualquier sector económico por varios motivos tales como el dinamismo, esto debido al medio en el cual se desenvuelven muchas empresas los cuales les exige pronta adaptación. La rapidez con que suceden los cambios tecnológicos, la agudización de la competencia internacional, la evolución de la moda y los cambios políticos exigen ajustes en la configuración de muchas firmas, es decir, requieren una postura estratégica. La planificación a corto plazo no tiene sentido si los planes obtenidos como fruto de ella no se integran a unos mas amplios de largo plazo; de la misma forma los planes funcionales y operacionales deben formar parte de otros integrales y globales.

La planeación estratégica dirige la atención hacia los objetivos generales; por tanto, orienta las actividades hacia resultados claves; lleva a la empresa a utilizar como criterio la eficacia, en vez de insistir únicamente en la eficiencia, en este proyecto analizaremos un caso del sector ferretero donde hemos encontrado empresas que no tienen estipuladas las metas que quieren alcanzar y esto les impiden direccionar sus funciones hacia un objetivo

De igual forma Las compañías del sector ferretero en la ciudad de Cartagena a pesar de contar con una demanda apreciable tanto local como nacionalmente, gracias al crecimiento que por estos años presenta el sector de la construcción, carecen de un plan estratégico que les permita identificar claramente los objetivos de la empresa y realizar una toma de decisiones direccionada hacia el logro de esos objetivos, por lo tanto estas empresas se encuentran realizando cada proyecto de acuerdo a las necesidades que encuentren sobre la marcha, sin tener ningún plan previamente estipulado, es este el caso de la empresa FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. cuyas acciones no se encuentran enmarcadas dentro de un plan estratégico previamente establecido, Al igual que muchas otras del sector de la construcción.

Las consideraciones anteriores tienen su manifestación en una deficiente organización para la prestación del servicio, falta de control en los resultados de los procesos, canales de comunicación no establecidos, carencia de capacidad de reaccionar rápida y eficazmente ante cambios del entorno, falta de claridad en la estructura orgánica, carencia de procedimientos establecidos y la dificultad para una efectiva toma de decisiones.

Lo anterior le impide a una empresa ser competitiva en el ambiente empresarial, puesto que la planeación es la función que le permite a la organización tomar decisiones y actuar en forma eficaz en cualquier situación dentro de un entorno cambiante y acelerado como el actual.

Los socios de la empresa FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. en busca de mejorar y garantizar la calidad de sus servicios han manifestado el deseo de implementar un plan estratégico que les permita una toma de decisiones más acertada y eficaz para mantenerse competitivamente en el mercado y poder afrontar los fenómenos del entorno, de donde surge el siguiente interrogante:

¿Qué alternativas se pueden implantar en la FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. para lograr la optimización en la gestión financiera?

2 JUSTIFICACIÓN

Durante el desarrollo de la Especialización en Finanzas percibimos la gran importancia que tiene la planeación como herramienta fundamental en la minimización de riesgos, a través de ella se puede determinar hacia donde se quiere llegar y la manera de hacerlo, por esta razón decidimos realizar una investigación a fondo en el plan de negocios en el cual se basa la FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. para su funcionamiento y realizar un plan estratégico que permita reconocer y plantear los objetivos que persiguen los socios de esta empresa y diseñar un plan de acción que lleve a conseguir esos objetivos de manera eficaz. El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

Esta es una actividad administrativa y que interactúa de la mano con las finanzas, las cuales reflejan una armonía entre la administración y las finanzas, en este trabajo se pondrán en práctica todos los conocimientos adquiridos en las asignaturas de la especialización por lo que añadimos que el solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planear y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución.

La planeación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, identificar fortalezas y debilidades, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una compañía, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo para mejorar su competitividad en el mercado dentro de cualquier sector económico.

Por ser el sector de la construcción el principal motor de la economía e impulsador de la demanda de artículos de ferretería, hemos decidido realizar este trabajo en una empresa de carácter ferretero, teniendo en cuenta que éste es uno de los sectores de la economía donde encontramos empresas constituidas que trabajan planteando sus objetivos sobre la marcha, lo que hace que estos sean a corto plazo, basados solo en el proyecto actual que realizan en un tiempo determinado. Esto nos muestra que como financieros encontramos aquí un campo de acción dentro de este importante sector económico.

Con este trabajo esperamos contribuir con nuestros conocimientos adquiridos en la especialización al desarrollo de un plan estratégico que le servirá a la FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. de soporte para una efectiva toma de decisiones con el mínimo riesgo, lo cual le permitirá tener una oportuna reacción ante las actividades de las empresas competidoras u otros cambios del entorno, el incremento de la rentabilidad, como también una disminución de quejas de los compradores de sus materiales y de esta manera mejorar su calidad y asegurar su competitividad en esta industria.

Entre los propósitos de esta investigación tenemos que otras empresas se interesen por implementar su propio plan estratégico que les permita el logro de sus objetivos en forma eficaz y con el mínimo riesgo, además de incentivar a los estudiantes de la especialización a interesarse por la planeación estratégica por ser de gran importancia para la misma y que puede utilizarse para complementar los planes de negocios de cualquier carrera o sector económico.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento en la función financiera de la empresa FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. que le sirva de base para la toma de decisiones y lograr mayores niveles de competitividad.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Elaborar un diagnostico de la situación actual de la empresa FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. mediante el análisis de una matriz DOFA
2. Definir la misión, la visión y los valores corporativos de la empresa FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. con base en la información brindada por parte de los socios.
3. Plantear los objetivos corporativos de la empresa FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. y establecer las estrategias corporativas necesarias para alcanzar dichos objetivos.
4. Definir los objetivos estratégicos que quieren ser alcanzados por la empresa FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda.
5. Diseñar el plan de acción para la empresa FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda.

4 MARCO TEÓRICO

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos.

Según Carlo Nava Condarco en su publicación “El estrategos no es un estratega”, el término *estrategia* viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”¹

En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron *Von Neumann* y *Morgenstern*, en su obra la teoría del juego. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta².

El análisis estratégico de una situación gerencial es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones obtienen, procesan y analizan información pertinente, con el fin de evaluar el estado de la situación presente y tomar decisiones sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro. A este proceso se le denomina gerencia estratégica y consiste fundamentalmente en responder adecuadamente a las siguientes preguntas:

- a) ¿Dónde estamos hoy?
- b) ¿A dónde queremos ir?
- c) ¿A dónde debemos ir?
- d) ¿A dónde podemos ir?

¹ http://www.degerencia.com/articulo/el_strategos_no_es_un_estratega - 27/01/2010

² <http://www.buenastareas.com/ensayos/Planificacion-Estrategica/95694.html> - 27/01/2010

e) ¿A dónde iremos?

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management (1954)*, afirma que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.³

Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure (1962)*, basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la *estrategia* como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos".⁴

Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: "La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será"⁵

Con base en esta última definición la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. *Ansoff* consideró que la estrategia era un "hilo conductor" que corría entre las actividades de la empresa y los productos - mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:⁶

1. El alcance del producto - mercado
2. El vector de crecimiento
3. La ventaja competitiva
4. La sinergia

³ <http://books.google.com.co/books?id=YephqTRD7IIC&pg=PA2&dq#v=onepage&q=&f=false> - 28/01/2010

⁴ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/ - 29/01/2010

⁵ <http://books.google.com.co/books?id=YephqTRD7IIC&pg=PA2&dq#v=onepage&q=&f=false> - 28/01/2010

⁶Mintzberg Henry, Quinn James Brian, Voyer John "El proceso estratégico" capítulo 1 p.3

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, DOFA por sus siglas en español, (SWOT en inglés). Por último la empresa proyecta como aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente⁷.

La gerencia estratégica así entendida tiene cuatro componentes fundamentales: los estrategas, el diagnóstico, el direccionamiento estratégico, y el proceso de decisión. *Serna Gómez Humberto (1992)*.

Para Serna los estrategas juegan un papel primordial en el proceso de planeación. En general se acepta que los estrategas en una organización son quienes desempeñan los cargos de alta dirección (junta directiva, presidente, vicepresidente) sin embargo el concepto de estrategia se ha extendido a todos aquellos niveles organizacionales que pueden tomar decisiones relacionadas con el direccionamiento de la empresa. Tal es el caso de directores y jefes de departamentos que cada vez más desempeñan un papel preponderante en los eventos que deciden la dirección estratégica de la compañía.

Por tanto con esta nueva concepción se definiría estrategia como: la persona o conjunto de personas que al ocupar cargos de dirección tienen capacidad para intervenir en la toma de decisiones relacionada con el direccionamiento estratégico de la empresa.

Esta definición es muy importante, pues significa que en tiempos de turbulencia como los de hoy, la selección de los estrategas y la planeación de su desarrollo deben ser cuidadosamente realizados.

“Por eso el estratega debe poseer un nivel de inteligencia y una formación general por encima del promedio y una gran capacidad analítica; debe ser un excelente comunicador, con dotes para liderazgo y en especial ser una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos. Además debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las

⁷Mintzberg Henry, Quinn James Brian, Voyer John “El proceso estratégico” capítulo 1 p.3

cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. Así mismo ha de respetar al ser humano, tener capacidad de aceptación hacia los demás y sus logros. Debe igualmente conocer muy bien su trabajo para lograr ser respetado por lo que hace y como lo hace y no solo por el cargo que ocupa. De este modo, crear y desarrollar un amplio equipo de estrategias es un requisito indispensable para que las empresas sobrevivan en unos mercados más audaces y competitivos. De igual forma Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.” *Serna Gómez Humberto (1992)*.

Para lograrlo deben realizar por lo menos las siguientes actividades:

- Un diagnostico estratégico.
- Definir el negocio, la misión y los valores corporativos.
- Plantear los objetivos corporativos.
- Establecer las estrategias corporativas.
- Definir los objetivos funcionales.
- Establecer las estrategias funcionales
- Definir el plan de acción.

Según Serna La formulación y el direccionamiento estratégicos parten de la identificación, la descripción y el análisis de la situación actual de la empresa; lo que denominamos diagnostico estratégico. Es responder a las preguntas: ¿En donde estábamos? Y ¿Dónde estamos hoy? Para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno (oportunidades y amenazas), las condiciones internas de la organización (fortalezas y debilidades) y así poder realizar adecuadamente el análisis DOFA.

En la realización del análisis DOFA son muchas las variables que pueden intervenir en su identificación y estudio, es indispensable dar prioridad a cada una de ellas, definiéndolas en términos de su importancia o impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves con el fin de focalizarlo y no entorpecerlo con demasiado número de variables, así podrá ser más eficiente. No es casual que todas las organizaciones tengan básicamente las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crear y proveer un servicio o producto y generar utilidades.

Sin embargo las organizaciones deben ir más allá de estas razones básicas si quieren diferenciarse en el mercado, por lo tanto es necesario definir la misión de la organización, lo cual es el primer paso de la alta dirección de la empresa en este proceso de diferenciación. En otras palabras las empresas se deben distinguir a partir del contenido y de la dimensión de su misión. Esta debe hacer

explícitos los fundamentos y principios que guían a una empresa. La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de una compañía.

La misión, según *Humberto Serna*, se puede dividir en dos grandes niveles: el primario y el secundario.

La misión primaria indica en términos muy generales la categoría de los negocios a los que se dedica la compañía mientras que la secundaria soporta a la primera en términos y situaciones más concretas, involucrando en algunos casos a sus actores más importantes.

Por otra parte *José María Mendoza*, en su libro “*Las funciones administrativas, un enfoque estratégico y táctico*”, afirma que la misión implica especificar en que tipo de negocio va a estar la empresa en el futuro; de allí se decide que la misión demarca el área de operación de la empresa. La misión organizacional como una declaración duradera de los propósitos que distingue a una institución de otras similares, es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias, por lo tanto una buena misión organizacional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización, además, la misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente. En términos generales, la misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otras palabras es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes - ¿quienes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios - ¿Cuales son los productos o servicios más importantes de la organización y en que forma deben ser entregados?
- Mercados - ¿Compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública - ¿Cual es la imagen pública a la que aspira la institución?

Humberto Serna Gómez, en su libro “*La Gestión Empresarial, de la teoría a la praxis*”, afirma que La formulación de la misión debe conducir a la identificación de un conjunto de valores que soporten la operacionalización e interiorización de la

misión por parte de los miembros de la organización; así mismo estos valores deberán ser la base y el fundamento de la estructura corporativa de la empresa.

Una vez definidos estos valores deben ser difundidos a toda la organización, comprendidos por todos sus miembros y practicados diariamente, es decir, cada integrante de una institución debe ser consecuente con ellos, aplicarlos a cabalidad en cada momento de su vida, así poco a poco se van generando entre los individuos de la organización comportamientos que a la postre terminan siendo ejemplo para los demás.

Esta es la única manera para desarrollar una cultura organizacional, base y fundamento de la empresa de hoy. Una organización sin una axiología corporativa no podrá sobrevivir en los mercados actuales. Cuando una empresa logra definir claramente su misión, sus valores y es consecuente con ellos, puede ambicionar crear una cultura corporativa, una identidad institucional que le asegure competitividad y éxito dentro del mercado, lo cual seguramente se convertirá en su primera ventaja competitiva.

Rothschil en su publicación “*La Ventaja Competitiva*” muestra un enfoque similar aduciendo que los valores son el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados. En resumen, el objetivo básico de la definición de los valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Mediante el liderazgo efectivo los valores se vuelven contagiosos y afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

Las manifestaciones anteriores deben estar basadas en unos objetivos estratégicos y las estrategias diseñadas para conseguir dichos objetivos. Los objetivos estratégicos establecen qué es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad. La estrategia, como ya se definió, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. En otras palabras, la estrategia establece como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva; esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector.

Para *José María Mendoza* los objetivos estratégicos son las características globales que precisan el estado futuro de la empresa. Estos objetivos son de cinco categorías: de rentabilidad, crecimiento, competitividad, flexibilidad y responsabilidad social. La rentabilidad en los negocios privados es el objetivo

principal, la cual se expresa matemáticamente con la fracción utilidad/inversión. En cuanto al crecimiento se refiere a que toda empresa debe crecer en el mediano y largo plazo, el crecimiento trae complicaciones pero también muchas ventajas tales como economías de escalas, efecto de experiencia etc. La competitividad es un objetivo que busca establecer los resultados que se persiguen frente a los competidores. En cuanto al objetivo de la flexibilidad el autor se refiere a que los resultados analizados no son determinísticos, más bien están sometidos a un riesgo; esto significa que la empresa tiene una probabilidad más o menos alta de que quiebre. Y por último está la responsabilidad social, ésta se encuentra enmarcada con problemas como el desempleo, la falta de solidez del sistema económico y la embestida de los ecologistas, que pueden crear una atmósfera negativa para la empresa.

5 DISEÑO METODOLÓGICO

Realizaremos un análisis para llegar a establecer un plan de optimización que mejore la competitividad de la FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. Es necesario seguir un método analítico que parta desde la esencia misma o razón de existir de la organización y que revise a fondo los aspectos conceptuales y corporativos que intervienen a lo largo del proceso de prestación de servicios.

5.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

La información necesaria para realizar nuestra investigación será recopilada de diversas fuentes, las cuales hemos dividido en primarias y secundarias.

5.1.1 Fuentes primarias. El primer paso es la recolección de información que brindaran los socios de la FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. con el fin de llegar a concretar lo que será el pensamiento estratégico de ésta. Realizaremos entrevistas a los socios de la empresa y encuestas a los empleados, clientes y proveedores. (Ver anexos).

Para este estudio no fue necesario realizar calculo de muestras representativas porque todas las poblaciones en donde se efectuó el estudio eran menores de treinta (30), por éste motivo se le aplicó en su totalidad a todas las poblaciones.

A continuación mostramos un listado de la fuente que se le aplicó, a que población y cuanto fue su total, teniendo en cuenta el macroambiente, el microambiente y el ambiente interno de la empresa:

Tabla 1. Listado de fuente de investigación, población y muestra del diagnóstico del entorno.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	FUENTE	APLICADO A	POBLACIÓN	MUESTRA
DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	MACROAMBIENTE	ECONÓMICO	ENTREVISTA 001	GERENTE GRAL		
		SOCIOCULTURALES			1	1
		POLITICOS				
	MICROAMBIENTE	PROVEEDORES	ENCUESTA 001	PROVEEDORES	15	15
		CLIENTES	ENCUESTA 002	CLIENTES	25	25
		INVERSIONISTAS	ENCUESTA 003	INVERSIONISTAS	3	3
		COMPETIDORES				
		FINANCIACIÓN				
	AMBIENTE INTERNO	CULTURA ORGANIZACIONAL	ENCUESTA 004	EMPLEADOS DIRECTOS E INDIRECTOS	25	25

Para presentar el diagnostico de la situación actual de la organización realizaremos encuestas al interior de la empresa y una investigación del entorno analizando datos económicos sociales y políticos con el fin de basarnos en un análisis (DOFA)

5.1.2 Fuentes secundarias. En segundo lugar tomaremos como referencia el pensamiento estratégico de la FERRETERIA PLISAN Ltda. Analizaremos su visión, misión, valores y objetivos. Esta empresa es muy reconocida en el sector de ferreterías que a pesar de no contar con un plan estratégico completamente diseñado, presenta unas metas por alcanzar y como la mayoría de estas empresas diseña sus estrategias de manera emergente.

También utilizaremos como referencia monografías anteriores dedicadas a la planeación estratégica y análisis de riesgo.

5.2 MÉTODO DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Después de realizar la encuesta por cuestionario, instrumento acorde con la investigación descriptiva de nuestro trabajo, procederemos a realizar la tabulación de la información, diferenciando la suministrada por los socios de la de los

empleados, para este proceso trabajaremos con la técnica de distribución de frecuencia y tendencia central.

Este proceso nos permitirá llegar a una conclusión que deberá respondernos las preguntas formuladas al comienzo de esta investigación, por lo tanto realizaremos sobre éste un minucioso trabajo de análisis e interpretación.

6 DEFINICIONES CONCEPTUALES

PLAN ESTRATÉGICO

Permite a la empresa direccionar sus actividades hacia la consecución de unos objetivos propuestos previamente, lo cual le da un carácter de proactividad a la toma de decisiones y mejora el rendimiento y competitividad de la empresa.

MISIÓN

La misión de cualquier organización empresarial significa estacionarse y especificar en qué tipo de negocio va a estar la empresa en el futuro; de igual forma la misión demarca el área de operación de la empresa. La formulación de la misión debe conducir a la identificación de un conjunto de valores que soporten la operacionalización e interiorización de ésta, así mismo estos valores deberán ser la base y el fundamento de la cultura corporativa de la empresa.

Las declaraciones de misión varían de contenido, extensión, formato y especialidad, lo ideal es que una buena misión contenga ocho elementos o características: clientes, producto o servicio, mercados, tecnología, filosofía, concepto de si misma, interés por la imagen pública e interés por los empleados. David Fred R. 1997

VISIÓN

La visión se concibe como el enunciado que expresa la orientación, camino o dirección que se desea seguir en el futuro. Es la visualización de hacia donde se quiere llegar y como quisiéramos ser; de hecho, la visión representa un objetivo que nos proponemos alcanzar en el largo plazo.

OBJETIVOS

Los objetivos son los resultados globales que una organización empresarial espera alcanzar en el desarrollo y en la operacionalización concreta de una misión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización; para ello, se debe en cuenta todas las áreas que componen la

empresa. Para lograr un cumplimiento y eficacia, los objetivos serán definidos en el más alto nivel de la organización teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA corporativo. Serna Gómez Humberto 1992

ESTRATEGIA

Las estrategias son un conjunto de utilidades definidas por los niveles ejecutivos de la organización con el fin de facilitar al máximo el logro de los objetivos; por lo tanto las estrategias se derivan de los objetivos globales, pero también deben ser concordantes con la misión y la razón de ser de la empresa.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Es un estudio que permite conocer en que medio se desenvuelve la empresa, las características de éste y como puede afectar al funcionamiento de la organización.

Ambiente Interno. Define las relaciones que se dan dentro de la organización entre los empleados o entre directivos y empleados; esto representa el clima y la cultura organizacional que se presenta en las organizaciones formales e informales dentro una empresa.

Macroambiente. Hace parte del macroambiente todos aquellos factores del entorno empresarial que afectan positiva o negativamente a todo el sistema económico como el aspecto político, sociocultural, económico y tecnológico.

Microambiente. Este aspecto se refiere a todos aquellos recursos que se conjugan y se complementan para conseguir los objetivos y metas trazadas en los planes estratégicos y que afectan directamente a la organización; entre ellos podemos citar clientes, proveedores, competencia, inversionistas etc.

PLAN TÁCTICO

Para que las estrategias puedan llevarse a cabo deben operacionalizarse en un plan de acción que defina las metas por alcanzar, el tiempo en que se realizaran, los recursos que se necesitaran y las personas que se harán responsables de coordinar y realizar lo planeado. Serna, 1992

7 DIAGNÓSTICO ACTUAL

El diagnóstico de la situación actual de la ferretería el palustre Ltda. Fue realizado teniendo en cuenta los factores que determinan el macroambiente, el microambiente y el ambiente interno de la empresa.

Se hizo a través de entrevistas y encuestas como herramientas primarias de investigación, la población y el método de determinación de la muestra se encuentra en el diseño metodológico de este trabajo.

7.1 MACROAMBIENTE

Con respecto al macroambiente, basándonos en una entrevista hecha directamente al Gerente General de la Empresa se encontraron los siguientes resultados:

La FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. existe para el gremio ferretero, el sector automotriz, la industria, la construcción, el sector agrícola, la carpintería, el hogar, Mipymes y la comunidad en general.

El factor económico más importante son las tasas de interés bancario, debido a que la empresa FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. Trabaja por contrataciones con empresas constructoras y debe financiar las compras a proveedores correspondientes a cada pedido de sus contrataciones, este financiamiento se realiza por medio de préstamos bancarios con tasas no superiores al 14% efectivo anual, lo que a su vez indica un alto grado de sensibilidad en cuanto a la rentabilidad de cada proyecto; esto quiere decir que tasas por encima del 14% efectivo anual traerían una alteración de los estados financieros por efecto de márgenes de utilidad.

A esto podemos sumarle que muchas de las empresas que se encuentran en la industria de la construcción, tanto los proveedores como los clientes, también se verían afectados por éste factor conociendo que son empresas que su actividad se genera de forma similar, lo que traería consigo una desestabilización de la economía de la industria y la empresa debería estar preparada financieramente para utilizar otro tipo de herramienta de financiamiento comercial como estrategia para contrarrestar un posible aumento en las tasas de interés bancario en cualquier momento.

Cabe resaltar que la empresa FERRETERIA EL PALUSTRE LTDA. mantiene una excelente relación financiera con el sector bancario, por consiguiente se convierte en la principal herramienta de capitalización de los proyectos y una estrategia altamente competitiva.

Para mostrar la situación financiera de la empresa anexamos estados financieros comparados de los años 2008 y 2009 (anexos B, C, D, E, F, G)

De estos estados financieros podemos tomar indicadores de liquidez como la razón corriente del año 2008 donde vemos que la empresa tiene un activo corriente de \$26.913.660 y un pasivo corriente de \$ 15.758.900, este indicador fue de 1.71, lo cual muestra que la ferretería presenta un buen manejo de liquidez, pero hay que tener en cuenta que el inventario representa el 69% de los activos corrientes y esta rotando lentamente.

Comparando la razón corriente de 2008 con la de 2009 encontramos que en 2009 este indicador fue de 4.15. Esto no es muy bueno si lo miramos desde el punto de vista de utilidad que pueden tener los recursos, ya que lo ideal tener en constante movimiento los activos corrientes de la empresa y mejorar la rotación del inventario.

La razón corriente para los dos años nos presenta una diferencia de liquidez que en términos reales puede no ser real, por que en este análisis estamos incluyendo los inventarios, por lo que aplicamos la prueba acida para determinar con exactitud la capacidad de pago de la empresa al corto plazo.

Podemos ver que con este indicador el año 2008 tuvo una liquidez de 0.52 y el 2009 una liquidez de 0.81, lo que muestra que en el año 2009 se realizó una mejor rotación del inventario. Pero el indicador no es bueno desde el punto de vista de liquidez que se necesita al corto plazo.

También se comparó el capital de trabajo en los dos años, encontramos gran cantidad de recursos ociosos debido a que no están produciendo rentabilidad y con el paso del tiempo pierden valor.

Para el 2008 el capital de trabajo fue \$26.913.660 mientras que en 2009 fue de \$56.125.693 este incremento en el activo representa un crecimiento de la empresa, pero financieramente la empresa no muestra una razonable utilización de los recursos que le representa un costo de oportunidad.

Siguiendo con el análisis de la situación financiera de la empresa encontramos el margen de utilidad operacional de los años 2008 y 2009 lo que muestra cual es el porcentaje de las ventas que queda como utilidad después de pagados los costos y los gastos operacionales, para el año 2008 la utilidad operacional fue

\$13.091.447 dejando un margen de 4,02% de unas ventas de \$325.869.450 y en el siguiente año encontramos un incremento del 7.73% en este mismo indicador al comparar ventas de \$460.252.500 y utilidad operacional de \$54.111.932.

También calculamos el rendimiento del activo en los dos años teniendo que en el 2008 este indicador represento un rendimiento del 12.88% de la inversión en activos generando utilidad, teniendo en cuenta que la empresa tiene activos totales de \$68.113.660 y una utilidad de \$8.771.269; para el año siguiente el rendimiento del activo fue de 28.97%, esto quiere decir que del total del valor del activo un 28.97% se convierte en utilidad. Este indicador muestra que hay un incremento considerable en el total de activos, esto quiere decir que la capacidad de estos para producir utilidades aumento de un año a otro.

Con los estados financieros obtenidos podemos calcular el apalancamiento total de la FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. Esto representa el grado de compromiso de los socios de la empresa para con los acreedores, es decir, por cada peso de patrimonio cuanto se debe a terceros; hallando la razón entre los pasivos totales y el patrimonio que compararemos en los años 2008 y 2009. En el primer año se obtuvo un apalancamiento de 0.5469, queriendo decir que un 54.69% del patrimonio de la empresa pertenece a obligaciones con terceros, mientras que en el 2009 el apalancamiento fue de 0.1590 lo que indica que un 15.90% del patrimonio representa compromiso con terceros, además se puede ver claramente que de forma proporcional entre un año y otro disminuyo el grado de compromiso con terceros, aunque en el 2009 la empresa muestra gran capacidad para cumplir obligaciones.

A demás de la parte financiera, en la que nos basamos en el balance general y estados de resultados de los años 2008 y 2009, realizamos otros análisis desde diferentes puntos de vista basándonos en la situación de la empresa frente al mercado.

Realizamos una lista de los 40 productos comercializados mas representativos de la empresa, de los cuales mostramos su precio de compra y precio de venta y realizamos un análisis de la utilidad que representa cada uno de ellos para la empresa. Para esto expresamos en porcentaje la relación que hay entre la utilidad unitaria por producto y el total de las utilidades unitarias de los 40 productos; los resultados se describen en la tabla 2 (pág. 36).

Desde el punto de vista sociocultural podemos ver que en Cartagena como en todas las ciudades impera en la población la cultura de comprar a quien ofrezca precios más bajos lo cual es un principio fundamental de la economía por esto la empresa FERRETERIA EL PALUSTRE LTDA. Ha tenido que implementar estrategias para contrarrestar el efecto de la entrada de nuevos y grandes competidores que han manifestado una gran ofensiva publicitaria la cual no puede ser respondida por EL PALUSTRE de la misma forma debido a que no se cuenta

con el capital necesario para competir a la par de estos competidores publicitariamente hablando, este es el caso de EL CONSTRUCTOR, HOME CENTER entre otras, por lo cual la FERRETERIA EL PALUSTRE presenta una política de precios bajos y descuentos a sus clientes por cantidades compradas, los cuales van desde un 5% hasta un 15% con respecto al tamaño de la compra, lo que le permite mantener su mercado y permanecer en un puesto privilegiado y competitivo.

La tecnología juega un papel fundamental en este análisis del macroambiente ya que es el factor que determina la competitividad de la empresa en el sector del comercio de materiales de construcción. Este sector demanda un alto nivel de tecnología en comunicación e información; Colombia es un país que en la actualidad lidera el campo de la comercialización de materiales para la construcción en América latina, según publicación de la cámara colombiana de la construcción CAMACOL en su pagina de internet <http://www.camacol.org.co/adminSite/Archivos/PRN20101001040129.pdf> del 1 de octubre de 2010, donde agrega que la industria colombiana de la comercialización de materiales de construcción mantiene un lugar privilegiado en utilización de tecnología, la empresa FERRETERIA EL PALUSTRE no es ajena a esta realidad por lo cual obtiene con regularidad los elementos tecnológicos necesarios para su funcionamiento y competitividad, tales como equipos de computación y software para las diferentes actividades, contables, de venta o administración, a demás de elementos de comunicación que permiten verificar la entrega oportuna de los pedidos.

7.2 MICROAMBIENTE

Para diagnosticar el entorno de la empresa teniendo en cuenta el microambiente, se efectuaron encuestas enfocadas en los proveedores y los clientes. (Ver resultados en los anexos F y G).

Podemos basarnos en el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad; fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y según éste, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza; la rivalidad entre los competidores. Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, menciona las fuerzas que describimos a continuación.

La primera fuerza es el poder de negociación de los compradores o clientes. Para la FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. los clientes representan la principal razón de ser de la empresa, por lo tanto su estrategia para contrarrestar esa presión que ejerce el cliente en el mercado es presentar precios bajos que permitan al cliente elegirlos antes que a otras empresas con los mismos productos y servicios.

La FERRETERIA EL PALUSTRE no implementa canales de distribución que le permitan dominar el mercado, porque su comercialización se reduce a su punto de venta ubicado en la avenida Pedro de Heredia.

En este análisis encontramos que la ferretería no está presentando un sistema de publicidad que permita a todo el mercado objetivo el conocimiento pleno de sus productos y servicios.

Teniendo en cuenta la segunda fuerza de Porter que se refiere al poder de negociación del proveedor o comprador, la FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. no posee exclusividad con ninguno de sus proveedores lo que se puede considerar desventaja desde un punto de vista pero ventaja desde otro, porque, no tener exclusividad no garantiza la fidelidad de el proveedor pero también nos da la libertad de cambiar el proveedor en el momento deseado, a demás en la industria ferretera existe gran cantidad de proveedores lo cual da a las ferreterías cierto poder de negociación frente a ellos, según CAMACOL en su publicación del 1 de octubre de 2010.

La tercera fuerza de Porter es la entrada de nuevos competidores, en la ciudad de Cartagena en los últimos años han incursionado nuevos competidores en el mercado de las ferreterías, estos competidores de talla internacional entre los que mencionamos Home Center y El Constructor, los cuales con su propuesta

publicitaria de precios bajos han inclinado hacia su lado la balanza del mercado de constructoras que hacen los grandes pedidos a nivel de materiales para la construcción.

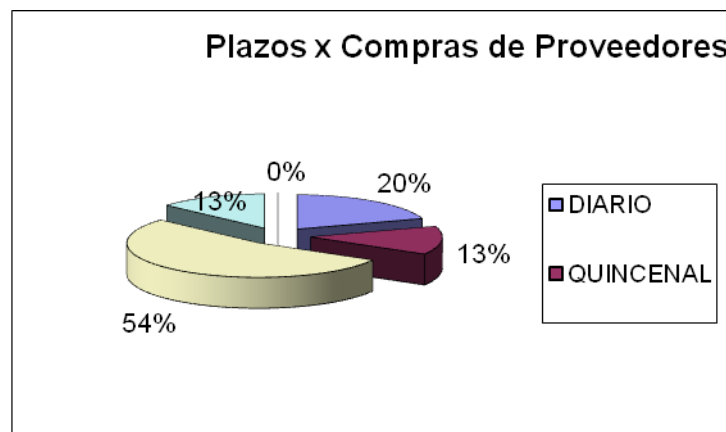
La cuarta fuerza que analizamos es la amenaza de productos sustitutos, siendo estos los materiales de otras marcas o proveedores que comercializan las otras ferreterías de la ciudad, en este caso la FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. no se ve gravemente afectada, ya que, trabajan con materiales de proveedores reconocidos por su calidad y que gozan de confianza y aceptación en el mercado.

A partir de este análisis se puede concluir que la FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. compite en un mercado rentable. Pero domina una mínima parte de ese mercado. Por lo tanto se hace necesario diseñar e implementar una serie de estrategias que permitan a la empresa aumentar su participación en el mercado y lograr un posicionamiento en el mercado local.

Los anexos muestran las encuestas realizadas y sus resultados, los cuales analizaremos a continuación

El 54% de las compras a proveedores de la empresa FERRETERIA EL PALUSTRE LTDA, se hacen de manera mensual, lo que indica un abastecimiento regular para los contratos y los clientes eventuales, además lo que denota una continuidad en la asignación para los contratos de parte de sus clientes.

Grafico 1

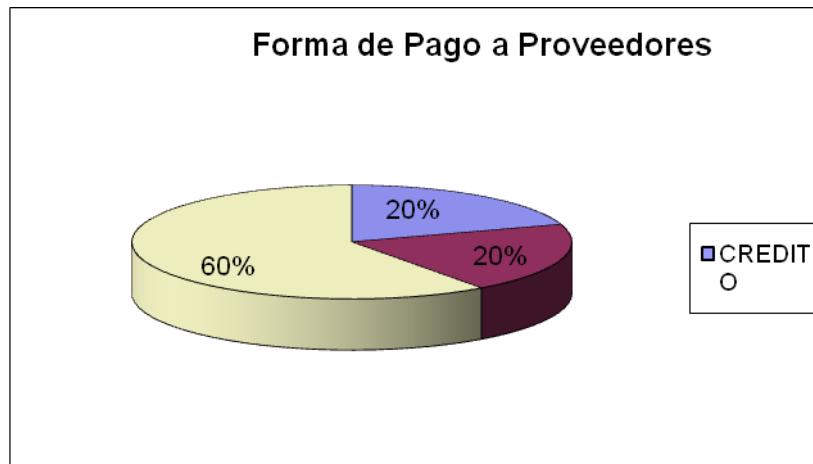


Fuente: diseño de encuesta realizada por los autores

También observamos que el 60% de los pagos a sus proveedores se hace de manera combinada entre el crédito y el contado, lo que muestra un gran manejo de liquidez y capacidad de endeudamiento a nivel de compras a proveedores,

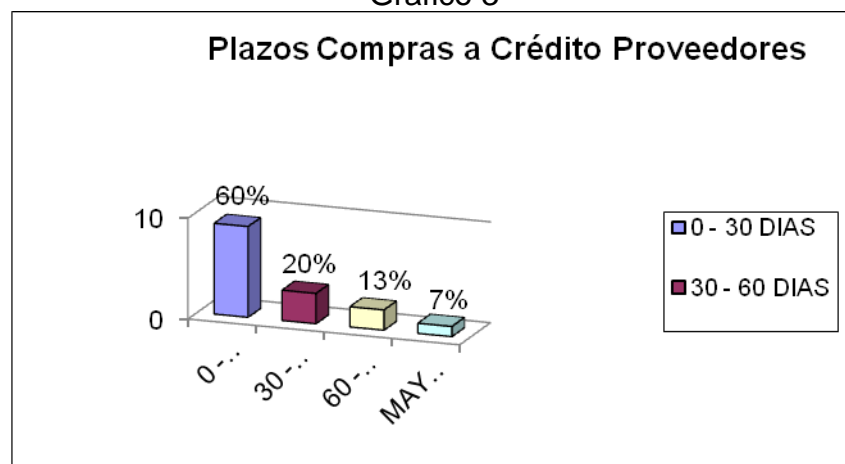
resaltando también que el 60% de los pagos a crédito se cancelan a 30 días y el 87% de las empresas proveedoras consideran que en la empresa FERRETERIA EL PALUSTRE LTDA. son puntuales en los pagos de sus obligaciones, lo cual los convierte en una empresa muy importante como cliente para sus proveedores, esto es un punto favorable ya que la ferretería puede acceder fácil y rápidamente a los créditos por parte de sus proveedores.

Grafico 2



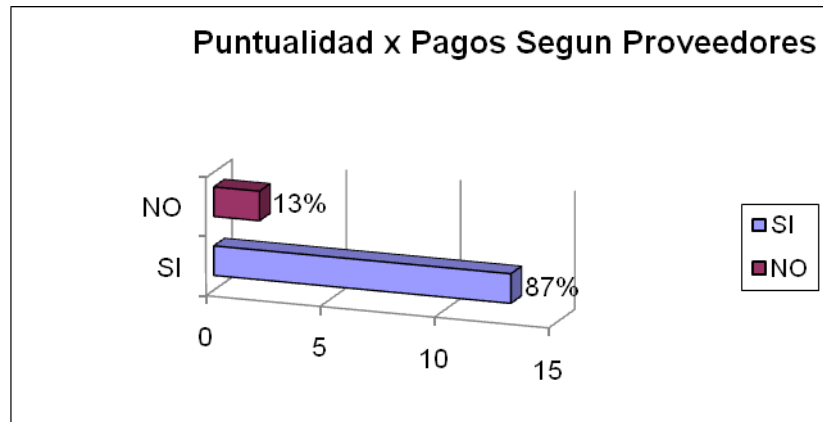
Fuente: diseño de encuesta realizada por los autores

Grafico 3



Fuente: diseño de encuesta realizada por los autores

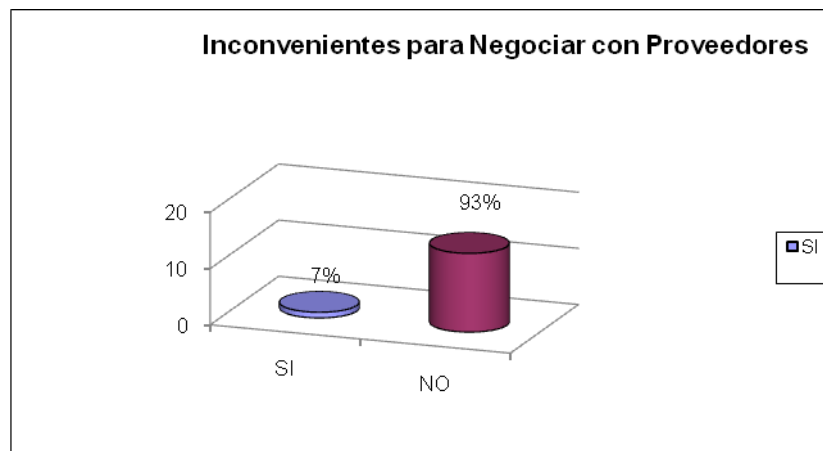
Grafico 4



Fuente: diseño de encuesta realizada por los autores

En el 93% de los casos no tiene inconvenientes a la hora de hacer negociaciones con respecto a compras de mercancías a proveedores, lo que indica unas excelentes relaciones públicas y una buena imagen organizacional.

Grafico 5

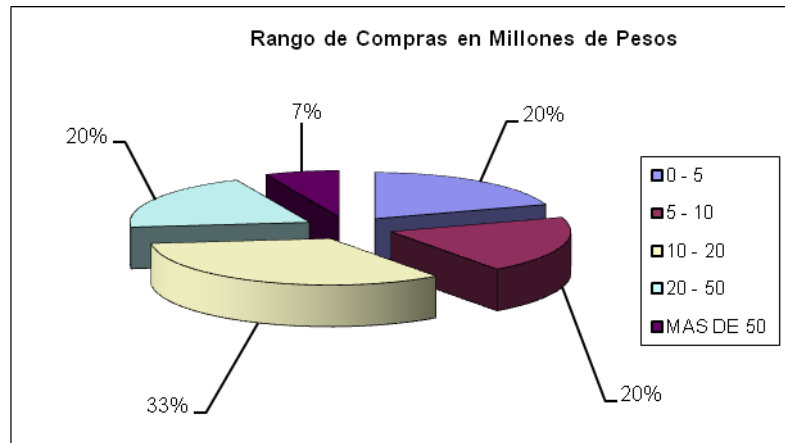


Fuente: diseño de encuesta realizada por los autores

Más del 50% de sus contratos están en el rango de 10 a 50 millones de pesos, lo que denota una economía importante con respecto al tamaño de la empresa y las

utilidades que obtiene además hay un pequeño porcentaje en contrataciones más de 50 millones de pesos.

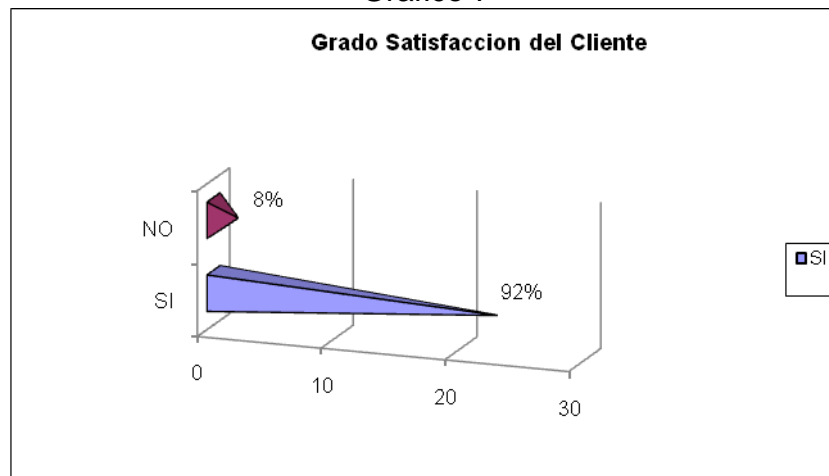
Grafico 6



Fuente: diseño de encuesta realizada por los autores

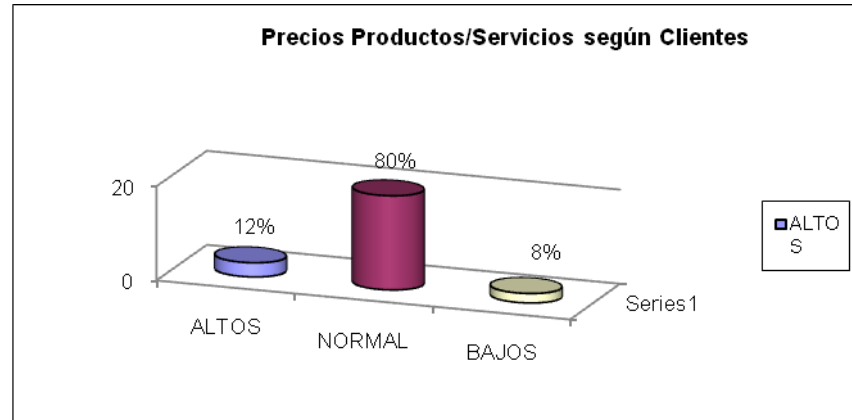
Por otro lado, los clientes en un 92% están satisfechos con el producto o servicio prestado por FERRETERIA EL PALUSTRE LTDA, lo que confirma su buena imagen organizacional, tanto como cliente como proveedor; los precios ofrecidos son altamente competitivos y aceptados en el mercado actual, proyectando un alto grado de regularidad en el mercado. Debido, a que el 80% de sus clientes se consideran clientes fijos de la empresa, mantenimiento una gran imagen y relaciones publicas con las otras firmas contratantes de los servicios.

Grafico 7



Fuente: diseño de encuesta realizada por los autores

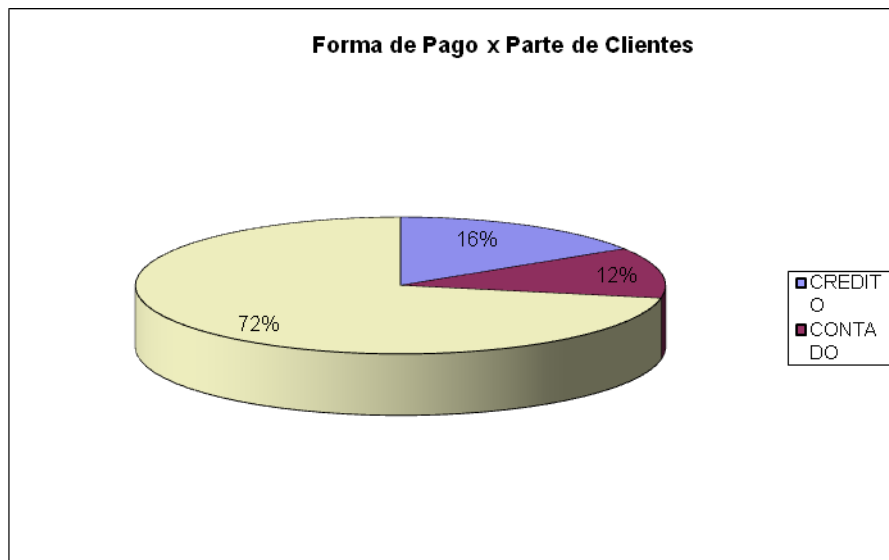
Grafico 8



Fuente: diseño de encuesta realizada por los autores

La forma en que recauda ingresos también es equilibrada entre el crédito y el contado, lo que asegura unos ingresos periódicos. Además, de los ingresos generados en el momento de la firma de los contratos. Cabe resaltar que la manera de capitalizar los proyectos por préstamos bancarios genera estratégicamente la capacidad de tener ingresos, un flujo de efectivo adecuado y un soporte económico para cualquier inconveniente de imprevisto civil que cause un gasto adicional.

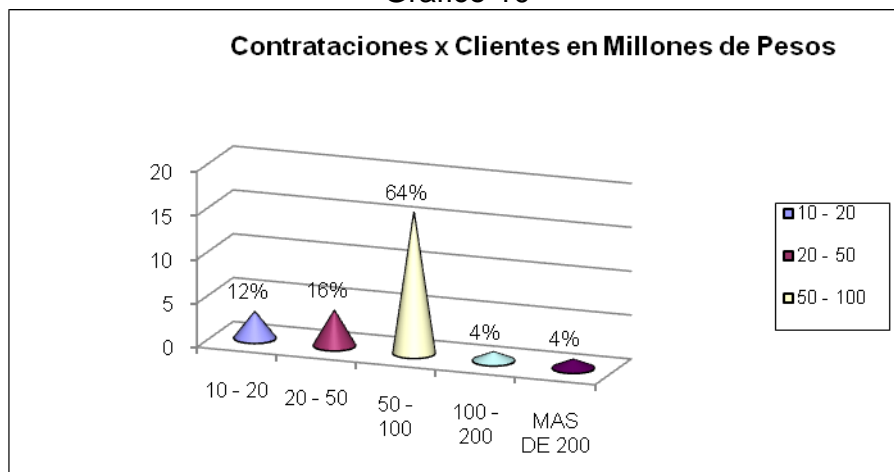
Grafico 9



Fuente: diseño de encuesta realizada por los autores

La empresa FERRETERIA EL PALUSTRE cuenta con una gran aceptación a la hora de realizar negociaciones con los clientes 96%, esto debido a su cumplimiento en la entrega de los pedidos, su mejores de precios y la atención y servicio al cliente. Un aspecto importantísimo es que en mas de un 60% los contratos realizados están proyectados en el orden de 50 – 100 millones de pesos, lo que comparado con las compras a proveedores denota un gran margen de rentabilidad.

Grafico 10



Fuente: diseño de encuesta realizada por los autores

La tecnología y la mano de obra utilizada en la función de la comercialización de materiales de construcción es evaluada por los clientes como buena, es decir, es la promedio utilizada en la industria, lo que lleva a la empresa a estudiar en la parte estratégica que si aumentando la fuerza de mano de obra o tecnología se alcanzarían mejores resultados reflejados en la utilidad de los contratos.

7.3 AMBIENTE INTERNO

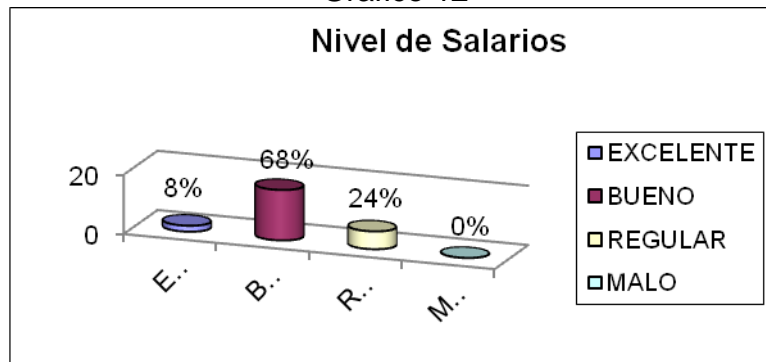
Los empleados de la empresa FERRETERIA EL PALUSTRE carecen de una información veraz acerca de todo el plan estratégico que debería tener una empresa con éstas características. Solo se plantean direccionamientos por cada proyecto y no existe uno que dirija a la empresa a nivel general, inclusive la unidad de mando en un gran porcentaje (80%) se desconoce, la gran mayoría no conoce los conceptos de seguridad industrial y estandarización de procesos aplicados a la empresa; esto hay que aprovecharlo para iniciar procesos de implementación administrativos, teniendo en cuenta que 68% de los empleados considera que el nivel de salarios es bueno, aunque contrasta con la búsqueda de posibilidades de nuevos empleos del 72% de los empleados.

Grafico 11



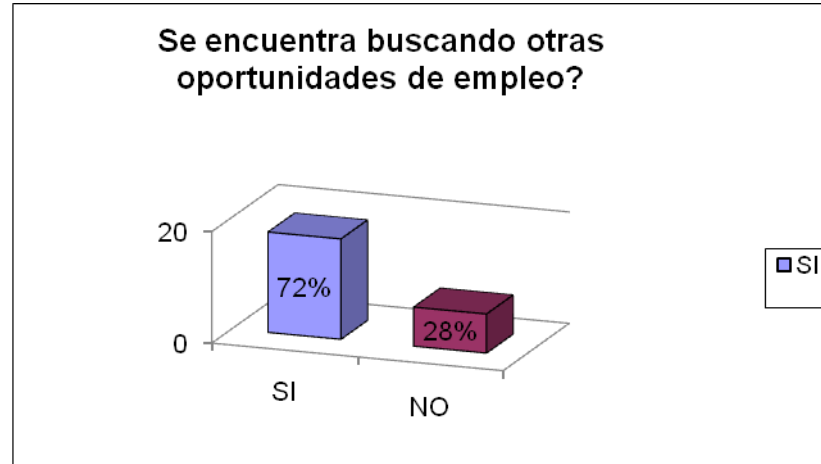
Fuente: diseño de encuesta realizada por los autores

Grafico 12



Fuente: diseño de encuesta realizada por los autores

Grafico 13



Fuente: diseño de encuesta realizada por los autores

Para realizar un análisis que permita mostrar la rentabilidad en las operaciones de la ferretería el palustre, realizamos una lista en la cual se relacionan los 40 productos más representativos del portafolio de la empresa.

Tabla 2

Margen de contribución multiproducto

N.	PRODUCTO	PC	PV	MCU	MCUP	FPCF	CFP	Qpe
1	Tubo de 4" x 6 metros	16500	22500	6000	0,27	0,018709	187085,28	31,18
2	Tubo de 3" x 6 metros	15000	19000	4000	0,21	0,01477	147698,90	36,92
3	Cemento grande	21000	22000	1000	0,05	0,003189	31889,54	31,89
4	Volqueta de arena x 7 metros	210000	220000	10000	0,05	0,003189	31889,54	3,19
5	Volqueta de china x 7 metros	350000	360000	10000	0,03	0,001949	19488,05	1,95
6	Varilla de media x 60000 (libraje)	9400	10400	1000	0,10	0,006746	67458,63	67,46

N.	PRODUCTO	PC	PV	MCU	MCUP	FPCF	CFP	Qpe
7	Alambre quemado x kilo	2500	3000	500	0,17	0,011693	116928,30	233,86
8	Baldes concreteros	1700	2500	800	0,32	0,02245	224502,34	280,63
9	Oxido de zinc x medio kilo	1700	2500	800	0,32	0,02245	224502,34	280,63
10	Galón de vinilo tipo 3	10000	13000	3000	0,23	0,01619	161900,72	53,97
11	Sanitario en combo blanco	165000	175000	10000	0,06	0,004009	40089,70	4,01
12	Canastilla lavaplato 4"	3200	5000	1800	0,36	0,025257	252565,13	140,31
13	Sifón lavaplatos	2200	4500	2300	0,51	0,035858	358580,12	155,90
14	Codo de 2"	800	1500	700	0,47	0,03274	327399,24	467,71
15	Manguera lava mano grival	1700	2500	800	0,32	0,02245	224502,34	280,63
16	Rollito de cinta aislante	450	700	250	0,36	0,025056	250560,64	1002,24
17	Cerámica x metro 20 x 20	9500	12000	2500	0,21	0,014616	146160,37	58,46
18	Bolsa de pega plus x kilo	7500	8500	1000	0,12	0,008254	82537,62	82,54
19	Fijamix bolsa	13000	16000	3000	0,19	0,013154	131544,34	43,85
20	Laminas de eternit # 6	18000	22000	4000	0,18	0,012756	127558,15	31,89
21	Listón 2x4 x 15 pies al arco	27000	30000	3000	0,10	0,007016	70156,98	23,39
22	Tablas de cativo x 15 pies	17000	20000	3000	0,15	0,010524	105235,47	35,08
23	Sika 1 x 4 kilos	18000	24000	6000	0,25	0,017539	175392,45	29,23
24	Sika mortero 101 x 2 kilos	6000	7000	1000	0,14	0,010022	100224,26	100,22
25	Paraguitas	80	200	120	0,60	0,042094	420941,88	3507,85
26	Ganchos para eternit	180	300	120	0,40	0,028063	280627,92	2338,57
27	Ladrillos # 4 y # 10 x unidad	850	950	100	0,11	0,007385	73849,45	738,49
28	Block # 4	550	650	100	0,15	0,010793	107933,82	1079,34
29	Madeja de nylon	1700	2500	800	0,32	0,02245	224502,34	280,63
30	Bombillos de 100 v	600	1000	400	0,40	0,028063	280627,92	701,57
31	Rollo de alambre # 12 x 100 m	65000	80000	15000	0,19	0,013154	131544,34	8,77
32	Tubería condicionada de media	1200	2000	800	0,40	0,028063	280627,92	350,78
33	Caja 2 x 4	300	600	300	0,50	0,035078	350784,90	1169,28
34	Codo galvanizado de M	1200	2000	800	0,40	0,028063	280627,92	350,78
35	Caja de puntillas 2"	1200	2000	800	0,40	0,028063	280627,92	350,78
36	Unión de cobre de media x media	5000	7000	2000	0,29	0,020045	200448,51	100,22
37	Cerradura para alcoba	5500	9000	3500	0,39	0,027283	272832,70	77,95
38	Brocha de 4"	5500	8000	2500	0,31	0,021924	219240,56	87,70
39	Rodillo de 4"	3500	5000	1500	0,30	0,021047	210470,94	140,31
40	Cerradura de closet	2500	3500	1000	0,29	0,020045	200448,51	200,45
TOTAL		1022010	1128300	106290	10,62	0,742199	7421988	
					0,2655	0,01855498	185549,7	

CF= \$10'000.000

Pe= \$35.780.059,70
MS= 0,580538573

Los anteriores, son los 40 productos mas representativos de la ferretería el palustre en esta tabla calculamos el margen de contribución para cada producto calculando la diferencia entre el precio de compra y el precio de venta de cada producto.

Para calcular el margen de contribución unitario ponderado se divide el margen de contribución unitario de cada producto entre el precio de venta, este cociente nos permitió calcular el factor de participación de cada producto en los costos fijos dividiendo el margen de contribución unitario ponderado de cada producto entre la sumatoria de los márgenes de contribución unitario ponderado de todos los productos, este valor muestra en que proporción influye cada producto en los costos fijos de la empresa, el cual al dividir a los costos fijos totales nos da como resultado los costos fijos ponderados.

Todos los procedimientos anteriores nos facilitaran calcular las cantidades que necesita vender la empresa para estar en el punto de equilibrio, la forma sencilla de calcularlo es dividiendo el costo fijo ponderado de cada producto entre su margen de contribución, este cociente nos indica la cantidad de productos que la empresa tiene que vender para igualar los ingresos y los costos.

Finalmente calculamos el margen de seguridad que muestra hasta donde puede la empresa rebajar sus ventas antes de incurrir en perdidas, la tabla 2 muestra que la ferretería el palustre cuenta con un margen de seguridad bastante amplio que por otro lado representa un buen nivel de rentabilidad para la empresa.

Proyección de ventas:

Para la empresa podemos calcular una proyección de las ventas basándonos en la información de los estados de resultados de los años 2008 y 2009 para estimar el nivel de ventas del 2010.

Basándonos en la información de cómo han venido evolucionando las ventas durante los últimos años, podemos llegar a estimar el volumen de ventas del próximo período.

Considerando dicha evolución en el largo plazo, está representada por una recta, razón por la cual deberemos trabajar con la ecuación de la recta y los mínimos cuadrados para encontrar los distintos coeficientes: ordenada al origen y pendiente: **Ecuación de la recta: $y = a + bx$**

Si aplicáramos el método de los mínimos cuadrados llegaríamos a las fórmulas que finalmente necesitamos:

$$a = \Sigma y / n \quad b = \Sigma Xy / \Sigma X^2$$

Siendo:

y = Ventas de períodos anteriores

n = Número de períodos

X = Coeficiente

El coeficiente X, dado que la cantidad de años a analizar “n” es par (n = 2) se obtiene de la siguiente forma:

En este caso no existe un año medio. El año que corresponde al total de años dividido entre dos (2), llevará coeficiente -1 mientras que el que le sigue llevará coeficiente 1. El resto de los años, hacia atrás y hacia adelante, llevarán el coeficiente menos dos o más dos, según corresponda.

Tabla N° 3

Proyección de ventas año 2010

Promedio	año	Ventas	X	XY	X ²
1	2008	325.869.450	-1	-325.869.450	1
2	2009	460.252.500	1	460.252.500	1
3	2010		3		
Totales		786.121.950		134.383.050	2

$$a = 786.121.950 / 2 = 393.060.975$$

$$b = 134.383.050 / 2 = 67.191.525$$

Para estimar el presupuesto de ventas del año 2010 reemplazamos estos valores en la ecuación de la recta y tenemos que:

$$Y = (393.060.975 + 67.191.525 * 3) = 594.635.550$$

La tendencia de los años anteriores muestra que la empresa presentará unas ventas en el año 2010 de \$594.635.550, lo que indica que es una empresa que está creciendo debido al crecimiento del tamaño de su activo, esto será importante por que las actividades de la empresa deben encaminarse a tomar este presupuesto como meta, es decir, se debe buscar alcanzar ventas de al menos \$594.635.550

Lo mismo haríamos para la proyección de ventas del año 2011

El coeficiente X, dado que la cantidad de años a analizar “n” es impar (n = 3), se obtiene de la siguiente forma:

0 (cero) para el año que se encuentra exactamente a la mitad, en este caso año 2, es decir, 1999

Para cada año anterior se resta 1 (uno) y para cada posterior se suma 1 (uno)

Tabla N°4

Proyección de ventas año 2011

Promedio	Año	Y = Ventas	X	XY	X ²
1	2008	325.869.450	-1	-325.869.450	1
2	2009	460.252.500	0	0	0
3	2010	594.635.550	1	594.635.550	1
4	2011		2		
Totales		1.380.757.500		268.766.100	2
a= 460.252.500		Reemplazando en la ecuación de la recta $Y = a + b x$			
b= 134.383.050					
y= 729.018.600					

Y tendríamos que la proyección lineal de las ventas para el año 2011 es de \$729.018.600.

Se hace énfasis en que no hay un método de pronóstico perfecto, estos pueden acercarse a la realidad pero no dejan de ser presupuestos, lo importante es que sean tomados como patrón y se dirijan los objetivos hacia el logro de estos, para los años siguientes podemos realizar el mismo procedimiento pero no es recomendable hacerlo para mas de dos periodos porque estaríamos olvidando la importancia de los datos reales.

Este análisis muestra que la empresa tiene una tendencia al crecimiento de acuerdo con lo observado en los estados financieros de los años 2008 y 2009 la cual se verá reflejada en los años siguientes.

En la empresa FERRETERÍA EL PALUSTRE Ltda. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las entrevistas y el análisis de las fuerzas de competencia, se realizó un proceso de identificación de sus oportunidades y amenazas y obtuvimos lo siguiente:

7.3.1 Oportunidades

- **La reforma financiera.** El cambio institucional en el sector financiero y en general en la economía Colombiana, se vio inspirado en la revolución que en el entorno mundial ha venido suscitándose con la tecnología, el acortamiento de distancias y el espacio, la mayor competencia debido a la globalización de los mercados y la necesidad de un cambio de modelo de desarrollo para introducirse en esa nueva dinámica de globalización e internacionalización.

Todos estos cambios en la economía facilitan a las micro y pequeñas empresas el acceso a la financiación, puesto que el estado se encuentra ahora empeñado en el fortalecimiento de las empresas existentes y la creación de nuevas empresas. Es por esto que las reformas tienden a favorecer a los pequeños empresarios, lo que representa una gran oportunidad a nivel de financiación para la ferretería el palustre.

- **La ley de comercio exterior.** Las nuevas leyes de comercio exterior regidas por las alianzas comerciales entre países se convierte en una oportunidad de oro para la ferretería el palustre y los demás importadores colombianos, ya que acuerdos como el tratado de libre comercio con los Estados Unidos, la comunidad andina de naciones, el acuerdo de complementación económica con Chile, la asociación latinoamericana de integración, el ALCA, entre otros, permiten a todos los comerciantes colombianos tener beneficios arancelarios en el comercio con diferentes países, estos aspectos benefician también a la FERRETERIA EL PALUSTRE y consideramos que debe ser un foco de aprovechamiento

- **Variedad de recursos tecnológicos.** La interacción entre la organización y el contexto que la enmarca, son la base de su dinámica competitiva. Para ser competitiva, la organización debe gestionar estratégicamente sus tecnologías para que el cambio interno se alinee estratégicamente con las dinámicas externas, desarrollando ventajas competitivas y permitiendo el cumplimiento de sus objetivos de negocio. En el mercado se encuentra una diversidad de recursos tecnológicos que si se aprovechan por la FERRETERIA EL PALUSTRE, serán de gran utilidad para conseguir los objetivos relacionados con el posicionamiento de la empresa en el mercado.

- **Mano de obra calificada.** Tiene que ver con la cantidad de personas existentes en el mercado laboral con una preparación previa con lo relacionado con las actividades que se realizan en la empresa.

El mercado laboral en Colombia y en Cartagena cuenta con elementos calificados en todos las ramas del saber lo que representa una oportunidad que el ambiente externo brinda a la ferretería el palustre .Ltda.

7.3.2 Amenazas

- **Entrada de compañías internacionales.** Según Michael porter en su tratado de las cinco fuerzas, el atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

En la actualidad en Cartagena se ha dado la entrada de nuevos competidores nacionales e internacionales que constituyen una amenaza para la FERRETERIA EL PALUSTRE.

- **La devaluación de la moneda nacional.** Mientras la moneda nacional presenta devaluación la moneda extranjera aumenta su valor, esto hace que los comerciantes colombianos dedicados a importaciones se vean afectados por que tendrán que pagar más pesos por el valor de los bienes importados y la FERRETERIA EL PALUSTRE que realiza su surtido con productos provenientes

de extranjero encuentra una amenaza para su rentabilidad con la devaluación del peso colombiano.

- **Altas tasas de interés.** El aumento de las tasas de interés representa una amenaza para la FERRETERIA EL PALUSTRE, puesto que esta se financia en gran parte con préstamos bancarios y un aumento en las tasas de interés se verá reflejado negativamente en los estados financieros de la ferretería.

- **Entorno tecnológico cambiante.** Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa. Tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas, sin embargo su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos decir que para la ferretería el palustre se considera una amenaza la forma tan acelerada como se mueve la tecnología, puesto que se corre el riesgo de quedar rezagado en la competencia contra reloj que impone el entorno tecnológico actual.

Teniendo en cuenta los estudios realizados en la parte interna de la empresa y con la experiencia obtenida encontramos las siguientes fortalezas y debilidades.

7.3.3 Fortalezas

- **Potencial del recurso humano con que cuenta la empresa.**

La ferretería el palustre cuenta con un personal idóneo para su funcionamiento ya que realiza un minucioso estudio al momento de la selección que permite vincular a personas con conocimiento y experiencia en el sector de ferretería construcción y ventas.

- **Plan de modernización que se empieza a implementar en la ferretería el palustre Ltda.**

El plan estratégico que se esta diseñando hace parte del plan de modernización que está implementando la ferretería, el cual conllevará a aumentar los niveles de rendimiento en las operaciones de la empresa, en esta se destaca la implantación de tecnología que permita recibir información acerca de los tiempos de entrega de los pedidos, la reestructuración del ambiente de trabajo, inyección de una nueva fuerza de venta; con esta modernización la empresa debe lograr un mejoramiento que se verá reflejado en sus rendimientos.

- **La liquidez de la organización**

Después de haber analizado los estados financieros de la empresa y calcular la razón de liquidez, pudimos ver que la ferretería cuenta con un alto nivel de liquidez lo que significa que tiene un alto nivel de disponible para la inversión y la empresa se encuentra en un proceso de modernización y crecimiento en el que es indispensable la inversión.

7.3.3 Debilidades

- **Falta de organización y planeación**

La ferretería el palustre no cuenta con un esquema de planeación estratégica, lo que se convierte en una debilidad debido a que no encuentra un norte ni un patrón que seguir.

- **Falta de tecnología**

La empresa hasta el momento no maneja todos los elementos tecnológicos de comunicación que necesitaría para su operación en el departamento de ventas.

- **Resistencia al cambio**

En la ferretería el palustre nunca se había llevado a cabo un proceso de modernización debido a la resistencia que presentaba por tener tantos años trabajando de la misma manera, esto es una debilidad, ya que las empresas modernas deben ser flexibles y amoldables a las nuevas condiciones del ambiente.

8 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, librando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir una misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de una institución, el pensamiento estratégico permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar su rumbo de manera efectiva facilitando así las acciones de dirección y control.

Un buen pensamiento estratégico exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por las eventualidades, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no solo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

8.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

Es un punto de vital importancia para el proceso de elaboración de un plan estratégico, es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cumplimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

Para el personal de la empresa FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. quedó totalmente clara la importancia de la misión para su empresa, esto después de realizar con ellos charlas de capacitación en temas administrativos donde dimos a conocer que la misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con la misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en

formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe incluir comportamientos y crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y misión. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía.

De allí, la importancia y seriedad con que debe ser conducida esta etapa del plan estratégico.

Elementos que componen la misión

- Cliente: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- Mercado: ¿Dónde compite la empresa?
- Tecnología: ¿es la tecnología un interés primordial para la empresa?
- Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- Concepto de si misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
- Interés por la imagen pública: ¿se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- Interés por los empleados: ¿se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

Después de conocer lo antes mencionado se formuló la siguiente misión para la empresa FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. de acuerdo con la opinión de todo el personal que la integra.

Misión. “FERRETERIA EL PALUSTRES Ltda. Es una empresa líder en el área de comercialización de elementos de construcción y ferretería en general, que cuenta con un grupo humano calificado y comprometido con el desarrollo de la organización y con el desarrolla local, regional y nacional, dándole soluciones integrales a todos sus clientes en materia de elementos de ferretería, cumpliendo con las políticas de calidad requeridas para poder satisfacer las necesidades de todo su mercado”

8.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

Para esto aclaramos a los socios de la compañía que la visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en un futuro, la visión no se expresa en términos numéricos, la alta dirección de la compañía debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo en general a su alrededor; requiere liderazgo para su definición y su cabal realización.

De igual manera hicimos conocer la importancia de la visión, ya que esta señala el rumbo. La dirección, es la escala o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. Sirve de guía en la formulación de estrategias a la vez que proporciona un propósito a la organización.

En conjunto con las directivas de la empresa formulamos la siguiente visión.

Visión. “Seremos en el año 2015 una empresa líder en contratación con empresas constructoras para la comercialización de materiales para la construcción en el ámbito nacional e internacional”.

9 VALORES CORPORATIVOS

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización; constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

La investigación realizada en la empresa FERRETERIA EL PALUSTE Ltda. permite reconocer junto a todo el personal los siguientes valores corporativos:

- **Logro:** sentimos pasión por los resultados concretos
- **Rentabilidad:** generamos utilidades para promover el desarrollo y la prosperidad colectiva.
- **Confianza:** confiamos en la gente, en lo que dice, en lo que hace y en su compromiso con la organización.
- **Calidad:** realizamos nuestro trabajo con excelencia.
- **Cambio:** enfrentamos proactivamente los retos, nos adaptamos y aprovechamos las oportunidades del entorno.
- **Alianzas estratégicas:** creamos sinergias al interior y al exterior de la empresa.
- **Responsabilidad social:** asumimos nuestro compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

10 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos muestran el alcance que se quiere dar a cada una de las estrategias que formularemos al realizar el diagnóstico de la empresa. Estos objetivos estratégicos fueron diseñados teniendo en cuenta los requerimientos y necesidades de todos los integrantes de la firma FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda.

Tenemos para esto los siguientes objetivos estratégicos los cuales buscaremos satisfacer con las estrategias que se plantearán mas adelante.

- Adquirir posicionamiento en el mercado local.
- Entrar a competir en el mercado nacional.

10.1. ESTRATEGIAS

La estrategia como ya se definió es el patrón o el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar; establece cómo se van a lograr los objetivos; las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergente (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva; esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector.

Estos aspectos fueron analizados y de dicho análisis obtuvimos la información necesaria para diseñar las estrategias que regirán el plan estratégico de FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. Dando como resultado las siguientes estrategias, con las que se buscan lograr los objetivos estratégicos planteados.

- Desarrollar una fuerza de venta por catalogo que permita masificar el conocimiento de los productos y servicios de la empresa por parte del mercado potencial.

- Apertura de nuevos puntos de venta para lograr cercanía con la mayor parte del mercado potencial, lo que puede permitir que la empresa logre dominar el mercado local.
- Implementación de nuevos sistemas de comercialización como lo es el comercio electrónico, y la recepción y entrega puerta a puerta de los pedidos.
- Realizar alianzas estratégicas con comercializadoras internacionales para que la ferretería logre ofrecer productos de calidad internacional con menores precios.

El desarrollo de las anteriores estrategias permitirá a la ferretería lograr posicionamiento en el mercado local y entrar a competir en el mercado nacional.

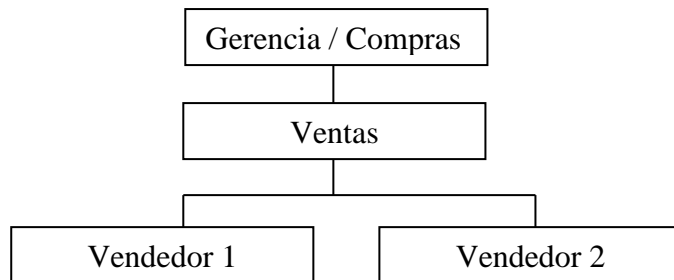
10.2. PLAN DE ACCIÓN

Las tácticas son los lineamientos de corta duración, son ajustables, asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos mas ampliamente concebidos, estas estrategias para ser alcanzadas requieren de un plan de acción el cual hemos propuesto, siendo este avalado y aceptado por las directivas de la FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda.

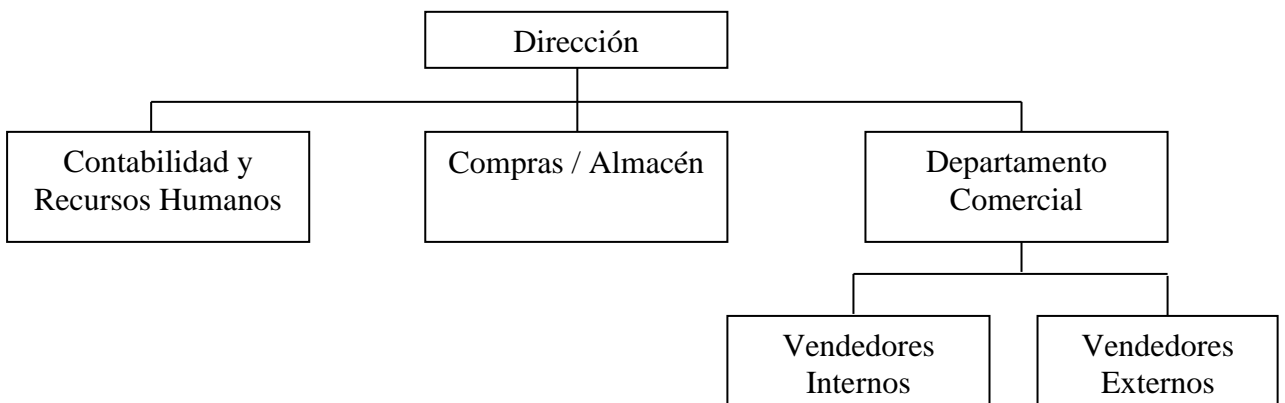
Tácticas

1. Rediseñar la estructura orgánica de la empresa.

La estructura orgánica de la empresa esta definida de manera informal



La estructura orgánica quedaría definida de la siguiente manera:



Esta estructura le brinda una mejor organización a la empresa y establece claramente las líneas de mando, esto hace que se incrementen los costos y gastos pero determinan el crecimiento de la empresa para evitar un estancamiento dentro del mercado.

Distribución del costo de Nomina:

- Nomina Actual: Ver tabla # 3

Cargo	Total
GERENTE/COMPRAS	\$ 1.433.866,35
VENDEDOR INTERNO	\$ 760.765,99
VENDEDOR EXTERNO1	\$ 380.383,00
VENDEDOR EXTERNO2	\$ 380.383,00
TOTAL COSTO NOMINA MES	\$ 2.955.398,34
TOTAL COSTO NOMINA AÑO	\$ 35.464.780,07

- Nomina a implementar: Ver tabla # 4

Cargo	Total
GERENTE	\$ 1.509.333,00
COMPRADOR	\$ 819.216,34
VENDEDOR INTERNO 1	\$ 819.216,34
VENDEDOR INTERNO 2	\$ 819.216,34
VENDEDOR EXTERNO	\$ 409.608,17
CONTADOR	\$ 400.000,00
TOTAL COSTO NOMINA MES	\$ 4.776.590,21
TOTAL COSTO NOMINA AÑO	\$ 57.319.082,47

2. Implementar una nueva logística de comercialización.

Con la contratación de un vendedor por medio tiempo para empezar el cual ofrecerá los productos que la empresa suministra a sus clientes mediante un catalogo con las marcas y preguntando en cada casa o negocio dentro del perímetro que necesidades tienen e informarles como pueden ser satisfechas con nuestros productos.

El objetivo no es solo lograr que el cliente compre los productos sino que también puedan ser instalados e implementados por personas de confianza de la empresa como son plomeros, albañiles, electricistas recomendados por la empresa para que sus productos queden totalmente garantizados.

Los precios adicionales a la venta serán proporcionados por estos y serán canalizados a través de la empresa.

Con la entrada del vendedor y los nuevos colaboradores (plomeros, albañiles, electricistas, etc) se podrá expandir el campo de acción de la empresa.

3. Implementar sistemas masivos de publicidad

- Crear pagina web de la empresa
- Utilizar las redes sociales para crear base de datos de clientes.

Se pretende implementar una página web, en donde todos los usuarios puedan mirar los catálogos de productos, sus precios, las marcas y recomendaciones sobre los productos.

A través de catálogos, el vendedor externo podrá distribuir a toda la comunidad. Estos contendrán información sobre la dirección, pagina web y correo electrónico para tener contacto con los clientes. Adicional la página web tendrá un carrito de compras para realizarlas a domicilio utilizando transportes externos de confianza para la empresa.

La base datos se llevara en la pagina FaceBook para que todos los clientes hagan parte y puedan obtener promociones que incentiven la demanda de los productos.

4. Implementación de Software para el manejo de las ventas, inventario y control de mercancías.

La empresa se ha financiado con capital propio, esta vez se financiara con un crédito a través de una entidad bancaria para incrementar el recurso humano y mejorar la organización debido al crecimiento del sector. El crédito se hará por \$ 15.000.000 para la implementación de la página web, publicidad y el software.

Valor Crédito: \$ 15.000.000.00

Tasa Efectiva Anual: 14%

Cuotas fijas: 36

Tabla de Amortización del crédito:

Monto de Crédito : 15.000.000
Plazo en meses : 24
Tasa Efectiva Anual : 14,00%

Cuota	Fecha	Capital	Interés	Cuota sin seguros	Saldo Total
0	02/01/2010				15.000.000
1	01/02/2010	549.675	164.683	714.358	14.450.325
2	03/03/2010	555.710	158.648	714.358	13.894.614
3	02/04/2010	561.811	152.547	714.358	13.332.803
4	02/05/2010	567.979	146.379	714.358	12.764.823
5	01/06/2010	574.215	140.143	714.358	12.190.608
6	01/07/2010	580.519	133.839	714.358	11.610.089
7	31/07/2010	586.893	127.465	714.358	11.023.196
8	30/08/2010	593.336	121.022	714.358	10.429.860
9	29/09/2010	599.850	114.508	714.358	9.830.009
10	29/10/2010	606.436	107.922	714.358	9.223.573
11	28/11/2010	613.094	101.264	714.358	8.610.479
12	28/12/2010	619.825	94.533	714.358	7.990.654
13	27/01/2011	626.630	87.728	714.358	7.364.024
14	26/02/2011	633.510	80.849	714.358	6.730.514
15	28/03/2011	640.465	73.893	714.358	6.090.049
16	27/04/2011	647.497	66.862	714.358	5.442.553
17	27/05/2011	654.605	59.753	714.358	4.787.948
18	26/06/2011	661.792	52.566	714.358	4.126.156
19	26/07/2011	669.058	45.300	714.358	3.457.098
20	25/08/2011	676.403	37.955	714.358	2.780.694
21	24/09/2011	683.829	30.529	714.358	2.096.865
22	24/10/2011	691.337	23.021	714.358	1.405.528
23	23/11/2011	698.927	15.431	714.358	706.601
24	23/12/2011	706.601	7.758	714.358	0

Presupuesto:

Tabla # 5

CONCEPTO	DESCRIPCION	VALOR
Pagina Web	Pagina web para	\$ 2.500.000.00
Software	Software para el control y venta de productos	\$ 4.500.000.00
Catálogos	Listado de los 51 productos mas representativos con las marcas y precios	\$ 1.200.000.00
Equipos de computo	2 computadores	\$ 3.000.000.00
Productos	Compra de productos	\$ 3.000.000.00
Otros Gastos	Otros gastos	\$ 800.000.00
TOTAL		\$ 15.000.000.00

Este plan de acción esta fundamentado en que la empresa debe crecer y mirando su perspectiva financiera no genera utilidades muy altas pero demuestran un buen comportamiento. Es de vital importancia que todos los que integran la empresa deben trabajar como equipo para que estos objetivos sean alcanzados y que pueda satisfacer las necesidades de sus clientes y en general a toda la comunidad.

Basado en esta información haremos una proyección de los ingresos, costos y gastos operacionales para determinar como seria el comportamiento de la empresa con la implementación de este plan de acción financiero desde el año 2010 hasta el año 2012, teniendo en cuenta un IPC promedio de crecimiento por año del 3.5%.

Toda la información viene organizada en los anexos con los datos desde el análisis del costo de nomina y gastos operacionales y determinación de los costos del inventario de productos hasta la proyección de las ventas por año.

CONCLUSIONES

La realización de un plan de optimización ha sido una adquisición de gran importancia para la empresa FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda. Ya que por medio de esta herramienta la empresa podrá mejorar y crecer en el entorno que se desarrolla porque ha tomado la ruta del emprendimiento.

Los socios de la empresa encontraron en el plan de optimización un soporte tanto para la planeación como para la ejecución de los proyectos y encontraron en este el cambio de actitud al desarrollar un plan general estandar y no por contratos como venían desarrollándolo.

En todas las empresas, sin importar su tamaño estructural, su capital, su cantidad de producción o rentabilidad, es importante que se fije las bases y previsiones de lo que desea hacer.

Se puede concluir que la planeación existe en fijar el curso completo de acción que ha de seguirse, estableciendo de antemano los principios que abran de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números necesarias para su realización.

Podemos decir que para las empresas es de suma importancia planear el curso que va a seguir la organización y todo lo que en ella se va hacer, esto con el fin de mejorar la eficiencia ya que el éxito de las actividades que realicen en las empresas no pueden ni deben ser fruto de improvisación, sino que todo debe estar pensado y visualizado con anterioridad para poder llegar al objetivo que la empresa tiene establecido.

Así mismo podemos mencionar que si las empresas en nuestro país logran una buena planeación de sus recursos llegaran a ser grandes entes económicos que contribuirán al desarrollo de nuestro país, esto tanto económicamente como socialmente.

Al utilizar la planeación y todas sus herramientas en la empresa, y al establecer los lineamientos sobre los cuales se va a desarrollar, se podrá tener un control de lo antes establecido para alcanzar el objetivo de la empresa.

Por todo lo señalado acerca del plan estratégico se puede decir que debemos considerar a nuestras empresas como una esperanza de desarrollo, crecimiento y superación, por lo tanto es necesario que ayudemos a administrarlas de la mejor

manera posible, y que mas que iniciando con una buena planeación de lo que va hacerse con los recursos que cuente; es tiempo de poner algo de nuestra parte para ayudarlas a tener un mayor y mejor crecimiento.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa seguir las pautas propuestas en este plan y que siga haciendo uso de la función de planeación que en estos momentos vienen aplicando, esto les permitiría en el mediano y largo plazo ser reconocidos plenamente en el mercado consolidándose cada vez mas con ventas y proyectos que cumplan con las necesidades de la comunidad y al mismo tiempo adquiriendo un beneficio de tal manera que puedan mejorar la calidad de vida de los individuos. A demás se recomienda que se sigan incursionando en contratos con constructoras de obras de interés social que generan desarrollo en la región cumpliendo con los más altos niveles de calidad.

Para las demás empresas del sector ferretero de la ciudad de Cartagena, las cuales en su mayoría carecen de un plan estratégico, recomendamos tomar el ejemplo de empresas como la FERRETERIA EL PALUSTRE, que ha tomado como principal estrategia para su posicionamiento en el mercado, diseñar un plan estratégico que permita trazar el camino que se va a recorrer dentro de la competencia para evitar desviaciones.

A los estudiantes y egresados de postgrados recomendamos interesarse en la planeación estratégica, herramienta fundamental para minimizar riesgos, la cual debe ser un punto de partida en cualquier proceso del desarrollo de una organización; se recomienda realizar trabajos de práctica a cerca de la función de planeación con el fin de adquirir habilidades en el desempeño de la planeación estratégica.

A los docentes de los programas de las ciencias económicas se les recomienda incluir en sus cátedras la función de planeación puesto que la planeación es fundamental en todos los campos del saber y es importante buscar la minimización de los riesgos en cualquier actividad laboral. La universidad debe interesarse en implementar este mecanismo de fomento del estudio de la planeación y facilitar el desarrollo de prácticas en los estudiantes.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

1. GALEANO A. Jorge. Planeación a su alcance. Bogotá Colombia, Editorial Norma. 1979.
2. BACA, Currea Guillermo. Matemática financiera tercera edición. Editorial educativa, Bogotá 2007.
3. BREALEY, Richard A. principios de finanzas corporativas. Octava edición. Mc GRAW HILL Madrid, España 2006.
4. GARCIA, S. Oscar León. Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones, tercera edición. Editorial Prensa moderna S.A. Colombia 1999
5. SERNA Gómez Humberto. La gestión empresarial. De la teoría a la praxis, Bogotá Colombia, Fondo Editorial Ligis. 1992.
6. MINTZBERG Henry, QUINN James Brian, VOYER John “El proceso estratégico” 1997.
7. MENDOZA José María. Las funciones administrativas, un enfoque estratégico y táctico. Barranquilla Colombia. Ediciones Uninorte.1995.
8. PORTER E. Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1980.
9. DRUKER Peter. La practica de la dirección. Nueva York. USA Harper Business Book. 1954.
10. CHANDLER ALFRED. Estrategia y estructura. 1962 Pág. 13
- 11.IGOR Ansoff. La estrategia corporativa Nueva York. Mac Graw Hill (1965) Pág. 118 – 24
- 12.VON NEUMANN. J. Y O. MORGENSTERN. Teoría de juegos. Princenton university press Pag. 79 – 84
- 13.BRACKER Jeffry. El desarrollo histórico del concepto de dirección estratégica. (1980) Pag. 219 – 24
- 14.ROTHSCHIL. La ventaja competitiva. Colombia Mc Graw Hill. 1994

15. http://www.degerencia.com/articulo/el_strategos_no_es_un_estratega
16. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Planificacion-Estrategica/95694.html>
17. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion_estrategica/
18. <http://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA2&dq#v=onepage&q=&f=false>

ANEXOS

Anexo A. Matriz DOFA

		Debilidades	Fortalezas
<p>Esta matriz muestra las Fortalezas, Debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y las estrategias mas adecuadas para sacar adelante la esta organización.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de organización y planeación. 2. Falta de tecnología. 3. Resistencia al cambio. 4. Falta de manuales de procedimientos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencial del recurso humano 2. Plan de modernización 3. La liquides de la organización 4. Clima organizacional favorable para los empleados
Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada de compañías internacionales 2. La devaluación de la moneda Colombiana 3. La inflación 4. Altas tasas de interés 5. Entorno tecnológico cambiante 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar la estructura orgánica de la empresa 2. Adoptar nuevas formas de financiación 3. Invertir en tecnología 4. Diseñar manuales de procedimiento por áreas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar capacitación constante a los empleados 2. Trabajar junto al avance de la tecnología. 3. Acudir al Outsourcing con empresas especializadas en suministro de personal 4. Realizar alianzas estratégicas con empresas internacionales
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. La reforma financiera 2. La ley de comercio exterior 3. Variedad de recursos tecnológicos. 4. Mano de obra calificada en el mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar los beneficios de las reformas financieras. 2. Utilizar los recursos tecnológicos necesarios. 3. Evaluar la calidad de la mano de obra de manera constante. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar a los empleados a interactuar con los elementos tecnológicos 2. Desarrollar planes de contingencia, para los cambios del entorno. 3. Brindar a los empleados la oportunidad de hacer carrera en la empresa.

(Tabla 3)

Anexo C. Resultados de encuestas a proveedores

Encuesta a proveedores

1. CON QUE LAPSO DE TIEMPO SE GENERAN LAS COMPRAS PARA LA EMPRESA FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda.

DIARIO	QUINCENAL	MENSUAL	BIMENSUAL	MAYOR A 2 MESES
3	2	8	2	0

15

2. LAS COMPRAS DE EL PALUSTRE Ltda. SE REALIZAN A:

CREDITO	EFFECTIVO	AMBOS
3	3	9

15

3. LAS COMPRAS A CREDITO SE REALIZAN A QUE LAPSO DE TIEMPO REGULARMENTE

0 - 30 DIAS	30 - 60 DIAS	60 - 90 DIAS	MAYOR 90 DIAS
9	3	2	1

15

4. ES PUNTUAL EL PALUSTRE Ltda. A LA HORA DE LOS PAGOS DE LAS COMPRAS

SI	NO
13	2

15

5. EN QUE RANGO COLOCA COMO CLIENTE A EL PALUSTRE Ltda.

IMPORTANTE	NORMAL	INDIFERENTE
10	3	2

15

6. CALIFIQUE LA IMAGEN DE LA EMPRESA CON RESPECTO A LA INDUSTRIA SEGÚN SU ACTIVIDAD ECONÓMICA

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
5	9	1	0

15

7. Ha TENIDO INCONVENIENTES EN LAS NEGOCIACIONES CON EL PALUSTRE Ltda.

SI	NO
1	14

15

8. CUAL ES EL RANGO DEL VALOR DE COMPRAS EN MILLONES DE PESOS EN EL QUE SE ENCUENTRA EL PALUSTRE Ltda.

0 - 5	5 - 10	10 - 20	20 - 50	MAS DE 50
3	3	5	3	1

15

Anexo D. Modelo de entrevista a socios

Nombre:
Edad:
Sexo:

Para cada pregunta identificada a continuación, responda en la cuadrícula siguiente lo que considere más relevante acorde con su criterio.

Preguntas

1. ¿CUAL ES EL FACTOR ECONÓMICO QUE MAS AFECTA LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA?

2. ¿DE QUE FORMA AFECTA ÉSTE FACTOR EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA?

3. ¿DE QUE OTRA MANERA SE CAPITALIZARIA LA EMPRESA SI NO FUERA POR PRÉSTAMOS BANCARIOS PARA LOS PROYECTOS.

4. ¿QUE FACTORES SOCIOCULTURALES INFLUYEN EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA?

5. ¿DE QUE FORMA INFLUYEN ÉSTOS FACTORES SOCIOECONÓMICOS?

6. ¿QUE FACTORES POLITICOS AFECTAN A LA EMPRESA?

7. ¿DE QUE FORMA AFECTAN ESTOS FACTORES?

Anexo E. Modelo de encuesta a proveedores

Nombre o razón social:
Edad:
Sexo:

En cada una de las preguntas siguientes, marque con una x la respuesta que mas se ajuste a su opinión.

1. CON QUE LAPSO DE TIEMPO SE GENERAN LAS COMPRAS PARA LA EMPRESA FERRETERIA EL PALUSTRE Ltda.

DIARIO	QUINCENAL	MENSUAL	BIMENSUAL	MAYOR A 2 MESES

2. LAS COMPRAS DE EL PALUSTRE Ltda. SE REALIZAN A:

CREDITO	EFECTIVO	AMBOS

3. LAS COMPRAS A CREDITO SE REALIZAN A QUE LAPSO DE TIEMPO REGULARMENTE

0 - 30 DIAS	30 - 60 DIAS	60 - 90 DIAS	MAYOR 90 DÍAS

4. ES PUNTUAL EL PALUSTRE Ltda. A LA HORA DE LOS PAGOS DE LAS COMPRAS

SI	NO

5. EN QUE RANGO COLOCA COMO CLIENTE A EL PALUSTRE Ltda.

IMPORTANTE	NORMAL	INDIFERENTE

6. CALIFIQUE LA IMAGEN DE LA EMPRESA CON RESPECTO A LA INDUSTRIA SEGÚN SU ACTIVIDAD ECONÓMICA

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA

7. Ha TENIDO INCONVENIENTES EN LAS NEGOCIACIONES CON EL PALUSTRE Ltda.

SI	NO

8. CUAL ES EL RANGO DEL VALOR DE COMPRAS EN MILLONES DE PESOS EN EL QUE SE ENCUENTRA EL PALUSTRE Ltda.

0 - 5	5 - 10	10 - 20	20 - 50	MAS DE 50

Anexo F. Modelo de encuesta a clientes

Nombre:
Edad:
Sexo:

En cada una de las preguntas siguientes, marque con una x la respuesta que mas se ajuste a su opinión.

1. ESTA SATISFECHO CON LOS PRODUCTOS/SERVICIOS OFRECIDOS POR EL PALUSTRE Ltda.

SI		NO	
----	--	----	--

2. COMO CALIFICA LOS PRECIOS POR LOS PRODUCTOS/SERVICIOS PRESTADOS DE LA EMPRESA

ALTOS		NORMAL		BAJOS	
-------	--	--------	--	-------	--

3. QUE TIPO DE CLIENTE SE CONSIDERA ANTE LA EMPRESA

FIJO		REGULAR		CASUAL	
------	--	---------	--	--------	--

4. CON RESPECTO A LA COMPETENCIA COMO CALIFICA A LA EMPRESA

EXCELENTE		BUENA		REGULAR		MALA	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

5. LOS PAGOS A EL PALUSTRE Ltda. SE REALIZAN A:

CREDITO		EFECTIVO		AMBOS	
---------	--	----------	--	-------	--

6. CON QUE LAPSO DE TIEMPO SOLICITA PRODUCTOS/SERVICIOS A LA EMPRESA EL PALUSTRE Ltda.

MENSUAL		BIMESTRAL		TRIMESTRAL		SEMESTRAL		ANUAL	
---------	--	-----------	--	------------	--	-----------	--	-------	--

7. CALIFIQUE LA IMAGEN DE LA EMPRESA CON RESPECTO A LA INDUSTRIA SEGÚN SU ACTIVIDAD ECONÓMICA

EXCELENTE		BUENA		REGULAR		MALA	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

8. Ha TENIDO INCONVENIENTES EN LAS NEGOCIACIONES CON EL PALUSTRE Ltda.

SI		NO	
----	--	----	--

9. CUAL ES EL RANGO DEL VALOR DE LOS CONTRATOS EN MILLONES DE PESOS EN EL QUE HA CONTRATADO A EL PALUSTRE Ltda.

0 - 1		1 - 10		10 - 50		50 - 100		MAS DE 100	
-------	--	--------	--	---------	--	----------	--	------------	--

10. COMO CALIFICA LA TECNOLOGIA UTILIZADA POR LA EMPRESA EL PALUSTRE Ltda. A LA HORA DE REALIZAR UN CONTRATO

EXCELENTE		BUENA		REGULAR		MALA	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

11. COMO CALIFICA LA MANO DE OBRA UTILIZADA POR LA EMPRESA EL PALUSTRE Ltda. A LA HORA DE REALIZAR UN CONTRATO

EXCELENTE		BUENA		REGULAR		MALA	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

12. CONOCE ALGUNA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD DE LA EMPRESA EL PALUSTRE Ltda.

SI		NO	
----	--	----	--

Anexo G. Modelo de encuesta a empleados

Nombre:
Edad:
Sexo:

En cada una de las preguntas siguientes, marque con una x la respuesta que mas se ajuste a su opinión.

1. CONOCE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA

SI	NO

2. CONOCE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

SI	NO

3. CONOCE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

SI	NO

4. CONOCE TODO LO RELACIONADO A SEGURIDAD INDUSTRIAL

SI	NO

5. COMO CONSIDERA EL NIVEL DE SALARIOS DE LA EMPRESA

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO

6. SE ENCUENTRA ACTUALMENTE BUSCANDO OTRAS OPORTUNIDADES LABORALES

SI	NO