

**DISEÑO DEL PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA DEL
ALMACÉN AGRO-CONSTRUCCION EN PUEBLO NUEVO – CORDOBA
(COLOMBIA)**



DIEGO FERNANDO HOYOS PATERNINA

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MODALIDAD DUAL
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y CULTURAL
2014**

**DISEÑO DEL PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA DEL
ALMACÉN AGRO-CONSTRUCCION EN PUEBLO NUEVO – CORDOBA
(COLOMBIA)**

DIEGO FERNANDO HOYOS PATERNINA

**PROYECTO DE GRADO PARA CUMPLIR CON LOS REQUISITOS
PARCIALES Y OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
MODALIDAD DUAL.**

**ASESOR
MARIA HELENA HOYOS PATERNINA
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MODALIDAD DUAL
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y CULTURAL**

2014

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena D. T. y C. Enero de 2014

CONTENIDO

INTRODUCCION	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	11
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	12
2. JUSTIFICACION.....	13
3. OBJETIVOS.....	15
3.1. GENERAL.....	15
3.2. ESPECIFICOS.....	15
4. MARCO REFERENCIAL	16
4.1. ANTECEDENTES.....	16
4.1.1. Antecedente 1:.....	16
4.1.2. Antecedente 2:.....	18
4.1.3. Antecedente 3:.....	21
4.2. MARCO TEORICO	23
4.2.1. Competitividad Organizacional.....	23
4.2.2. Administración estratégica.	24
4.2.3. Planeación estratégica en cascada.	28
4.3. MARCO CONCEPTUAL.....	29
5. METODOLOGÍA	31
5.1. TIPO ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
5.2. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	31
5.2.1. Fuentes primarias.....	31
5.2.2. Fuentes secundarias.....	31
5.3. POBLACION Y MUESTRA.....	32
5.4. MANEJO DE LA INFORMACIÓN	32

6. DELIMITACIÓN	33
6.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL	33
6.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL	33
6.3. DELIMITACIÓN TEMÁTICA	33
7. RESULTADOS ALCANZADOS	34
7.1. DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS DEL ALMACÉN AGRO-CONSTRUCCION MEDIANTE LAS HERRAMIENTAS DOFA, EFE Y EFI.	34
7.1.1. Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)	34
7.1.2. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)	49
7.1.3. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)	60
7.2. ELABORACION DE LAS DECLARACIONES DE VISIÓN Y MISIÓN DEL ALMACÉN AGRO-CONSTRUCCION	83
7.2.1 Misión	83
7.2.2. Visión	85
7.3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL ALMACÉN AGRO-CONSTRUCCION	87
7.4. ELABORACION DE UN PLAN DE ACCIÓN BASADO EN LA HERRAMIENTA 5W2H	90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFIA	99

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: DOFA aplicado a la empresa AGROCONSTRUCCION	32
Tabla2: Matriz DOFA ponderada	32
Tabla 3. Relación de Características y generación de estrategias	34
Tabla 4: Paso 1 matriz EFE	39
Tabla 5: Paso 2: Pond. oportunidades y amenazas matriz EFE	40
Tabla 6: Paso 3: clasificación de oportunidades y amenazas	41
Tabla 7: Paso 4 y 5: Puntuaciones ponderadas de oportunidades y amenazas	43
Tabla 8: Diagnostico de la estructura organizacional de la empresa	44
Tabla 9: Diagnostico del sistema de planeación de la empresa	45
Tabla 10: Diagnostico del sistema financiero de la empresa	46
Tabla 11: Diagnostico de los métodos de control de la empresa	46
Tabla 12: Diagnostico del personal de la empresa	47
Tabla 13: Diagnostico del direccionamiento Organizacional	48
Tabla 14: Diagnostico Gestión de la Calidad de la empresa	48
Tabla 15: Diagnostico de la gestión de I&D de la empresa	48
Tabla 16: Diagnostico de la gestión de mercadeo de la empresa	49
Tabla 17: Diagnostico del servicio al cliente de la empresa	49
Tabla 18: Diagnostico del sistema productivo de la empresa	50
Tabla 19: Fortalezas y debilidades internas	56
Tabla 20: Ponderación de fortalezas y debilidades internas	57
Tabla 21: Clasificación de fortalezas y debilidades internas	58
Tabla 22: Puntuaciones ponderadas de fortalezas y debilidades internas	59
Tabla 23: Matriz de factores internos	60
Tabla 24: Objetivos y estrategias de la empresa almacén AGRO – CONSTRUCCION a 2019	68
Tabla 25: Elementos de la herramienta 5W – 2H	69
Tabla 26: Plan de acción almacén AGRO – COSNTRUCCION basado en la herramienta 5W – 2H	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: El proceso de organización	22
Figura 2: Proceso de Administración estratégica	23
Figura 3: Modelo de planeación estratégica en cascada	25
Figura 4: Diagnostico de la estructura organizacional de la empresa	51
Figura 5: Diagnostico del sistema de planeación de la empresa	51
Figura 6: Diagnostico de los métodos de control de la empresa	52
Figura 7: Diagnostico del personal de la empresa	52
Figura 8: Diagnostico del direccionamiento organizacional	53
Figura 9: Diagnostico del sistema productivo de la empresa	53
Figura 10: Diagnostico de la gestión de calidad de la empresa	54
Figura 11: Diagnostico del sistema financiero de la empresa	54
Figura 12: Diagnostico de la gestión de mercadeo de la empresa	55
Figura 13: Diagnostico del servicio al cliente de la empresa	55
Figura 14: Diagnostico de la gestión I&D de la empresa	56
Figura 15: Herramienta 5W – 2H	69

INTRODUCCION

Ante estos momentos de cambios constantes en el entorno de los negocios, factor que ha llevado a una verdadera crisis económica y que dificulta de alguna manera el modus operandis de las empresas, se hace necesario implementar herramientas que le permitan a estas adaptarse a esos cambios del entorno y en esa medida sobrevivir.

Siendo así se encuentra en el departamento de Córdoba, municipio de Pueblo Nuevo, la empresa almacén AGRO – CONSTRUCCION, empresa de carácter micro y familiar, situada en el sector ferretero o retails, de capital netamente criollo, que inicia operaciones a finales de la década de los 80, con el nombre de AGRO FERRETERIA LA UNICA por la iniciativa de su propietario ARIEL HOYOS ZAPA con el fin de crear su propia fuente de ingreso y satisfacer las necesidades de los habitantes de la población, la cual se caracteriza por ser una zona cuya actividad económica principal son la ganadería y la agricultura, en esa época no había un negocio de esas características y la necesidad de mejorar aspectos de estos sistemas de producción (agrícola y pecuario) era inminente por lo que los dueños de tierra tenían que trasladarse al municipio vecino de planeta rica para poder conseguir los productos, dado esto se genero un gran impacto lo que origino que rápidamente la empresa se consolidara en el mercado local y debido a esto debía cumplir con ciertas reglamentaciones y fue así que en el año 1996, su propietario decide registrarla y organizarla y naciendo entonces el almacén AGRO - CONSTRUCCION, el cual se convierte en nuestro objeto de estudio.

En la actualidad la empresa atraviesa por momentos difíciles dado la proliferación de negocios de este tipo en el área y debido a la entrada al mercado local de organizaciones tales como HOME CENTER, la cual por su gran capital e infraestructura tiene la posibilidad de contar como una amplia gama de productos y servicios de alta calidad a precios bastante bajos lo que

ha significado que los dueños del almacén AGRO - CONSTRUCCION vean la necesidad de realizar cambios en pro de la sostenibilidad de la mismas.

A partir de los anterior y como necesidad sentida para optar el titulo de Administrador de Empresas en la modalidad dual y siendo el directamente responsable en la actualidad de dicho negocio, se toma la iniciativa de realizar un proyectos que sirva de punto de partida para el cambio que pretende la empresa y es así que se toma la decisión de trabajar en la parte estratégica bajo un modelo en cascada que permita definir un verdadero camino para la empresa y que haga posible su crecimiento en un mercado altamente competitivo.

Para el desarrollo del presente proyecto se plantearon los siguientes objetivos que sirvieron a su vez para el desarrollo de cada uno de los capítulos del presente trabajo así:

Capitulo 1: en el que se plantea la situación actual del contexto de la empresa y de la empresa misma y que permitió establecer una problemática objeto de estudio.

Capitulo 2: A través del cual se define la importancia y el impacto del presente proyecto en la medida que este sea implementado.

Capitulo 3: en el cual se establecen los objetivos a lograr en el desarrollo del mismo.

Capitulo 4: En el cual se establece aspectos teóricos y conceptuales que sirven de base para la presente investigación.

Capitulo 5: en el cual se define de manera general la manera como se realizara el proyecto y los medios necesarios para lograr dar cumplimiento a los objetivos.

Capítulo 6: en el cual se define y establece el alcance del presente proyecto.

Y un capítulo final (Capítulo 7), en el que se desarrolla como tal el proyecto, partiendo de un diagnóstico interno y externo a partir de herramientas como lo son el análisis DOFA, matriz EFE y EFI, elementos que sirvieron para definir el norte de toda organización como son la misión y visión y esto trajo consigo la definición de algunos objetivos estratégicos de imperiosa necesidad para el negocio y finalmente un plan de acción en el que se establecieron posibles recursos para alcanzar los objetivos estratégicos.

Y finalmente en su conjunto el desarrollo de los objetivos permitiera a los dueños de la empresa tener una visión clara de hacia dónde debe ir el negocio en pro de que este sea más competitivo y se enfrente de tú a tú con gigantes de talla nacional y por qué no internacional.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El 19 de julio de 1996, nace en el municipio de Pueblo Nuevo (Córdoba), el almacén AGRO-CONSTRUCCION, registrado en la Cámara de Comercio de la ciudad de Montería, con el objeto social de comercializar al por menor artículos de ferretería, pinturas y productos agrícolas. La empresa, nace por iniciativa de su fundador, señor ARIEL SEGUNDO HOYOS ZAPA.

Su sede esta ubicada en el Municipio de Pueblo Nuevo (Córdoba) en la calle del comercio #14-41.

El almacén AGRO-CONSTRUCCION, hoy en día, cuenta con una infraestructura, a través de la cual es visible su crecimiento, pero en los cinco últimos años ha presentado una serie de dificultades con respecto al proceso administrativo, los que pueden estar relacionados con la falta de planteamientos estratégicos y organizacionales, que conllevan a una baja efectividad en todos los procesos administrativos del almacén.

No se cuenta, dentro de la empresa, con planteamientos estratégicos, que permitan visualizar los objetivos y metas trazadas, lo que conlleva a la disminución de su eficacia. El proceso administrativo de la empresa necesita ser replanteado, con el objeto de fijar metas e implementar actividades que permitan el logro de éstas, mediante el empleo eficiente de los recursos con los que posee entre ellos el recurso humanos, recursos materiales o físicos, tecnológicos, financieros y administrativos.

Existe dentro de la organización, procesos improvisados, desaprovechamiento de los recursos y herramientas, pérdida de tiempo, que conllevan a una disminución en la clientela y la posible desestabilización financiera de la empresa.

La deficiencia de conocimiento del propietario en el proceso administrativo en sus principales áreas funcionales (producción, financiera, Talento humano, y mercadeo y venta), generan inestabilidad y deterioro de la imagen, en el mercado.

Existe, además, un factor crítico, en cuanto a la toma de decisiones, al encontrarse éstas centralizadas lo que no ha permitido su crecimiento de una forma idónea, lo que ha impedido crear responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad, entre los miembros de la organización, dificultando así, el logro de los objetivos.

Por todo lo anteriormente expuesto y con el propósito de dar solución a los problemas planteados, se debe obtener, procesar y analizar información pertinente, interna y externamente, que permitan realizar una evaluación administrativa, financiera y competitiva de la empresa, para lo que se hace necesario, en cada una de las cuatro áreas mencionadas, la evaluación, con el fin de determinar los factores que inciden en la baja productividad y competitividad y que permita la supresión de las falencias en la planeación, organización, dirección y control y definiendo los vectores que permitan una permanente evaluación, para una mejora continua.

Se deben establecer índices de gestión claros, pertinentes y basados en los objetivos, metas así como también en el presupuesto de la organización.

Dado los planteamientos anteriores se propone:

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo contribuir con la mejora de la competitividad del almacén AGRO-CONSTRUCCION?

2. JUSTIFICACION

Una empresa que no tenga horizontes a seguir, rutas establecidas ni caminos que recorrer, es un negocio que trabaja en círculos sin encontrar el fin del mismo, por esta razón, se diseñara la planeación estratégica del almacén AGRO - CONSTRUCCION, como mecanismo de éxito para competir, el cual es un arduo proceso de selección, por parte de la administración, entre varias alternativas, e indica un compromiso con el mercado, procedimientos y operaciones específicas para descartar otra forma de actuar que puedan resultar inoficiosas.

Lo planteado anteriormente, permite deducir la importancia del desarrollo del presente trabajo de grado en el almacén AGRO - CONSTRUCCION, porque lo que se busca es aumentar la probabilidad de alcanzar los resultados deseados, viéndose reflejados en la conservación de los recursos, obtención de ganancias establecidas, direccionamientos de ideas y cumplimientos de los objetivos estratégicos.

Aparte de lo anterior, el proyecto es importante para los clientes porque se contribuirá en gran medida a establecer metas orientadas a satisfacer sus necesidades y con esto se determinaran recursos orientados a diversificar la propuesta de valor del negocio citado, lo que sin lugar a dudas traerá como consecuencia la oferta de productos y servicios diferenciadores dentro del sector ferretero del municipio de pueblo nuevo (Córdoba), lo que a su vez permitirá un mayor crecimiento del negocio y de sus accionistas, tanto financieramente como e posicionamiento en el mercado se refiere.

Por otro lado, el investigador tendrá la capacidad crítica, reflexiva, propositiva y argumentativa para asumir retos y dar efectivas soluciones a reales o potenciales problemas que se presenten en esta empresa o en cualquier otra que requiera de sus servicios o intervención profesional, además de que estará en la actitud de proponer ideas y argumentos, a partir de la ejecución de un

plan estratégico que permitirá aportar métodos y estrategias a la empresa para llegar a ser más competitiva en el sector económico establecido.

De acuerdo a lo anterior, la conveniencia del trabajo, se enfocara en la disminución de la incertidumbre del futuro, en el enfoque del sistema entre áreas funcionales, establecimientos de metas, mejora en la toma de decisiones, medición de desempeños y mejora de la comunicación dentro de la empresa.

Finalmente, el funcionamiento del trabajo de grado en el almacén AGRO - CONSTRUCCION, puede tener implicaciones prácticas si se identifican las oportunidades y amenazas externas para la organización y se determinan las fortalezas y debilidades internas, se crearan decisiones que apunten a la vinculación de la empresa con el producto, mercado y tecnología necesaria para la satisfacción del cliente, si se establecen objetivos a largo plazo, se formulan políticas, se motivan a los empleados y se destinan recursos para llevar a practica las estrategias, se desarrollará una estructura organizacional eficaz, que se adapte a los cambios y que pueda competir en el mercado, por otro lado, si se mide el desempeño de los planes y se realizan acciones correctivas a los no cumplidos, evolucionaran los planes estratégicos de la organización en pro a la mejora continua.

3. OBJETIVOS

3.1. GENERAL

Diseñar el proceso de administración estratégica en el almacén AGRO-CONSTRUCCION en Pueblo Nuevo – Córdoba (Colombia) de Indias, a partir del modelo de planeación en cascada, con el fin de contribuir mejoramiento de la competitividad del mismo en el sector.

3.2. ESPECIFICOS

- Diagnosticar los procesos del almacén AGRO-CONSTRUCCION mediante las herramientas DOFA, EFE y EFI, para conocer el estado actual de la empresa respecto a su entorno y su modus operandi.
- Elaborar las declaraciones de visión y misión del almacén AGRO-CONSTRUCCION, con el propósito de identificar el alcance de la empresa.
- Establecer objetivos y estrategias del almacén AGRO-CONSTRUCCION, con el fin de desarrollar los focos estratégicos a seguir.
- Elaborar un plan de acción basado en la herramienta 5W2H para que la empresa destine recursos para llevar a la práctica las estrategias.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. ANTECEDENTES

4.1.1. Antecedente 1:

El presente trabajo fue encontrado en la universidad de Antioquia, Facultad de ciencias sociales y humanas y fue tomado como antecedente nacional.

A. Título

PROPUESTA DE ADOPCIÓN DE LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, SELECCIÓN, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.

B. Autor

CARLOS ALBERTO VELÁSQUEZ LÓPEZ
HERNÁN ALONSO CANO CARBAJAL
RAMÓN ELÍAS BUSTAMANTE VÉLEZ

C. Objetivos

- **OBJETIVO GENERAL**

Proponer una adopción de los procesos de planeación estratégica, selección y evaluación de desempeño, formación y capacitación basados en competencias, para un modelo de gestión humana aplicable al sector publico colombiano y articulados al sistema de gestión de calidad bajo ISO 9001:2000 Y NTCGO 1000:2004.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Identificar y analizar modelos de gestión humana y proponer la adopción de los procesos de planeación estratégica, selección, evaluación de desempeño, formación y capacitación basados en competencias para un modelo de gestión humana aplicable al sector público colombiano que recoja las fortalezas de los modelos analizados
- ✓ Estudiar y analizar los enfoques por competencias comportamental y funcional y proponer la adopción de un enfoque que recoja las fortalezas de ambos.
- ✓ Analizar los procesos propuestos de gestión humana basados en competencias con el sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO9001:2000 y bajo la NTCGP 1000:2004 para el sector público colombiano.

D. CONCLUSIONES

El modelo de Fernando Toro da cuenta de la unidad de análisis básico, el desempeño de las personas, a la hora de pensar en un modelo de gestión humana basado en competencias, entendidas estas como la define ISO 9001:2000 y la NTCGP1000:2004 “habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”. Y es que de última instancia es el desempeño de las personas el que puede llegar a hacer la diferencia frente a los resultados organizacionales.

La tarea de fondo no es definir para el proceso de gestión humana las actividades, y su secuencia para garantizar la provisión del personal con las competencias de educación, formación, habilidades y experiencia. La tarea es contar con el personal competente para garantizar que dicho proceso pueda

llevarse a cabo siguiendo parámetros de rigurosidad conceptual, metodología, procedimental e instrumental.

Adoptar una gestión humana bajo la propuesta de ISO 9001:2000 o bajo NTCGP 1000:2004 obliga a alinear los intereses o motivos internos de sus dirigentes y mandos medios con el principio y propósitos organizacionales que el estado anhela para garantizar una justa participativa y equitativa y una administración pública general, participativa y descentralizada.

Se puede evidenciar que la recuperación de la confianza en la administración pública colombiana por parte de la sociedad demanda acciones o desempeños exitosos de sus dirigentes servidores públicos y tal desempeño depende de buena medida de sus competencias y de sus motivos internos para actuar en nombre y representación de una comunidad.

4.1.2. Antecedente 2:

El presente trabajo fue encontrado en la universidad Javeriana, Facultad ingeniería industrial y fue tomado como antecedente nacional.

A. Título

PLAN ESTRATÉGICO DE RECOLECCIÓN, EMPAQUE Y DISTRIBUCIÓN DE PAPA Y CEBOLLA EN EL TRAMO DE BOYACÁ- BOGOTÁ.

B. Autor

ALEJANDRA GRANADOS CASTELLANOS
ANDREA CAROLINA GUZMÁN RUIZ

C. OBJETIVOS

- **Objetivo General**

Desarrollar un plan estratégico de recolección, empaque y distribución de papa y cebolla junca de Boyacá o Bogotá en apoyo al proyecto de recuperación de las vías férreas de dicho tramo.

- **Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual de los procesos de la recolección, empaque y distribución de papa y cebolla junca en el área de estudio.
- ✓ Definir posibles estrategias para el mejoramiento de la situación diagnosticada
- ✓ Formular proyectos para concretar el plan estratégico
- ✓ Desarrollar la monitoria del plan estratégico a través de índices de gestión
- ✓ Evaluar la relación costo beneficio que se generaría frente al cambio de metodología utilizada en la actualidad en el desarrollo de los procesos mencionados.

D. Conclusiones

La organización de los diferentes estamentos de la cadena de abastecimiento constituye una oportunidad para el desarrollo de actividades de recolección, empaque y distribución de productos agrícolas de manera estandarizada, lo cual implica mejoras en el proceso relacionados, óptimas condiciones de negociación, mejor calidad de productos y equidad para todos los que intervienen.

Con la implementación del proyecto se van a obtener ahorros del 65.4% en lo relacionado con el costo de empaque de los productos, ya que el productor solo invertirá en empaques de polipropileno.

Al encargarse CEPATREN S.A de las actividades de recolección, empaque y distribución del productos tendrán una disminución en sus costos de mano de obra en un 42.9% para la papa y 44% para la cebolla, puesto que la empresa cuenta con personal que apoye el desarrollo de dichos procesos.

Con el plan de distribución de productos propuestos, los productores no incurrirán en los costos de transporte de productos para comercialización reduciendo aproximadamente tres veces el costo actual.

La adopción de transporte de productos por medio de vías férreas no excluye el modo carretero de transporte lo que permite moderar el impacto social del proyecto en Boyacá

Los costos directos de operación se disminuye en un 30.1% en el caso de la papa y 32.5% para la cebolla.

Dada la organización y estructuración de los procesos propuestos se cuenta con un nivel de seguridad, que garantiza un decrecimiento en los gastos por imprevistos logrando un ahorro para el productor del 21.4% en lo relacionado con la papa y 32.5% en la cebolla.

El ahorro que los cultivadores conseguirán con la implementación del proyecto se resume en el siguiente cuadro

	Papa	Cebolla
Costo de producción 140	5.988.721	5.924.764
Costos de producción as con la propuesta	4.624.435	4.470.232
Costo servicio	100.000	150.000
Ganancia del cultivador CEPATREN	1.264.286	1.304.532
Porcentaje de ahorro	29.5%	32.5%

El alcance del proyecto se definió para recolectar 6.55% de la producción mensual de papa y del 2.8% producción mensual de cebolla junca en todo Boyacá, lo cual nos permite garantizar el mercado definido el permanente abastecimiento de productos.

La propuesta de generación de herramientas de control de calidad a largo de todo el proceso (formatos, implementación de rótulos, procesos de inspección y control) garantizaran el cumplimiento de los requerimientos establecidos por el cliente.

La posibilidad de realizar alianzas estratégicas entre los clientes (almacenes de cadena, supermercados), representa una oportunidad importante para que los pequeños y medianos empresarios penetren nuevos nichos de mercado y a la vez obtengan beneficios en lo relativo a asistencia técnica, asesoría, incentivos económicos para el desarrollo de sus actividades, esta opción fue evaluada en la investigación de mercados realizada, obteniendo resultados favorables para la factibilidad de la propuesta.

4.1.3. Antecedente 3:

Este trabajo de grado fue encontrado en la Escuela Politécnica Nacional de Quito, facultad administración, fue tomado como antecedente internacional

A. Título

Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso empresa metalmecánica Gálvez EMG Hierro Forjado.

B. Autor

DARWIN MIGUEL GÁLVEZ MALDONADO

C. Objetivos

- **Objetivo Específicos**

- ✓ Analizar el sectorial de la empresa
- ✓ Establecer de una dirección organizativa
- ✓ Desarrollar un pan coherente para el logro de los objetivos planteados, mediante el ajuste apropiado de la organización al ambiente que lo rodea.
- ✓ Ejecutar la estrategia
- ✓ Controlar la estrategia

D. Conclusiones

- EMG para convertirse en organización inteligente, necesita capacitación y un aprendizaje constante. La capacidad de aprendizaje se obtiene mediante las cinco disciplinas.
- Este es el primer paso para construir una nueva organización enmarcada en conocimientos estratégicos y pensamientos sistemáticos que constituya al engrandecimiento de la empresa y productividad del país.
- Con el pensamiento sistemático comprenderemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Por lo tanto toda decisión que se tome a nivel gerencial tendrá sus efectos posteriores a toda la organización.
 - El estudio de las 5 FP permitió encontrar la estrategia adecuada y diseñar una cadena de valor con actividades enfocadas a esta

estrategia, lográndose así promover la ventaja competitiva de la organización.

- El estudio presentado es la parte estratégica de la gestión de una organización, esta provee el direccionamiento adecuado para el diseño de una estructura eficiente, eficaz y competitiva.

4.2. MARCO TEORICO

4.2.1. Competitividad Organizacional.

Son muchas las cosas que se hablan en la actualidad en lo que a competitividad se refiere, dada las circunstancias del mundo actual, donde los negocios se desempeñan en contextos altamente cambiantes e inestables las empresas u organizaciones cada vez deben ser más competitivos, es decir, estas deben clarificar las cosas, descifrar lo que se entiende por competitividad, eficiencia, eficacia o satisfacción de las necesidades de los clientes, al interior de la organización y traducir esto en la capacidad de adaptarse como organización a los cambios del entorno y poder así generar una respuesta ajustada o ideal que permita a dicho negocio mantenerse en ese entorno¹.

El ser una organización competitiva implica que se logran los objetivos razón de ser de una mejor manera respecto a organizaciones comparables con las que comparte o no su mercado con los bien sean de productos similares o sustitutos.

En la actualidad y debido al surgimiento del concepto globalización en el mundo capitalista se ha generado un crecimiento y desarrollo de los países pertenecientes a esta corriente económica, en la cual debido a la globalización se ha presentado una marcada tendencia al cambio constante, motivando la rivalidad intensa de comercio, donde se pueden producir bajo condiciones de

¹ GRANADOS, Guillermo. La competitividad como resultado del diagnóstico e implantación de un modelo de gestión tecnológica e innovación. Abril de 2010.

http://www.fpnt.org.mx/boletin/Abril_2010/Pdf/La_competitividad_como_resultado.pdf

libre comercio, bienes y servicios que satisfacen los requerimientos tanto de mercados locales como internacionales simultáneamente ocasionando un mejoramiento en los niveles de vida de los ciudadanos. Dado lo anterior y según la entidad u organización que lo defina y desde le punto de vista económico, el termino competitividad se puede definir como la medida del desarrollo, ya sea de una región, nación o sector industrial².

Mirado desde el punto de vista empresarial, la competitividad se puede definir como la capacidad que tienen las empresas de sobrevivir en el contexto o sector al que pertenecen, en la medida que estas sean capaces de adaptar se una manera efectiva a los cambios que se presentan en el segmento donde se encuentran ubicadas o donde desarrollan sus operaciones lo que implica que esta deban realizar ajustes o estrategias que les permitan hacer un buen uso de los recursos necesarios para lograr su razón de ser³.

4.2.2. Administración estratégica.

Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Dicho proceso implica que las organizaciones deben integrar la administración, el marketing, las finanzas y contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como, los sistemas computarizados de información para lograr el éxito de las mismas⁴.

²MONTENEGRO, VELANDIA, Wilson. Aproximación al concepto de competitividad organizacional. Abril de 2011.

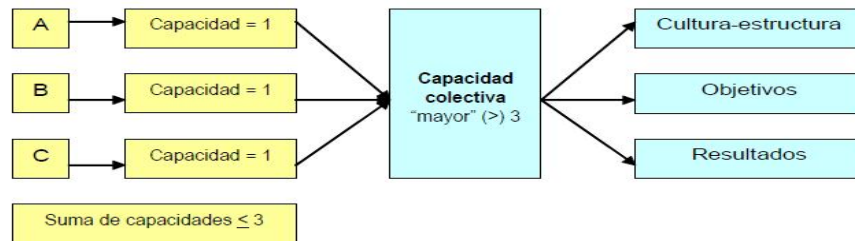
<http://www.revistamemorias.com/articulos%2016/3.Aproximaci%F3n%20al%20concepto%20de%20competitividad%20organizacional.pdf>

³ CABRERA A. LOPEZ P. Y RAMIREZ C. La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Primera edición, Ediciones fundación universidad central. Bogotá D.C. 2011. Pág. 10

⁴ DAVID, FRED R. Conceptos de administración estratégica. 11ª. Edición, PEARSON EDUCACION, México 2008, pág. 5.

Desde un esquema simplificado, las organizaciones equivalen a la suma de recursos, capacidades, talentos, tecnología y mano de obra cuyo impacto en el logro de un determinado tipo de objetivos (misión), es mayor al empleo individualizado de estos mismos factores (ver figura 1).

Figura 1: El proceso de organización



Fuente: www.ayrconsultores.org

En la figura 1 se aprecian tres entidades o individuos (A, B y C), cada uno de los cuales posee objetivos e intereses particulares, así como capacidades y recursos individuales que podrían no ser suficientes para alcanzar sus objetivos. No obstante, la suma de capacidades y de recursos de A, B y C podría complementarse, de modo que la capacidad colectiva sea superior al desempeño individual y, asimismo, permita superar las restricciones de cada integrante⁵.

La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro, en contraste la planificación estratégica (planificación a largo plazo) busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy⁶.

Ante la necesidad de ser más competitivas y optimizar el uso de sus recursos, cada día las organizaciones deben establecer un norte que les permita operar de una mejor manera desde hoy para lograr las metas a largo plazo, es así,

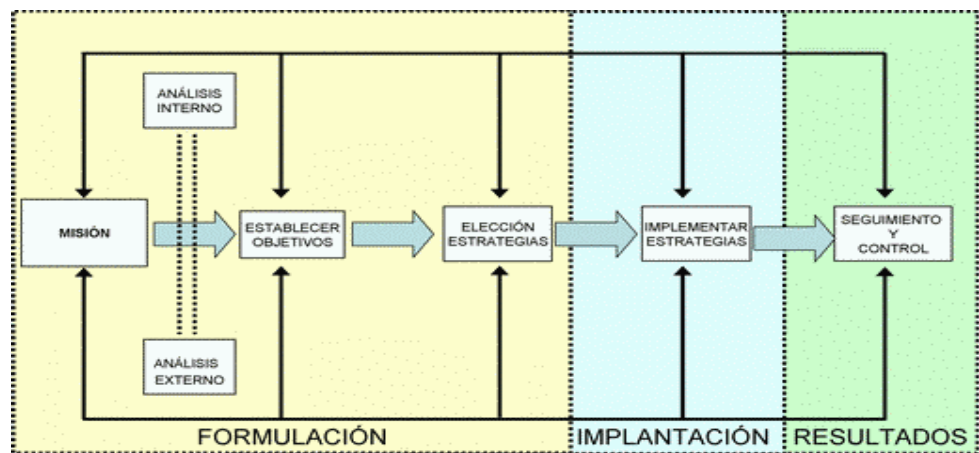
⁵ www.ayrconsultores.org. La administración estratégica y la planificación. Universidad ESAN. 2013

⁶ DAVID, FRED R. Conceptos de administración estratégica. 11ª. Edición, PEARSON EDUCACION, México 2008, pág. 5.

que en la actualidad se habla de planificación estratégica, la cual consiste en un proceso es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones⁷.

De acuerdo a lo anteriormente planteado y ante la necesidad de las organizaciones de mejorar su quehacer se requiere visualizar la planeación estratégica como un proceso, es decir, como la ejecución de una serie de etapas que se ejecutan bien sea en serie o en paralelo y hacen posible que una organización se transforme en una organización exitosa y que sea sostenible a través del tiempo. Para esto las organizaciones deben desarrollar el proceso de administración estratégica el cual consiste en las siguientes etapas como se ve en la figura 2:

Figura 2: Proceso de Administración estratégica



Fuente: www.monografia.com (adaptación Fred Davis 2008).

⁷ ARCIA, CASERES, Israel. La planeación estratégica. Gestión administrativa. Marzo de 2011. <http://gestion-admtiva.blogspot.com/2011/03/la-planeacion-estrategica.html>

En la figura 2, se observa como el proceso de administración estratégica se lleva a cabo a partir de tres etapas bien claras como lo son: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

- **Formulación de la estrategia.** La cual incluye el desarrollo de la misión y la visión organizacional, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación se encuentran: negocios a emprender o a abandonar, como asignar recursos, ampliar la gama de productos, ampliar la capacidad de producción o de operaciones, apertura de mercados nacionales o internacionales, realización de alianzas estratégicas o fusiones, entre otras⁸.
- **Implementación de la estrategia.** En este apartado se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. Esto implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados con el desempeño de la organización⁹.
- **Evaluación de la estrategia.** Es la etapa final de la administración estratégica e implica revisión y evaluación de los resultados alcanzados con el objeto de identificar el impacto de las estrategias formuladas sobre la organización y si es del caso modificar aquellas que no generaron impacto positivo sobre el quehacer de la organización.

⁸ DAVID, FRED R. Conceptos de administración estratégica. 11ª. Edición, PEARSON EDUCACION, México 2008, pág. 6.

⁹ DAVID, FRED R. Conceptos de administración estratégica. 11ª. Edición, PEARSON EDUCACION, México 2008, pág. 6.

Ahora bien, a partir de la teoría anteriormente especificada y que sirve de base para la construcción de un marco estratégico adecuado y adaptado a nuestra organización, es conveniente y pertinente alinear esta generalidad a la metodología que se ha propuesto como marco de referencia para ser aplicada a nuestro ejercicio particular.

4.2.3. Planeación estratégica en cascada.

El modelo de planeación estratégico en cascada, parte del precepto que el proceso citado es una tarea distribuida entre todos los niveles de la organización de arriba hacia abajo y viceversa, por lo que identifica en la empresa, para la realización de dicho proceso en (3) tres niveles así¹⁰:

- Primer nivel. Este se inicia en el nivel superior de la organización y tiene que ver con lo que se denomina **PLANEACION EMPRESARIAL**, en la cual se definen los principios empresariales, los valores, la visión, la misión, y los objetivos y estrategias globales de la organización.

Figura 3: Modelo de planeación estratégica en cascada



Fuente:

¹⁰ Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en lima metropolitana. Disponible en http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/flores_ka/cap04.pdf

4.3. MARCO CONCEPTUAL

COMPETITIVIDAD: Capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y a menos costosos y más adecuados a las necesidades y a las expectativas del mercado, que brindan soluciones innovadoras al cliente.

CONTROL: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas, el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia la meta establecida.

DESEMPEÑO: Capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso eficiente y eficaz de sus recursos.

DIRECCIÓN: Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea, dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

EFICACIA: Significa alcanzar objetivos y resultados. Un trabajo eficaz es aquel que resulta provechoso y exitoso.

EFICIENCIA: Significa hacer las cosas bien y de manera correcta. El trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado.

ESTILO DE LIDERAZGO: Comportamiento específico del líder para influir mejor en las personas.

FUERZAS DEL ADMINISTRADOR: Características impulsadoras del liderazgo que posee el administrador.

OBJETIVOS: Son resultados específicos que se pretenden alcanzar en determinado periodo.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES: Es un estado deseado que la organización pretende alcanzar y que orienta su comportamiento frente al futuro.

ORGANIZACIÓN: Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructuradas, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas, organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

PLAN ESTRATÉGICO: Planes diseñados para alcanzar las metas generales de una organización, son diseñados por gerentes de niveles altos.

PLANEACIÓN: Proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas. Implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan lógico y no en corazonadas, los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

PROCESO: Conjunto de tareas que se ejecutan en serie o en párelo a través de las cuales se transforman insumos en productos terminados.

PROCESO ADMINISTRATIVO: Conjunto de actividades que el empresario debe realizar para manejar y desarrollar la empresa.

PRODUCTIVIDAD: Medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y de la competitividad de una empresa o departamento.

5. METODOLOGÍA

5.1. TIPO ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación es del tipo analítico-descriptivo debido a que es un estudio que hace parte de la realidad y busca describir los problemas encontrados en cualquier organización, el cual se tiene como objetivo diseñar la planeación estratégica de la empresa, y de este modo contribuir al logro de los objetivos planteados.

El tipo de enfoque de investigación es cuantitativo teniendo en cuenta que se basa en datos sobre variables y entrevistas estructuradas, además en la investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados a partir del análisis DOFA (matriz de amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades), EFE (matriz de evaluación de factores externos) y EFI (matriz de evaluación de factores internos).

5.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

5.2.1. Fuentes primarias.

Esta fuente de información estará constituida por la entrevista estructurada a la administradora y encuestas estructurada al dueño de la empresa.

5.2.2. Fuentes secundarias.

Están referidas a libros de texto, artículos científicos de revistas indexadas y datos históricos de entidades como el DANE, la Cámara de Comercio, información de internet y documentos de la empresa.

5.3. POBLACION Y MUESTRA

No será necesario definir el tipo de muestreo puesto que se realizaran las encuestas solo a la parte administrativa que la conforma 3 empleados, lo que quiere decir que se tomará la misma cantidad de empleados como muestra y población.

5.4. MANEJO DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada se maneja a través de herramientas estadísticas como la media, la moda y la mediana, lo que permitirá obtener datos cuantitativos que arrojaran información pertinente para el desarrollo del trabajo de grado.

Teniendo en cuenta lo anterior, los datos obtenidos por medio de las entrevistas realizadas en el almacén AGRO - CONSTRUCCION, se analizaran e interpretaran con el fin de extraer información importante a cerca del alcance que tiene la empresa en cuanto al producto y su posicionamiento en el mercado.

6. DELIMITACIÓN

6.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

El trabajo se desarrollará en la empresa AGRO-CONSTRUCCION, ubicado en el en el municipio de Pueblo Nuevo departamento de Córdoba, en la calle del comercio #14-41

6.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

El presente trabajo se desarrolla en el periodo comprendido entre el 15 de Junio de 2012 y el 15 de Diciembre de 2013.

6.3. DELIMITACIÓN TEMÁTICA

El proyecto está enfocado en el diseño (formulación) de la planeación estratégica del almacén AGRO - CONSTRUCCION, en el municipio de Pueblo Nuevo (Córdoba), cuyos objetivos específicos son:

- Diagnosticar los procesos del almacén AGRO-CONSTRUCCION mediante las herramientas DOFA, EFE y EFI, para conocer el estado actual de la empresa respecto a su entorno y su modus operandi.
- Elaborar las declaraciones de visión y misión del almacén AGRO-CONSTRUCCION, con el propósito de identificar el alcance de la empresa.
- Establecer objetivos y estrategias del almacén AGRO-CONSTRUCCION, con el fin de desarrollar los focos estratégicos a seguir.
- Elaborar un plan de acción basado en la herramienta 5W2H para que la empresa destine recursos para llevar a la práctica las estrategias.

7. RESULTADOS ALCANZADOS

7.1. DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS DEL ALMACÉN AGRO-CONSTRUCCION MEDIANTE LAS HERRAMIENTAS DOFA, EFE Y EFI.

7.1.1. Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

DOFA son las siglas de los conceptos debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas¹¹.

A. Fortaleza¹². Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.

B. Debilidad¹³. Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o

¹¹ HUMBERTO SERNA GÓMEZ. Gerencia Estratégica. Decima edición, pág. 185-186

¹² RAMIREZ ROJAS JOSE LUIS. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como herramienta de planeación estratégica en las empresas. Págs. 55 – 56. Disponible en <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>.

¹³ Ibid.

poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc.

Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

C. Oportunidades¹⁴. Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.

D. Amenazas¹⁵. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales,

¹⁴ RAMIREZ ROJAS JOSE LUIS. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como herramienta de planeación estratégica en las empresas. Págs. 55 – 56. Disponible en <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>.

¹⁵ Ibid.

impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.

A continuación y como primer paso para la realización del análisis DOFA, en la tabla No. Se realizo una recopilación de cada una de las variables identificadas como debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la empresa caso de estudio.

Tabla 1: DOFA aplicado a la empresa almacén AGROCONSTRUCCION.

OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo tecnológico. 2. Mejoramiento de Infraestructura. 3. Aumento de rentabilidad. 4. Expansión en el mercado. 5. Nuevos inversionistas. 6. Definición de políticas y estrategias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mano de obra no capacitada. 2. No existe un programa de consecución de nuevos clientes. 3. No tienen definidas sus estrategias corporativas. 4. No prestan servicios postventa. 5. No se documentan los procesos y procedimientos. 6. Poca inversión en los sistemas de información. 7. Deficiente trabajo de equipos entre áreas. 8. Deficiencia en el control de inventarios. 9. Cultura monopolística. 10. Falta de enfoque y control en procesos.

FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Rapidez en la entrega de los pedidos. 2. Precio competitivo. 3. Trato personalizado con el cliente. 4. Conocimiento detallado de sus clientes. 5. Imagen seria de la empresa en el mercado. 6. Proveedores calificados.	1. Competencia con mejor posición en el mercado. 2. No cuenta con estrategias de marketing. 3. Innovación de productos. 4. No cuenta con programas ambientales. 5. Calidad de productos en el mercado. 6. Resistencia al cambio. 7. Tratado de libre comercio con Estados Unidos, Japón y la comunidad europea.

Fuente: El autor (2013)

En el paso 2, llevado a cabo para realizar el análisis DOFA, se determinaron las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas, además de que se asignó una ponderación (alto, medio o bajo) para cada una de las características definidas como Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, listadas en la Tabla 1.

Tabla 2: Matriz DOFA ponderada

DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
1. Mano de obra no capacitada.	X			1. Competencia con mejor posición en el mercado.	X		
2. No existe un programa de	X			2. No cuenta con estrategias de marketing.	X		

consecución de nuevos clientes							
3. No tienen definidas sus estrategias corporativas.	X			3. Innovación de productos.	X		
4. No prestan servicios postventa.		X		4. No cuenta con programas ambientales.		X	
5. No se documentan los procesos y procedimientos.		X		5. Calidad de productos en el mercado.	X		
6. Poca inversión en los sistemas de información.		X		6. Resistencia al cambio.	X		
7. Deficiente trabajo de equipos entre áreas	X			7. Tratado de libre comercio con Estados Unidos, Japón y la comunidad europea.	X		
8. Deficiencia en el control de inventarios.	X			8. Pocos proveedores	X		
9. Cultura monopolística.	X			9. Administración centralizada y piramidal		X	

10. Falta de enfoque y control en procesos.	X			10. Condiciones inseguras	X		
FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
1. Rapidez en la entrega de los pedidos.	X			1. Desarrollo tecnológico.	X		
2. Precio competitivo.	X			2. Mejoramiento de Infraestructura.	X		
3. Trato personalizado con el cliente.	X			3. Aumento de rentabilidad.	X		
4. Conocimiento detallado de sus clientes.	X			4. Expansión en el mercado.	X		
5. Imagen seria de la empresa en el mercado.	X			5. Nuevos inversionistas.	X		
6. Proveedores calificados.	X			6. Definición de políticas y estrategias.	X		

Fuente: el autor (2013).

En el paso 3, se establecen las relaciones entre cada una de las características, como se ve en la tabla 2.

Tabla 3: Relación de Características y generación de estrategias

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ALMACEN AGRO- CONSTRUCCION	1. Desarrollo tecnológico.	1. Competencia con mejor posición en el mercado.
	2. Mejoramiento de la infraestructura.	2. No cuenta con estrategia de marketing.
	3. Aumento de la rentabilidad.	3. Innovación de productos.
	4. Expansión en el mercado.	4. No cuenta con programas ambientales.
	5. Nuevos inversionistas.	5. Calidad de productos en el mercado.
	6. Definición de políticas y estrategias.	6. Resistencia al cambio.
		7. Tratado de libre comercio con Estados Unidos, Japón y la comunidad europea.
		8. Pocos proveedores
		9. Administración centralizada y piramidal
		10. Condiciones inseguras
FORTALEZA	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Rapidez en la entrega de los pedidos	<i>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO</i>	Diseñar un programa de fidelización de clientes.
	ESTRATEGIA DE DESARROLLO EN EL MERCADO: se enfoca en atraer miembro a los nuevos mercados.	

2. Precio competitivo	<p>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO: consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer el control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores.</p>	<p>Evaluar el servicio al cliente.</p>
		<p>Realizar un benchmarking para saber cómo está respecto su mejor competidor.</p>
3.Trato personalizado con el cliente	<p>INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS: se enfoca en que la compañía incremente su control sobre los recursos de suministro, es decir controla sus proveedores o por lo menos a su principal.</p>	<p>Aplicar las estrategias de MICHAEL PORTER LIDERAZGO EN COSTOS: requiere un conocimiento profundo de los procesos que integra la cadena de valor del negocio y una estrategia consistente y rigurosa de productividad, que asegure una muy buena calidad del producto.</p>
		<p>DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO: requiere la incorporación en el producto o servicio de características tangibles que el cliente perciba como diferentes y que</p>

		justifiquen un mayor precio por el valor que generan.
4. Imagen seria de la empresa en el mundo	<p>INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS: se enfoca en que la compañía incremente su control sobre los recursos de suministro, es decir controla sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.</p>	<p>Crear programas de gestión ambiental que tenga como finalidad la conservación del medio ambiente basados en la norma ISO 14001.</p> <p>Los empleados deben involucrarse en la creación del capital de la empresa, contribuyendo en la tarea universal de la responsabilidad social empresarial y participando de la construcción y control de indicadores que forman parte del crecimiento organizacional.</p>
5. Proveedores calificados	<p>INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE: se enfoca que la compañía aumente su control sobre su sistema de distribución.</p>	
	<p>INTEGRACIÓN HORIZONTAL: se da cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores.</p>	
	<p>ATAQUE FRONTAL: consiste en atacar toda la</p>	

	mezcla del mercado (producto, precio, distribución y promoción del líder.	
	ATAQUE EN LOS COSTADOS: consiste en enfocarse en los puntos débiles del líder, como el precio, por lo general la realizan los competidores más débiles.	
	ESTRATEGIA DE DERIVACIÓN: consiste en enfocarse en áreas que no son abarcadas por el líder (generalmente, la realizan los competidores que tienen un producto o un servicio muy especializado ¹⁶ .	
	CREAR Y APROVECHAR LA COMUNIDAD CON LOS CLIENTES: en muchos casos las relaciones entre clientes y empresa van mas allá de las relaciones económicas, hay cierta lealtad de los clientes o	

¹⁶ Disponible en internet: <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>

	<p>inclusive. Estas relaciones poco frecuente, puede ser creadas, estimuladas, para crear lazos entre clientes y empresas que tengan un componente más fuerte o más profundo que solo el intercambio económico.</p>	
	<p>APROVECHAR LA CAPACIDAD DE LAS OTRAS EMPRESAS: los socios son proveedores de componentes críticos o especiales, la relación con ellos es más horizontal que con los proveedores, las capacidades y los activos de los socios son capacidades de la empresa. Eligiendo correctamente a los socios incorporo capacidades que antes no se tenía, ellos saben hacer cosas que otros no saben.</p>	
	<p>ADOPTAR TECNOLOGÍA, la cual esta ofertada en el mercado en cuanto a mejoramiento procesos y</p>	

	capacitación del personal.	
	MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA; con el fin de modificar las características físicas de compañía con el propósito de mejorar su uso y optimizar la producción ¹⁷ .	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FA
1. Mano de obra no calificada.	Los empleados deben involucrarse en la creación del capital de la empresa, contribuyendo en la tarea universal de la responsabilidad social empresarial y participando de la construcción y control de indicadores que forman parte del crecimiento organizacional.	Contratar mano de obra calificada, mejora el costo de los procesos de una empresa, por que trabajan en función de su experiencia, dando así ventaja competitiva para la empresa e impulsa a la misma a un posicionamiento en el mercado.
		Entender al cliente y fidelizar a los mejores para aumentar la rentabilidad.
2. No existe un programa de	Desarrollar programas de superación personal para	Implementar la estrategia de operación push para impulsar

¹⁷ Disponible en internet: <http://enpiyama.wordpress.com/2010/04/28/10-estrategias-para-diferenciarse-y-aumentar-la-rentabilidad/>

consecución de nuevos clientes.	explotar habilidades para que los empleados agreguen valor a la gestión global de la empresa ¹⁸ .	a los nuevos productos, a partir de las innovaciones planteadas por la empresa.
3. No cuenta con variedad de producto.	IR HACIA DONDE ESTA EL CRECIMIENTO: los clientes nuevos vienen generalmente de industrias en crecimiento donde surgen nuevos negocios y nuevas necesidades, se debe averiguar dónde está el negocio y el desarrollo e ir a averiguar donde están los negocios e ir ahí a ofrecer los productos.	Optimizar la cadena de valor del producto por medio de controles en la producción.
		Mantener en movimiento el producto o entrega de servicio a través de una cadena de suministro, lo cual permitirá optimizar la operación.
	Usar internet como enfoque de crecimiento en los nuevos negocios y consecución de nuevos clientes ¹⁹ .	Cambiar la cultura monopolística a la de expansión del mercado a partir de la innovación del mercado.

¹⁸ Disponible en internet: <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=34924>

¹⁹ Disponible en internet: <http://haganegocios.com/tres-estrategias-a-seguir-para-captar-a-un-nuevo-cliente-y-hacer-crecer-su-negocio.html>

<p>4. No tienen definidas sus estrategias corporativas.</p>	<p>IMPULSO AL MERCADO: se debe fabricar lo que se puede vender, los nuevos productos quedan determinados por el mercado, lo primordial siempre será las necesidades del cliente. Se tiene que determinar qué productos se necesitan mediante la investigación de mercado.</p>	<p>Establecer un programa de control del producto a través de los procesos establecidos²⁰.</p>
<p>5. Poca inversión en los sistemas de información.</p>		<p>Crear un grupo con suficiente poder para dirigir el esfuerzo del cambio, resaltando la mejora para la empresa en cuanto a la competitividad</p>
<p>6. Deficiente trabajo de equipos entre áreas.</p>	<p>IMPULSO DE LA TECNOLOGÍA: se debe vender lo que se puede hacer, los nuevos productos deben derivarse de la nueva tecnología y al mejoramiento de la infraestructura de la empresa.</p>	<p>Fomentar en la toma de decisiones la participación de todos y cada uno de los empleados de a organización</p>
<p>7. Deficiencia en el control de inventario.</p>	<p>El líder de la empresa debe infundir un sentido de propósito, planteando</p>	<p>Implementación de herramientas de comunicación para la divulgación de las</p>

²⁰ Disponible en internet: <http://www.culturacliente.com/>

	orientación hacia el futuro de la empresa mediante objetivos que permitan mejorar la rentabilidad de la organización.	ideas estratégicas.
8. Cultura monopolística.	Manejar la arquitectura organizacional como herramienta que relaciona los esfuerzos de todas las áreas de la empresa, produciendo una sincronización entre el medio externo (mercado), los recursos de la organización (obtenidos de manos de los dueños y posibles socios), la cultura organizacional y el trabajo en equipo ²¹ .	
9. Falta de enfoque y control en los procesos.	Planeación del nivel óptimo de inventario que permita satisfacer plenamente las necesidades de la empresa con la mínima inversión.	
	Determinación del consumo de materia prima, compra, tiempo de	

²¹ Disponible en internet: <http://www.slideshare.net/eleanortg/estrategias-corporativas>

	respuestas con proveedores, instalaciones de almacenamiento, de tal manera que se tenga un menor inventario posible y mantener el menor costo de producción ²² .	
	Comenzar a visualizar su competencia como mecanismo de apertura de nuevos mercados, eliminado el pensamiento monopolística que poseen (debido que la empresa no posee cultura monopolística sino de mercado competitivo).	

Fuente: el autor (2013)

7.1.2. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)²³.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que

²² Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/administracion-de-inventarios.htm>

²³ Disponible en internet: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible ver tabla 4.

Tabla 4: Paso 1 matriz EFE.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Desarrollo tecnológico.	1. Competencia con mejor posición en el mercado.
2. Mejoramiento de Infraestructura.	2. No cuenta con estrategias de marketing.
3. Aumento de rentabilidad.	3. Innovación de productos.
4. Expansión en el mercado.	4. No cuenta con programas ambientales.
5. Nuevos inversionistas.	5. Calidad de productos en el mercado.
6. Definición de políticas y estrategias.	6. Resistencia al cambio.
ALMACEN AGRO - CONSTRUCCION	7. Tratado de libre comercio con Estados Unidos, Japón y la comunidad europea.
	8. Pocos proveedores
	9. Administración centralizada y piramidal
	10. Condiciones inseguras

Fuente: el autor (2013)

Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos

altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0, ver tabla 5.

Tabla 5: Paso 2: Ponderación oportunidades y amenazas matriz EFE

OPORTUNIDADES	PONDERACION	AMENAZAS	PONDERACION
El principal competidor se encuentra en Montería	0,04	Competencia con mejor posición en el mercado.	0,1
Horarios de atención flexibles, los 7 días de la semana.	0,05	El competidor directo realiza publicidad vía internet.	0,1
Ventas personalizadas al por menor y al detal	0,06	La mano de obra de la competencia es calificada.	0,07
Ubicación cerca a zonas de cultivo y cría de ganado	0,06	La empresa presente resistencia al cambio.	0,08
Aumento de los proyectos de construcción en la zona	0,05	El competidor maneja planes de financiación en las compras que le realicen.	0,07
Poca competencia local	0,05	El competidor maneja gran variedad de productos	0,08

ALMACEN AGRO - CONSTRUCCION	La empresa no es reconocida a nivel regional, ni nacional, solo local.	0,05
	El competidor directo cuenta con clientes estratégicos.	0,04
	La empresa cuenta con pocos proveedores	0,04
	Condiciones inseguras que afectan al sector	0,06

Fuente: el autor (2013)

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor; donde, ver tabla 6.

Tabla 6: Paso 3: clasificación de oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	PONDERACION	CLASIFICACION	AMENAZAS	PONDERACION	CLASIFICACION
El principal competidor se encuentra en Montería	0,04	2	Competencia con mejor posición en el mercado.	0,1	3
Horarios de atención	0,05	4	El competid	0,1	4

flexibles, los 7 días de la semana.			or directo realiza publicidad vía internet.		
Ventas personalizadas al por menor y al detal	0,06	3	La mano de obra de la competencia es calificada	0,07	2
Ubicación cerca a zonas de cultivo y cría de ganado	0,06	3	La empresa presenta resistencia al cambio.	0,08	1
Aumento de los proyectos de construcción en la zona	0,05	1	El competidor maneja planes de financiación en las compras que se les realicen.	0,07	2
Poca competencia	0,05	3	El competidor	0,08	4

local		or maneja gran variedad de producto s		
ALMACEN AGRO – CONSTRUCCION		La empresa no es reconoci da a nivel regional, ni nacional, solo local.	0,05	2
		El competid or directo cuenta con clientes estratégi cos.	0,04	2
		La empresa cuenta con pocos proveedo	0,04	2

	res		
	Condiciones inseguras que afectan al sector	0,06	4

Fuente: el autor (2013)

- 4= la respuesta es superior,
- 3= la respuesta es mayor al promedio,
- 2= la respuesta es el promedio y
- 1= la respuesta es deficiente²⁴.

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

Multiplique el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4 y el total ponderado más bajo posible es 1 El valor del promedio ponderado es 2.5 Un promedio ponderado de 4 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un

²⁴ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica, Decimoprimer Edición, pág. 110

promedio ponderado de 1 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas, ver tabla 7.

Tabla 7: Paso 4 y 5: Puntuaciones ponderadas de oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS	AMENAZAS	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
El principal competidor se encuentra en Montería	0,04	2	0,08	Competencia con mejor posición en el mercado.	0,1	3	0,3
Horarios de atención flexibles, los 7 días de la semana.	0,05	2	0,1	El competidor directo realiza publicidad vía internet.	0,1	4	0,4
Ventas personalizadas	0,06	3	0,18	La mano	0,07	2	0,14

zadas al por menor y al detal				de obra de la comp etenci a es calific ada.			
Ubicación cerca a zonas de cultivo y cría de ganado	0,06	2	0,12	La empre sa prese nta resiste ncia al cambi o.	0,08	1	0,08
Aumento de los proyectos de construcc ión en la zona	0,05	1	0,05	El comp etidor manej a planes de financi ación en las compr as que se les realice	0,07	2	0,14

				n.			
Poca competencia local	0,05	1	0,05	El competidor maneja gran variedad de productos	0,08	2	0,16
ALMACEN AGRO - CONSTRUCCION				La empresa no es reconocida a nivel regional, ni nacional, solo local.	0,05	2	0,1
				El competidor directo cuenta con cliente	0,04	2	0,08

	s estrat égicos			
	La empre sa cuent a con pocos prove edore s	0,04	2	0,08
	Condi ciones insegu ras que afecta n al sector	0,06	4	0,24
TOTAL PUNTUACION PONDERADA DE LA ORGANIZACIÓN				2,3

Fuente: el Autor (2013)

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

7.1.3. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Por lo tanto, en esta herramienta se evalúan aspectos claves como organización, planeación, control, personal, dirección, producción, calidad, finanzas, mercadeo y servicio al cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior se tomo herramienta guía para el diagnostico interno de la organización, el listado anexado por el autor Humberto Serna, en el libro Gerencia Estratégica.

Tabla 8: Diagnostico de la estructura organizacional de la empresa

ORGANIZACIÓN			
ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	N/A
¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?		X	
¿Existe un organigrama explicito?		X	
¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?		X	
¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?		X	
¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?		X	
¿La estructura facilita la iniciativa del personal?		X	

¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?		X	
¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?		X	
¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?	X		
¿Están agrupadas en forma adecuada las actividades por afinidad?		X	
¿Se asigna un administrador por departamento?		X	
¿El administrador de un departamento tiene la autoridad necesaria para cumplir sus objetivos?	X		
¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?	X		
¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?	X		
¿Están las funciones del staff presentadas en forma adecuada en el organigrama?		X	
¿Se han definido sistemas de control y evaluación?		X	
¿La estructura organizacional es flexible? ¿Se adapta a nuevas circunstancias? ¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?		X	
¿Son claros los procesos organizacionales?		X	

Fuente: el autor (2013)

Tabla 9: Diagnostico del sistema de planeación de la empresa

PLANEACIÓN			
ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	N/A
¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?		X	
¿La compañía utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?		X	

¿Se ha analizado la cultura corporativa? ¿Se conocen los valores y creencias que regula la vida organizacional?		X	
¿Se ha realizado una auditoría interna de la organización?		X	
¿Se conoce a la competencia, su capacidad sus objetivos y estrategias?		X	
¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?	X		
¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados?	X		
¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?	X		
¿La compañía tiene una visión definida y divulgada?		X	
¿La compañía ha definido su misión en forma explícita?		X	
¿La compañía ha precisados objetivos y estrategias funcionales?		X	
¿Se han definidos metas, políticas y planes de acción para la empresa?		X	
¿El plan estratégico ha sido difundido ampliamente en la compañía?		X	
¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?		X	
¿Se han definidos indicadores de gestión?		X	

Fuente: el autor (2013)

Tabla 10: Diagnostico del sistema financiero de la empresa

FINANCIERA			
ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	N/A
¿Puede la empresa cumplir sus obligaciones exigibles en el corto plazo?	X		
¿Es eficiente y efectiva la empresa en el uso de sus	X		

recursos?			
¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector?	X		
¿La empresa está por encima de la industria en cuanto a liquidez, actividad, crecimiento, rentabilidad y apalancamiento?		X	

Fuente: el autor (2013)

Tabla 11: Diagnostico de los métodos de control de la empresa

CONTROL			
ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	N/A
¿Se han definido los objetivos de control?		X	
¿Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales?		X	
¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?		X	
¿La compañía maneja sistemas de control operativo?	X		
¿La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales?		X	
¿Los sistemas de control de la organización son exactos, oportuna, objetiva y clara?		X	
¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?	X		
¿Las medidas correctivas que deben tomarse con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?	X		
¿El control se adecua a la realidad organizacional?	X		
¿Cuál es el costo de los sistemas de control?			X
¿Se tiene un sistema de control asistido por computador?		X	

Fuente: el autor (2013)

Tabla 12: Diagnostico del personal de la empresa

PERSONAL			
ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	N/A
¿La organización cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos?		X	
¿Se utiliza un proceso de selección del personal? ¿Existe un proceso de inducción del personal?		X	
¿El personal de la empresa está altamente motivado?	X		
¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización?	X		
¿Se ofrece capacitación al personal?		X	
¿Es alta la satisfacción del trabajo?	X		
¿La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones?		X	
¿Son bajas las tasas de ausentismo en la empresa?	X		
¿Se han identificado los grupos informales en la organización? ¿Son favorables para la compañía?	X		
¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño? ¿Existe un plan de carrera?		X	
¿La organización cuenta con un código de ética?	X		
¿Se promueve al empleado dentro de la compañía?		X	
¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado?	X		
¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones?	X		
¿La empresa tiene un sistema de administración de salario?	X		
¿Se han establecidos procedimientos para presentar reclamos y quejas?	X		
¿Se han definido políticas disciplinarias en la organización?	X		

Fuente: el autor (2013)

Tabla 13: Diagnostico del direccionamiento Organizacional

DIRECCIÓN			
ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	N/A
¿Existe una clara definición de funciones?		X	
¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?		X	
¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?		X	
¿Existe mecanismos para realizar el control de gestión?		X	
¿El sistema de evaluación es conocido por toda la organización?		X	
¿La organización cuenta con gerentes líderes?	X		
¿Existe un proceso de delegación o en cambio es una organización centralizada?	X		
¿Existen niveles de empoderamiento (empowerment)?		X	
¿Están definidos los niveles de responsabilidad?	X		
¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?		X	
¿Esta fluye ágilmente de arriba abajo y viceversa?		X	
¿Hay un sistema de auditoría de la comunicación?		X	
¿La gerencia utiliza un estilo participativo?	X		
¿Existen mecanismo de participación?	X		
¿Existen y se utilizan los "índices de gestión"?		X	

Fuente: el autor (2013)

Tabla 14: Diagnostico Gestión de la Calidad de la empresa

CALIDAD			
ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	N/A
¿Existe una norma regulatoria de la calidad en el proceso?		X	
¿Están definidas la estrategia de calidad?		X	
¿Están definidos los estándares de calidad?	X		
¿Está normalizada la empresa?		X	
¿Existe un proceso de calidad en su empresa?	X		

Fuente: el autor (2013)

Tabla 15: Diagnostico de la gestión de I&D de la empresa

I&D			
ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	N/A
¿Existen los recursos suficientes para realizar investigación y desarrollo?		X	
¿Ha considerado la empresa la posibilidad de realizar investigación y desarrollo a través de una entidad especializada o por medio de asociaciones?		X	
¿Ha definido la organización una estrategia clara y explícita para realizar la investigación y desarrollo?		X	

Fuente: el autor (2013)

Tabla 16: Diagnostico de la gestión de mercadeo de la empresa

MERCADEO			
ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	N/A
¿Es efectiva la fuerza de venta de la empresa?		X	
¿Se le dan comisiones la personal de ventas?		X	
¿Se utiliza la venta personal?		X	
¿Tienen estrategias para la distribución?	X		
¿Se realiza publicidad?	X		
¿Se realizan investigación de mercado?		X	
¿Se hacen promociones?	X		
¿Se realiza competencia en precio?	X		
¿Se sabe el manejo del precio de la competencia?	X		
¿Se ofrecen descuentos, deducción y créditos?		X	
¿Es correcto el método de pronóstico de venta con respecto a la demanda de la empresa?	X		
¿Se cumplen los objetivos de venta?		X	

Fuente: el autor (2013)

Tabla 17: Diagnostico del servicio al cliente de la empresa

SERVICIO AL CLIENTES			
ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	N/A
¿Cuenta la empresa con base de datos del cliente?	X		
¿Existen perfiles y hojas e vida de los clientes?		X	
¿Realiza la empresa investigación sistemática sobre los clientes?		X	
¿Tiene su organización una estrategia clara y precisa del servicio al cliente?	X		
¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de su competencia?		X	

Fuente: el autor (2013)

Tabla 18: Diagnostico del sistema productivo de la empresa

PRODUCCIÓN			
ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	N/A
¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?		X	
¿Son altos los costos de transporte por recibos de insumos y despacho de productos?		X	
¿Es eficiente el sistema de producción utilizado? ¿Cómo se mide esto?	X		
¿Son altos los costos de producción?	X		
¿La empresa podría integrarse verticalmente?	X		
¿Se tiene estándares de producción claros, razonables y efectivos?		X	
¿Se han diseñado en forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo?		X	
¿La fuerza de trabajo está suficientemente motivada?	X		
¿Las tasas de ausentismo y rotación entre los empleados de producción son bajas?	X		

¿Son los gerentes de producción líderes efectivos?	X		
¿La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido? ¿Se ofrece capacitación?		X	
¿Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo? ¿De qué manera?		X	
¿Se cumplen los horarios de producción?		X	
¿Se realizan pronóstico de la demanda?	X		
¿Es adecuada la capacidad de producción, con respecto a la demanda pronosticada?		X	
¿Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción?	X		
¿Existe una buena relación empresa/proveedor?	X		
¿Es eficiente el control de inventarios?		X	
¿Hay claridad con respecto a los costos de manejo de materiales?		X	
¿Es adecuado el nivel tecnológico usado en la planta?	X		
¿Es superior a la competencia?		X	
¿Se realiza un control de la calidad en forma eficiente y efectiva?		X	

Fuente: el autor (2013)

Nota: el diagnostico del sistema productivo se enfoco en la forma como se presta el servicio de venta y distribución de elementos de ferretería a la cual se considero planta de producción.

- **Análisis de resultados de la auditoría interna**

Una vez aplicado el cuestionario diagnostico para auditoría interna de la empresa almacén agro – construcción se procedió a cuantificar los mismos alcanzando los siguientes resultados, los cuales sirven de punto de referencia para realizar la matriz EFI.

Figura 4: Diagnostico de la estructura organizacional de la empresa



Fuente: el autor (2013)

En lo referente a la organización la empresa muestra un 78% en negatividad hacia las estrategias determinantes para mantener una buena organización de la empresa que determine el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el 22% restante hace referencia a la disposición del cumplimiento de las metas por parte de la administración, ver figura 4.

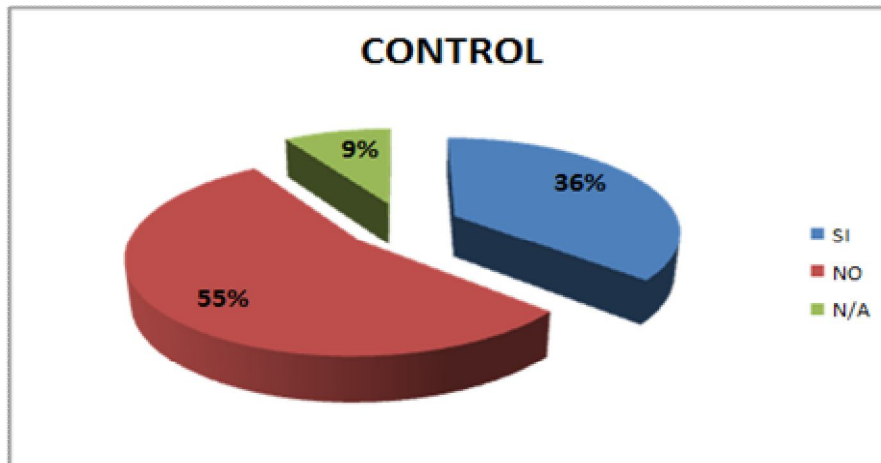
Figura 5: Diagnostico del sistema de planeación de la empresa



Fuente: el autor (2013)

En cuanto a la planeación la empresa presenta deficiencias en 80% en el implemento de estrategias para la ejecución de métodos eficientes de trabajo para lograr las metas establecidas por la organización y el 20% restante identifica las fortalezas trabajadas dentro de su estructura como planeación, ver figura 5.

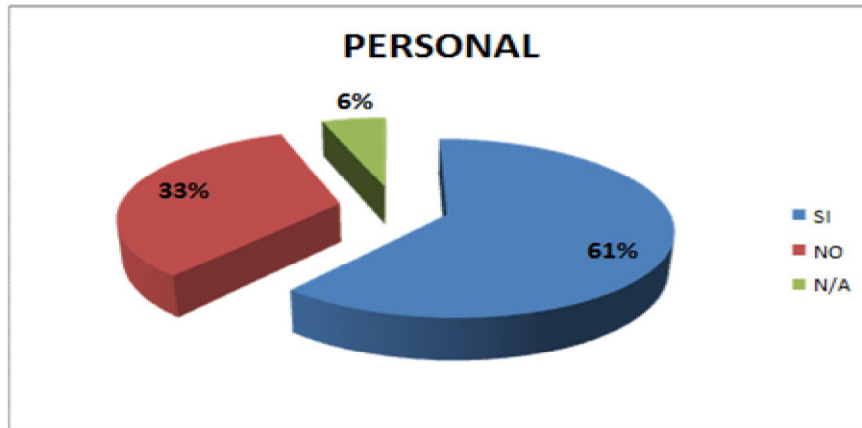
Figura 6: Diagnostico de los métodos de control de la empresa



Fuente: el autor (2013)

El control interno de la empresa presenta una falencia representada en un 55%, en cuanto a metodologías que minimicen riesgos que afecten el cumplimiento de la metas planteadas por la empresa, también se identifica la falta de utilización de herramientas facilitadoras de trabajo como es la tecnología basada en computarización, por lo tanto este factor se determina en un 9% dentro del estudio y finalmente el 36% muestra la habilidad de buscar el control dentro sus factores de trabajo, ver figura 6.

Figura 7: Diagnostico del personal de la empresa



Fuente: el autor (2013)

En lo referente al personal del almacén agro - construcción, presenta una fortaleza determinada por un 61% dentro de los ámbitos a evaluar, es decir, el manejo del personal apunta hacia la finalidad de las estrategias planteadas por la empresa para llegar a cumplir sus proyecciones de trabajo, pero también se identifica un 3% que se ve representado en mano de obra no calificada, manejo de plan de desempeño, acceso al trabajador y el 6% restante es una fortaleza la compañía debido que no cuenta con sindicato, ver figura 7.

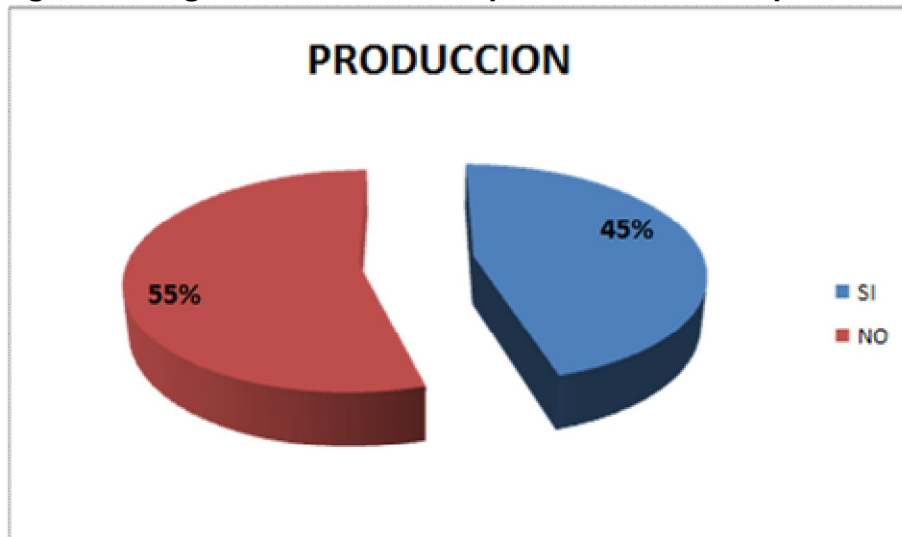
Figura 8: Diagnostico del direccionamiento organizacional



Fuente: el autor (2013)

El ámbito de la dirección muestra deficiencias dentro de los procesos organizacionales de la empresa representada en un 67%, determinado por factores como toma de decisiones, control, coordinación entre otros y el 33% está enmarcada por fortalezas como niveles de responsabilidades definidos, ver figura 8.

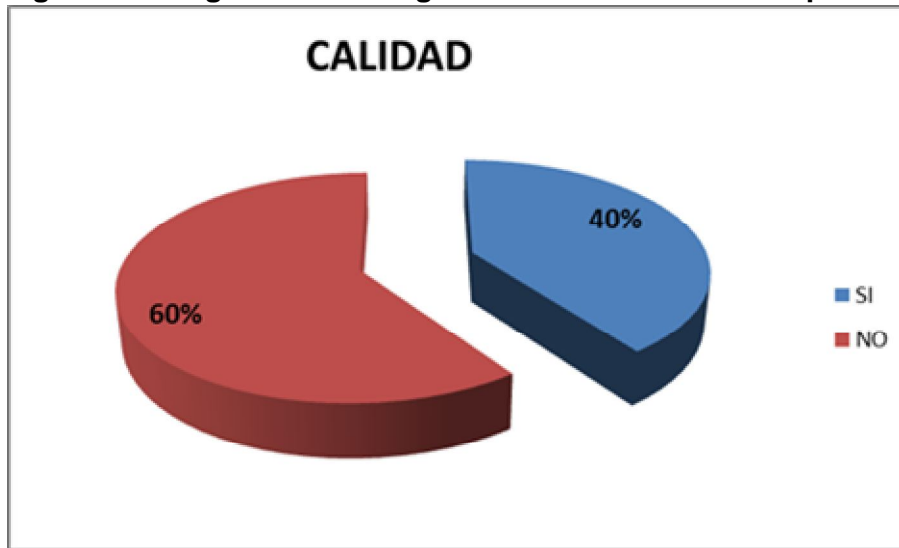
Figura 9: Diagnostico del sistema productivo de la empresa



Fuente: el autor (2013)

El área de la producción (prestación del servicio de venta y distribución) muestra un balance en cuanto a sus fortalezas (45%) y debilidades (55%), por lo tanto se pueden convertir sus deficiencias en factores determinantes para el crecimiento de la organización, ver figura 9.

Figura 10: Diagnostico de la gestión de calidad de la empresa



Fuente: el autor (2013)

La calidad es un proceso que determina el consumidor final y coloca a la empresa en un nivel importante en el mercado en el que se desenvuelve, por lo tanto se evidencio que 40% de los factores evaluados son positivos, pero el 60% restante están representados en las deficiencias que deben volverse fortalezas, ver figura 10.

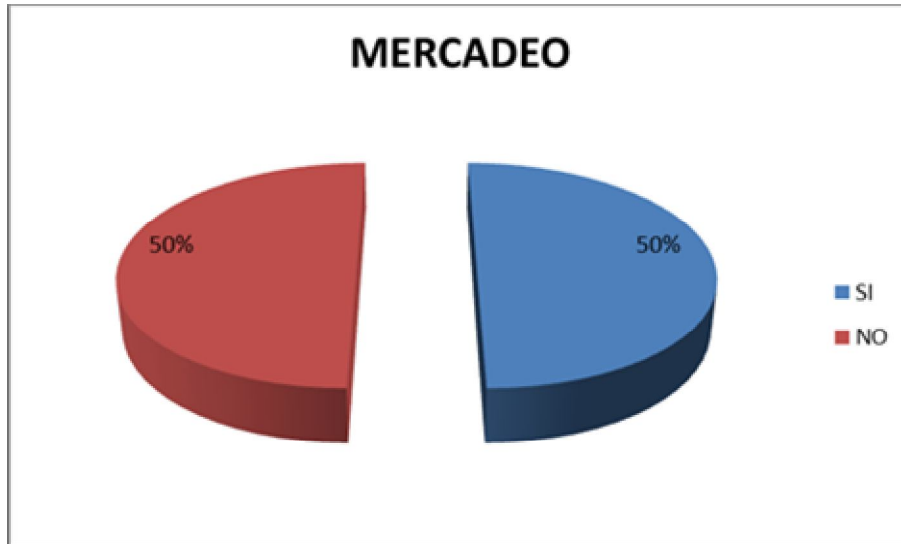
Figura 11: Diagnostico del sistema financiero de la empresa



Fuente: el autor (2013)

La parte financiera es un aspecto fuerte de la compañía representado en un 75%, y el resto del 25% está enmarcado en falencias reflejo en cuanto a la competencia, ver figura 11.

Figura 12: Diagnostico de la gestión de mercadeo de la empresa



Fuente: el autor (2013)

El mercado muestra el 50% de debilidades y el 50% en fortalezas, donde la debilidad más influyente es la falta de conocimiento de la competencia y el mercado a atacar y la fortalezas el precio que se maneja, debido que es accesible a cualquier cliente, ver figura 12.

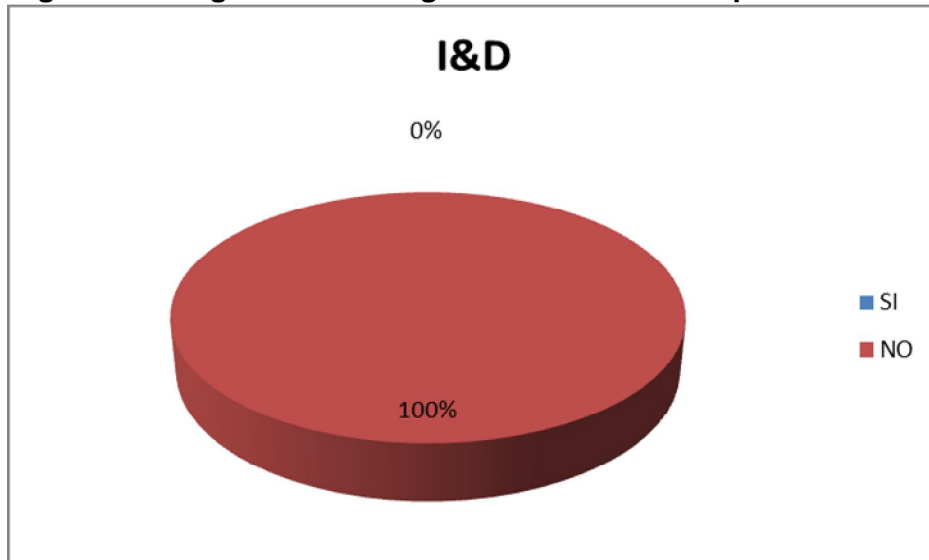
Figura 13: Diagnostico del servicio al cliente de la empresa



Fuente: el autor (2013)

El 60% representa las debilidades como la falta de conocimiento de la competencia y la fortaleza fidelización de cliente enmarcada en el 40% restante, ver figura 13.

Figura 14: Diagnostico de la gestión I&D de la empresa



Fuente: el autor (2013)

En lo referente a I&D, la empresa no cuenta con estrategias para la implementación de nueva tecnología o innovación de sus procesos, dando como representación en el diagnostico el 100% de negatividad, ver figura 14.

Una vez desarrollado el diagnostico interno, se procede a realizar la evaluación de factores internos la cual se lleva a cabo en (5) cinco pasos así:

- **Matriz de factores internos (EFI)**

PASO 1: Elabore una lista de los factores internos claves que se identifican en el proceso, en este aspecto se incluye las fortalezas y debilidades²⁵.

²⁵ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica, Decimoprimer Edición, pág. 158

Tabla 19: Fortalezas y debilidades internas

FORTALEZAS
1. La empresa conoce sus debilidades con claridad.
2. La empresa maneja sistemas de control operativos.
3. El personal se encuentra altamente motivado.
4. El sistema de producción de la empresa es eficiente.
5. La empresa maneja buena relación con los proveedores.
6. La empresa tiene definidos los estándares de calidad.
7. La empresa es efectiva y eficiente en el manejo de los recursos financieros.
8. La empresa maneja los precios competitivos.
9. Fidelización de los clientes.
DEBILIDADES
10. La estructura organizacional de la empresa no es clara.
11. Resistencia al cambio.
12. La compañía no maneja enfoque gerencial en la toma de decisiones.
13. La empresa no tiene objetivos de control estratégico.
14. El proceso de comunicación no es eficiente.
15. No existen índice de gestión.
16. La infraestructura de la organización no es efectiva.
17. La mano de obra no es calificada.
18. El control de inventario no es eficiente.
19. La empresa no está regulada por estatuto organizacional de competitividad.
20. La empresa no muestra interés en la implementación dentro de sus procesos I&D.
21. La empresa no conoce su directo competidor.

Fuente: el autor (2013)

PASO 2: Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1(muy importante)²⁶.

Tabla 20: Ponderación de fortalezas y debilidades internas

FORTALEZAS	PONDERACIÓN
1. La empresa conoce sus debilidades con claridad.	0,04
2. La empresa maneja sistemas de control operativos.	0,05
3. El personal se encuentra altamente motivado.	0,02
4. El sistema de producción de la empresa es eficiente.	0,05
5. La empresa maneja buena relación con los proveedores.	0,05
6. La empresa tiene definidos los estándares de calidad.	0,05
7. La empresa es efectiva y eficiente en el manejo de los recursos financieros.	0,07
8. La empresa maneja los precios competitivos.	0,06
9. Fidelización de los clientes.	0,04
DEBILIDADES	
10. La estructura organizacional de la empresa no es clara.	0,06
11. Resistencia al cambio.	0,03
12. La compañía no maneja enfoque gerencial en la toma de decisiones.	0,07
13. La empresa no tiene objetivos de control estratégico.	0,06
14. El proceso de comunicación no es eficiente.	0,03
15. No existen índice de gestión.	0,07
16. La infraestructura de la organización no es efectiva.	0,04
17. La mano de obra no es calificada.	0,02
18. El control de inventario no es eficiente.	0,05
19. La empresa no está regulada por estatuto organizacional de competitividad.	0,03
20. La empresa no muestra interés en la implementación	0,06

²⁶ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica, Decimoprimer Edición, pág. 158

dentro de sus procesos I&D.	
21. La empresa no conoce su directo competidor.	0,05
TOTAL	1

Fuente: el autor (2013)

PASO 3: Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación=1), una debilidad menor (clasificación=2), una fortaleza menor (clasificación=3) o una fortaleza importante (clasificación=4).²⁷

Tabla 21: Clasificación de fortalezas y debilidades internas

FORTALEZAS	POND	CLAS
1. La empresa conoce sus debilidades con claridad.	0,04	3
2. La empresa maneja sistemas de control operativos.	0,05	4
3. El personal se encuentra altamente motivado.	0,02	3
4. El sistema de producción de la empresa es eficiente.	0,05	4
5. La empresa maneja buena relación con los proveedores.	0,05	4
6. La empresa tiene definidos los estándares de calidad.	0,05	3
7. La empresa es efectiva y eficiente en el manejo de los recursos financieros.	0,07	4
8. La empresa maneja los precios competitivos.	0,06	4
9. Fidelización de los clientes.	0,04	4
DEBILIDADES		
10. La estructura organizacional de la empresa no es clara.	0,06	1

²⁷ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica, Decimoprimer Edición, pág. 158

11. Resistencia al cambio.	0,03	2
12. La compañía no maneja enfoque gerencial en la toma de decisiones.	0,07	1
13. La empresa no tiene objetivos de control estratégico.	0,06	1
14. El proceso de comunicación no es eficiente.	0,03	2
15. No existen índice de gestión.	0,07	1
16. La infraestructura de la organización no es efectiva.	0,04	2
17. La mano de obra no es calificada.	0,02	2
18. El control de inventario no es eficiente.	0,05	1
19. La empresa no está regulada por estatuto organizacional de competitividad.	0,03	2
20. La empresa no muestra interés en la implementación dentro de sus procesos I&D.	0,06	1
21. La empresa no conoce su directo competidor.	0,05	1
TOTAL	1	

Fuente: el autor (2013)

PASO 4: Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable²⁸.

Tabla 22: Puntuaciones ponderadas de fortalezas y debilidades internas

FORTALEZAS	POND	CLAS	PUNTUACIONES MODERADAS
1. La empresa conoce sus debilidades con claridad.	0,04	3	0,12
2. La empresa maneja sistemas de control	0,05	4	0,2

²⁸ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica, Decimoprimer Edición, pág. 158

operativos.			
3. El personal se encuentra altamente motivado.	0,02	3	0,06
4. El sistema de producción de la empresa es eficiente.	0,05	4	0,2
5. La empresa maneja buena relación con los proveedores.	0,05	4	0,2
6. La empresa tiene definidos los estándares de calidad.	0,05	3	0,15
7. La empresa es efectiva y eficiente en el manejo de los recursos financieros.	0,07	4	0,28
8. La empresa maneja los precios competitivos.	0,06	4	0,24
9. Fidelización de los clientes.	0,04	4	0,16
DEBILIDADES			
10. La estructura organizacional de la empresa no es clara.	0,06	1	0,06
11. Resistencia al cambio.	0,03	2	0,06
12. La compañía no maneja enfoque gerencial en la toma de decisiones.	0,07	1	0,07
13. La empresa no tiene objetivos de control estratégico.	0,06	1	0,06
14. El proceso de comunicación no es eficiente.	0,03	2	0,06
15. No existen índice de gestión.	0,07	1	0,07
16. La infraestructura de la organización no es efectiva.	0,04	2	0,08
17. La mano de obra no es calificada.	0,02	2	0,04
18. El control de inventario no es eficiente.	0,05	1	0,05
19. La empresa no está regulada por estatuto organizacional de competitividad.	0,03	2	0,06

20.La empresa no muestra interés en la implementación dentro de sus procesos I&D.	0,06	1	0,06
21.La empresa no conoce su directo competidor.	0,05	1	0,05
TOTAL	1		

Fuente: el autor (2013)

PASO 5: Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización²⁹.

Tabla 23: Matriz de factores internos

FORTALEZAS	POND	CLAS	PUNTUACIONES MODERADAS
1. La empresa conoce sus debilidades con claridad.	0,04	3	0,12
2. La empresa maneja sistemas de control operativos.	0,05	4	0,2
3. El personal se encuentra altamente motivado.	0,02	3	0,06
4. El sistema de producción de la empresa es eficiente.	0,05	4	0,2
5. La empresa maneja buena relación con los proveedores.	0,05	4	0,2
6. La empresa tiene definidos los estándares de calidad.	0,05	3	0,15
7. La empresa es efectiva y eficiente en el manejo de los recursos financieros.	0,07	4	0,28

²⁹ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica, Decimoprimer Edición, pág. 158

8. La empresa maneja los precios competitivos.	0,06	4	0,24
9. Fidelización de los clientes.	0,04	4	0,16
DEBILIDADES			
10. La estructura organizacional de la empresa no es clara.	0,06	1	0,06
11. Resistencia al cambio.	0,03	2	0,06
12. La compañía no maneja enfoque gerencial en la toma de decisiones.	0,07	1	0,07
13. La empresa no tiene objetivos de control estratégico.	0,06	1	0,06
14. El proceso de comunicación no es eficiente.	0,03	2	0,06
15. No existen índices de gestión.	0,07	1	0,07
16. La infraestructura de la organización no es efectiva.	0,04	2	0,08
17. La mano de obra no es calificada.	0,02	2	0,04
18. El control de inventario no es eficiente.	0,05	1	0,05
19. La empresa no está regulada por estatuto organizacional de competitividad.	0,03	2	0,06
20. La empresa no muestra interés en la implementación dentro de sus procesos I&D.	0,06	1	0,06
21. La empresa no conoce su directo competidor.	0,05	1	0,05
TOTAL	1		

Fuente: el autor (2013).

En la matriz EFI, se observa que las mayores fortalezas de la empresa es su sistema de control operativo, eficiente, buena relación con los proveedores, manejo de recursos efectivos, precio competitivo y fidelización de los clientes, como indica la clasificación 4. Las debilidades más importantes es la falta de estructura

organizacional, enfoque gerencial en la toma de decisiones, falta objetivos de control, de índice de gestión, control de inventario, implementación de I&D y el desconocimiento del su competencia directa. El puntaje ponderado total de 2.33 indica que la empresa está por debajo del promedio en cuanto a su fortaleza interna general.

7.2. ELABORACION DE LAS DECLARACIONES DE VISIÓN Y MISIÓN DEL ALMACÉN AGRO-CONSTRUCCION.

Una vez realizado el diagnostico estratégico organizacional en el que se evaluaron factores externos e internos, se procede a establecer la ruta de acción de la empresa, o lo que n términos generales se considera el norte de la organización y es lo que se conoce como la misión y la visión de esta, declaraciones que sirven como punto de partida para la toma de decisiones a largo, mediano y corto plazo.

7.2.1 Misión³⁰.

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

- Quienes somos? = identidad, legitimidad
- Qué buscamos? = Propósitos
- Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
- Para quienes trabajamos? = Clientes

³⁰ Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/redactamisionuch.htm>

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización, ejemplo: la misión de un periódico no es vender papeles impresos si no información. No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser si no qué necesidad estamos satisfaciendo.

Una misión bien definida tiene tres elementos:

- Un verbo que indique cambio del status quo (incrementar, bajar, generar, eliminar, transformar).
- La explicación del problema o condición que se busca cambiar.
- La identificación de los clientes específicos.

La expresión de qué hacer suele comenzar con frases como:

- A través de...
- Proveer...
- Prestar...

La misión pone de manifiesto:

- Identidad de la organización para ser reconocida en su entorno
- Los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes
- La cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominársele finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la Empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible, Una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones. Cada área (en dependencia de la naturaleza de empresa) deberá a su vez generar su propia misión, para que todos se dirijan hacia los mismos fines.

De acuerdo a lo anterior se propone la siguiente declaración de misión para el almacén AGRO – CONSTRUCCION:

“El almacén AGRO – CONSTRUCCION es una empresa de capital familiar y de origen colombiano que provee a sus clientes gran diversidad de materiales para la construcción y el agro en general, bajo lineamientos de precio, calidad y servicio, acordes a las necesidades del mercado cordobés y comprometidos con la capacitación permanente de nuestro recurso humano y el medio ambiente que nos rodea para ser así los preferidos en la región, caracterizados por satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, la innovación en la prestación de nuestros servicios y con esto lograr un crecimiento rentable en beneficio de todos y que conlleve a sostener y mejorar cada día la calidad de los productos y servicios prestados”.

7.2.2. Visión³¹.

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

A diferencia de la misión, la declaración de la visión contesta la pregunta “¿qué queremos ser?”, mientras que la misión contesta la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.

³¹ Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Debe ser retadora.
- Debe ser ambiciosa, pero factible.
- Debe ser realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Para formular la visión de una empresa, podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?
- ¿cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ¿hacia dónde nos dirigimos?
- ¿hacia dónde queremos llegar?

Basados en los anteriores lineamientos se propone la siguiente visión para el almacén AGRO – CONSTRUCCION:

“En el 2019, el almacén AGRO CONSTRUCCIÒN, quiere llegar a ser la empresa ferreretera líder en comercialización y distribución de productos de ferretería, construcción y agro en general del mercado cordobés a través de superar las expectativas de calidad en los productos y servicios

ofertados a nuestros clientes, contando con un equipo de trabajo altamente capacitado, que le permita ser solida, rentable, sostenible, con un enfoque en procesos que mejoren de manera permanente y continua”.

7.3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL ALMACÉN AGRO-CONSTRUCCION.

Toda empresa gira en torno a su misión y visión, lo que es en el presente y lo que quiere llegar a ser en un futuro. Para esto es necesario definir unos objetivos claros, precisos y que nos lleven a cumplir con los propósitos de la empresa. La definición de los objetivos debe corresponder a unas estrategias que serán las herramientas y medios a través de los cuales se realizarán. Los objetivos no se pueden definir sin tener bien presente la realidad económica, organizacional y cultural de la empresa. Se deben tener en cuenta elementos como las necesidades, las oportunidades y riesgos a que se enfrenta la empresa. Se debe tener en cuenta tanto la realidad interna de la empresa como la externa. Sus competidores, proveedores y entorno tanto económico como político. Para sortear cualquier situación previsible o no, requiere de unas estrategias y unos objetivos que deben ir de la mano. Debemos saber para donde vamos, que debemos hacer para llegar y como lo haremos³².

Cada sector, cada departamento cumple unas funciones, y para lograr su cumplimiento se requiere fijar metas y objetivos. Estos objetivos deben estar sincronizados de tal forma que se maximice su rendimiento y efectividad a la hora de alcanzar los propósitos para los que fueron desarrollados³³.

³² Disponible en: <http://www.gerencie.com/alineacion-estrategica-de-objetivos.html>

³³ Ibid.

Basados en el diagnóstico interno y externo y la definición de la misión y la visión se procede a establecer y proponer los objetivos y estrategias para la empresa objeto de estudio los cual se mostrara en la tabla 24.

Tabla 24: Objetivos y estrategias de la empresa almacén AGRO – CONSTRUCCION a 2019.

ITEMS	OBJETIVO ESTRATEGICO	PLAZO	ESTRATEGIA	INDICADORES
1	Posicionarse como líder en comercialización y distribución de productos de ferretería, construcción y agro en general en el mercado cordobés	5 años	Definir e implementar un plan de marketing	No. De nuevos clientes
			Diversificar los productos y servicios ofertados por la organización	% de aumento de las ventas
			Definir e implementar un plan de publicidad	
2	Superar las expectativas de calidad en los productos y servicios ofertados a nuestros clientes	3 años	Diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad	Grado de satisfacción de los clientes
			Aumentar y diversificar el numero de proveedores actuales de la organización	

			Diversificar los productos y servicios ofertados por la organización	
3	Contar con un equipo de trabajo altamente capacitado	1 año	Realizar un Diagnostico del nivel de capacitación de empleados de la organización	Grado de desarrollo profesional de los empleados de la organización
			Definir un plan de capacitación para los empleados y acorde a las necesidades de la organización	Numero de capacitaciones desarrolladas a los empleados de la organización
4	Optimizar los costos de la organización	2 año	Definir e implementar un sistema de control de inventario	% de rotación del inventario
			Definir e implementar un sistema de costeo acorde con las	% de incremento en las utilidades de la organización

		necesidades de la organización	
--	--	--------------------------------------	--

Fuente: el autor (2013)

7.4. ELABORACION DE UN PLAN DE ACCIÓN BASADO EN LA HERRAMIENTA 5W2H.

Una vez establecido los objetivos y estrategias de la organización objeto de estudio se procedió a elaborar un plan de acción, basado en la en la herramienta 5W – 2H que permitiera tener una visión bastante acercada de los recursos que se requieren para implementar los aspectos definidos anteriormente.

La herramienta llamada “5W2H” (término en inglés) ha sido una de las más utilizadas, ya que es una forma eficiente de organizar un plan de acción, y por lo tanto ayuda las organizaciones a definir claramente las actividades que harán parte de la planificación, como comprometer a los responsables, debido a que su ruta básica de implementación incluye una forma sintética, en la cual son respondidos a los cuestionamientos³⁴, ver tabla 25.

Tabla 25: Elementos de la herramienta 5W – 2H

Tipos	Cuestiones	Descripciones
Asunto	What – ¿Cuál? ¿Qué?	¿Cuál acción debe ser tomada? ¿Qué se debe hacer exactamente?
Objetivo	Why – ¿Por qué?	¿Por qué se definió esta acción? ¿Por qué ella es importante?
Local	Where – ¿Dónde?	¿Dónde se implementará esta acción?
Secuencia	When –	¿Cuándo se empezará la implementación de

³⁴ Disponible en internet: <http://www.softexpert.es/gestion-actividades-planes-accion.php>

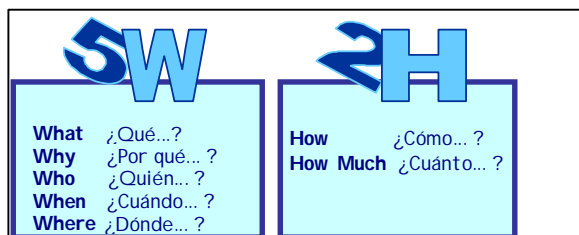
	¿Cuándo?	esta acción? ¿Cuándo ella será concluida?
Responsable	Who – ¿Quién?	¿Quién será responsable por ejecutar esta acción?
Método	How – ¿Cómo?	¿Cómo se implementará esta acción?
Costo	How much – ¿Cuánto?	¿Cuánto cuesta implementar esta acción?

Fuente: <http://www.softexpert.es/gestion-actividades-planes-accion.php>

Las 5W – 2H³⁵, una herramienta que se utiliza para definir con claridad un proyecto, determinar las razones por las cuales se va a trabajar ese proyecto y no otro, definir la meta e identificar la mejora que se necesita.

El nombre de la herramienta viene de las iniciales de las palabras en inglés conforme se muestra en la figura 14.

Figura 15: Herramienta 5W – 2H



Fuente: www.idea.edu.pe/herramientas/7taherramientadecalidad5W2H.doc

Es una herramienta simple y fácil, basta con responder estas siete preguntas.

- **¿Cuándo se utiliza?**³⁶

Cuando se necesita enunciar un proyecto o solución de un problema en forma clara y precisa con hechos y datos.

³⁵ Disponible en: www.idea.edu.pe/herramientas/7taherramientadecalidad5W2H.doc

³⁶ Disponible en: www.idea.edu.pe/herramientas/7taherramientadecalidad5W2H.doc

- **¿Cómo se utiliza?**³⁷

Respondiendo las siguientes preguntas:

1. **Qué:** Se elabora una lista de problemas o actividades que se puedan realizar en el área de trabajo. Usualmente se utiliza la herramienta de Tormenta de Ideas para que, en equipo, se llegue a una lista completa y detallada de problemas o actividades.

Se identifican los problemas prioritarios que el equipo en consenso seleccione. Se enuncia el problema convertido en proyecto en términos de la diferencia entre el estado actual y el deseado.

En función de los recursos económicos, humanos y tecnológicos disponibles se establece una meta cuantificable, medible y verificable. Es importante que el valor de las metas a lograr sea realista, no ideal.

Por ejemplo (P.e.): ¿Qué actividades voy a realizar para resolver el problema?

2. **Por qué:** Se definen claramente las razones por las cuales se trabajará en ese proyecto en particular.

P.e.: ¿Por qué debo realizar cada una de las actividades seleccionadas anteriormente?

3. **Quién:** Se establecen los responsables de llevar a cabo cada una de las etapas del proyecto.

P.e.: ¿Quién será el responsable de realizar cada actividad?

4. **Cuándo:** Se establece la fecha límite de alcanzar la solución del problema, es decir, la culminación del proyecto. Un proyecto que no tiene un calendario bien definido, será un proyecto con bajo nivel de prioridad.

³⁷ Ibid.

P.e.: ¿Cuándo se terminará cada una de las actividades?

5. **Dónde:** Se determina la extensión y ubicación del proyecto.

P.e.: ¿Dónde se realizará cada actividad?

6. **Cómo:** Se debe reunir toda la información disponible, cualitativa y cuantitativa, que permita:

- Señalar la importancia del problema.
- Mostrar el comportamiento histórico.
- Definir el grado de mejora que se pretende lograr.
- Determinar la fecha estimada de finalización del proyecto.
- Definir las personas responsables del proyecto.
- Establecer el beneficio esperado con la mejora.

P.e.: ¿Cómo se realizará cada actividad?

7. **Cuánto:** Se debe enunciar los costos del problema y como incide en la satisfacción del cliente y en la productividad de la organización.

P.e.: ¿Cuánto costará realizar cada actividad?, ¿Cuánto será el beneficio económico por solucionar este problema?, ¿Cuánto incrementará la satisfacción del cliente la solución al problema?

A partir de lo anterior se procedió a establecer el plan de acción para implementación de la estrategia definida en los párrafos anteriores, ver tabla 26.

Tabla 26: Plan de acción almacén AGRO – COSNTRUCCION basado en la herramienta 5W – 2H.

MEDIDA (WHAT)	RESPONSABLE (WHO)	CUANDO (WHEN)	RAZON (WHY)	PROCEDIMIENTO (HOW)	CUANTO CUESTA (HOW MUCH)
Posicion	Gerente	Marzo	Increme	Contratar los	\$ 10.000.000

arse como líder en comercialización y distribución de productos de ferretería, construcción y agro en general en el mercado cordobés	General y administrador	de 2014 - Marzo de 2019	ntar las utilidades de la organización de tal manera que se garantice la sostenibilidad y crecimiento financiero de la misma	servicios un asesor en mercadeo y ventas	
Superar las expectativas de calidad en los productos y servicios ofertados a nuestros	Gerente General y administrador	Junio de 2014 - Junio de 2017	Incrementar los niveles de participación en el mercado con el objetivo que se generen	Establecer un convenio con institución de educación superior con facultad de ingeniería industrial para desarrollo de prácticas estudiantiles	\$ 20.000.000

clientes			mayores ingresos a la organización		
Contar con un equipo de trabajo altamente capacitado	Gerente General y administrador	Febrero de 2014 - Febrero de 2015	promover la administración participativa y esto a su vez permita contribuir con el desarrollo tanto de la organización como de cada uno de los empleados de la misma	Contratar los servicios de especialista en recursos humanos	\$ 8.000.000
Optimizar los costos de la	Gerente General y administrador	Septiembre de 2014 -	Incrementar los ingresos de la	Desarrollar la estrategia en conjunto con el contador de	\$ 5.000.000

organiza ción		Septie mbre de 2016	organiza ción de tal manera que se favorezc a la reinverti ón en el mejoram iento continuo de la organiza ción	la organización	
TOTAL APROXIMADO PLAN DE ACCION					\$ 43.000.000

Fuente: el autor (2013)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la descripción del presente proyecto, se emplearon herramientas metodológicas tales como la aplicación, análisis del diagnóstico y el estudio del contenido de documentos, los cuales permitieron la obtención, sistematización, análisis e interpretación de la información, a partir de lo cual el investigador logro extraer las siguientes conclusiones:

- La mayoría de los procesos de la Almacén AGRO - CONSTRUCCION presentan falencias, pero el presente proyecto se enfatiza en la planeación estratégica, aportando a la empresa la misión, visión, objetivos y estrategias que le permitan ser líder a nivel local.
- La empresa debe dar a conocer a todos los departamentos la visión, misión, objetivos y estrategias para que se trabaje en cascada, es decir, todas las áreas personas que conforman la organización trabajen por una misma finalidad.
- La empresa debe destinar recursos para dar a conocer el producto a nivel local, por medio de estrategias de marketing, como publicidad a través de internet, lo que le permitirá llegar de una manera sencilla a otros mercados, llamadas telefónicas y promociones por televisión y radio.
- En la medida que se quiera consolidar una organización se requiere contar con un equipo de trabajo altamente capacitado y comprometido con la causa que vea mas allá de las funciones que cumple de venta y distribución y sea analítico y contribuya con sus ideas al mejoramiento continuo de la organización y a optimizar su funcionamiento.
- Se recomienda diversificar los productos ofrecidos en la actualidad así como también los canales usados para llegar a los clientes actuales con el objetivo

de ampliar mercados y poder crecer y competir con negocios como lo son HOMECENTER.

- Se sugiere definir un enfoque basados en procesos y reorganizar el enfoque actual de la organización donde existe un enfoque funcional y las decisiones son tomadas solo por una persona.
- Se recomienda evaluar la posibilidad de realizar aperturas de nuevas sucursales del negocio en otras zonas del departamento de Córdoba, con el objetivo de mejorar los ingresos y consolidarse como la empresa líder en el sector en el área citada.

BIBLIOGRAFIA

- ARCIA, CASERES, Israel. La planeación estratégica. Gestión administrativa. Marzo de 2011. <http://gestion-admtiva.blogspot.com/2011/03/la-planeacion-estrategica.html>
- CABRERA A. LOPEZ P. Y RAMIREZ C. La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Primera edición, Ediciones fundación universidad central. Bogotá D.C. 2011. Pág. 10
- DAVID, FRED R. Conceptos de administración estratégica. 11ª. Edición, PEARSON EDUCACION, México 2008, págs.5 - 6
- GRANADOS, Guillermo. La competitividad como resultado del diagnostico e implantación de un modelo de gestión tecnológica e innovación. Abril de 2010. http://www.fpnt.org.mx/boletin/Abril_2010/Pdf/La_competitividad_como_r esultado.pdf
- MONTENEGRO, VELANDIA, Wilson. Aproximación al concepto de competitividad organizacional. Abril de 2011. <http://www.revistamemorias.com/articulos%2016/3.Aproximaci%F3n%20 al%20concepto%20de%20competitividad%20organizacional.pdf>
- Universidad ESAN. La administración estratégica y la planificación. 2013 www.ayrcnsultores.org.