

# **Propuesta de plan estratégico para la ferretería MAXSUFER**

Arnol Danilo Peña Valderrama

John Freddy Pineda Bautista

Luis Ariel Martínez García

Universitaria Agustiniana

Especialización en Gerencia de Empresas

Seminario Integrador II

Bogotá, D.C.

2018

# **Propuesta de plan estratégico para la ferretería MAXSUFER**

Arnol Danilo Peña Valderrama

John Freddy Pineda Bautista

Luis Ariel Martínez García

Director

Johny Mariño Reyes

Trabajo de grado para optar al título como  
Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana

Especialización en Gerencia de Empresas

Seminario Integrador II

Bogotá, D.C.

2018

## Resumen

El presente plan de mejora se ha elaborado con el fin de responder a la necesidad de consolidar de forma estratégica las acciones relacionadas con la Planeación Estratégica en la empresa MaxSuFer, siendo ésta una empresa que participa en el mercado ferretero.

El objetivo del plan de mejora es desarrollar el Plan Estratégico que funja como derrotero y marco fundamental para el crecimiento y la proyección empresarial de MaxSuFer. El cual defina de forma clara, concreta y específica el horizonte hacia a donde se busca dirigir la empresa; el rumbo o la trayectoria óptima que se trazará y recorrerá para poder alcanzarlo, así como los recursos, las funciones y roles, y el equipo necesario para poder llevarlo a cabo.

Con este, se busca mejorar la gestión administrativa, el desempeño, la productividad y la rentabilidad de la empresa a través de la definición, organización y optimización de sus procesos operativos y administrativos. Esto, debido a que actualmente presenta grandes oportunidades de mejora, al carecer de planeación y organización en su operación y principalmente en su administración; la cual es centralizada y se basa principalmente en el empirismo y la intuición de quien la dirige. Identificamos que el problema a resolver es la necesidad de establecer la estructura de la empresa buscando definir estratégicamente las funciones, tareas y actividades de las áreas que la constituirán. Esto pues, debido a que se hace primordial que la gerencia delegue las tareas operativas y se enfoque en las funciones propias de planeación estratégica, gerencia general y de comercialización y negociación. Para ello, el plan estratégico que se desarrolló, determina los alcances y las responsabilidades de las áreas que componen la estructura de la empresa. Se espera que al implementar el plan de mejora se optimice de manera significativa la operación de la organización, que se incremente considerablemente la rentabilidad de la empresa, así como también que se traduzca en un aumento en la satisfacción en el servicio y soporte al cliente.

Palabras Clave:

Plan estratégico, optimización de procesos, gestión administrativa, plan de mejora, sector ferretero.

## **Abstract**

This improvement plan has been made in order to respond to the need to strategically consolidate the actions related to Strategic Planning in the company MaxSuFer, this being a company that participates in the ironmongery market.

The objective of the improvement plan is to develop the Strategic Plan that do as a course and fundamental framework for the growth and business projection of MaxSuFer. This will define in a clear, concrete and specific way the horizon towards where the company will conduct; the course or the optimal trajectory that will be described and traversed in order to reach it, as well as the resources, functions and roles. And the necessary team to be able to achieve it.

With this, it seeks to improve administrative management, performance, productivity and profitability of the company through the definition, organization and optimization of its operational and administrative processes. This, because it currently presents great opportunities for improvement, to lacking it of planning and organization in its operation and mainly in its administration; which is centralized and is based mainly on empiricism and the intuition of the person who directs it. We identify that the problem to solve is the need to establish the structure of the company, strategically defining the functions, tasks and activities of the areas that will constitute it.

This is because it is essential for management to devolve the operational tasks and focus on the functions of strategic planning, general management, marketing and negotiation. For this, the strategic plan that was developed determines the scope and responsibilities of the areas that make up the company's structure. It is expected that when implementing the improvement plan, the operation of the organization will be significantly optimized, that the profitability of the company will be considerably increased, as well as that it will translate into an increase in the satisfaction of the service and customer support.

Keywords:

Strategic plan, process optimization, administrative management, improvement plan, ironmonger sector.

## Tabla de contenido

Introducción	9
1. Descripción de la empresa	10
1.1 Caracterización y diagnóstico de la empresa	11
1.2 Análisis sectorial	12
1.2.1 Estructura del sector	12
1.2.2 Participantes del sector.	13
1.2.2.1 <i>Los compradores y grupos de compradores.</i>	13
1.2.2.2 <i>los proveedores y grupos de proveedores.</i>	13
1.2.2.3 <i>Los Competidores.</i>	14
1.2.2.4 <i>Los sustitutos.</i>	15
1.2.2.5 <i>Los posibles entrantes.</i>	15
1.2.3 Análisis económico del sector ferretero de 2018.	15
1.2.4 Análisis de mercado del sector ferretero.	16
1.2.4.1 <i>Ingresos diarios por ferreterías.</i>	17
1.2.5 Análisis de productos.	18
1.2.6 Análisis tecnológico del sector ferretero.	19
1.2.7. Análisis de relaciones laborales.	21
2. Análisis de la estructura organizacional	23
3. Entorno político legal	26
4. Definición del problema de intervención	28
5. Objetivos	30
5.1 Objetivo general	30
5.2 Objetivos específicos	30

6. Alcance	31
7. Antecedentes	32
8. Marco referencial	33
8.1 Marco normativo	33
8.2 Marco teórico	34
9. Aplicación de la metodología marco lógico	38
9.1 Análisis de los involucrados.	38
9.2 Análisis del problema a través del árbol de problemas	39
9.3 Análisis de objetivos a través del árbol de objetivos.	40
9.4. Identificación de alternativas de solución	41
9.5 Estructura analítica del proyecto (EAP)	43
10. Construcción de matriz de (planificación) marco lógico	44
Conclusiones	45
Recomendaciones	46
Referencias	47

## **Lista de tablas**

Tabla 1. Caracterización.....	.10
Tabla 2. Análisis de productos.....	17
Tabla 3. Análisis PESTEL... ..	25

## **Lista de figuras**

Figura 1. Foto satelital ubicación física ferretería Maxsufer.....	9
Figura 2. Organigrama estructural ferretería Maxsufer.....	22
Figura 3. Estructura analítica del proyecto.....	42

## Introducción

Este trabajo tuvo como objetivo identificar los aspectos débiles, los aspectos fuertes, las amenazas y las oportunidades que presenta la empresa a partir de un acompañamiento en la operación de la empresa, una entrevista a la gerencia sobre la historia de la compañía, los procesos que manejan, la forma de administración y de toma de decisiones que realizan y, principalmente con el objetivo de conocer cuál es su perspectiva, su sentir y sobre todo su proyección.

Se pretende entonces, a partir de esa información recogida, más la analizada de fuentes secundarias y del mercado. Construir un plan de mejora que permitiera concientizar al propietario sobre la situación de su empresa, pero desde una perspectiva técnica, clarificando de la mejor manera posible el contexto económico general y el entorno en el que se desenvuelve la empresa. De modo que pueda dilucidar un panorama más amplio donde se contemplan de manera más completa los factores externos e internos que inciden en su empresa, proveyendo así la certeza de la necesidad de tener una operación a la vanguardia, ajustada a los requerimientos de un mercado que cada vez es más dinámico, globalizado y tecnológico; y que además demanda flexibilidad, agilidad y un servicio casi personalizado.

El plan contempla las propuestas de políticas necesarias para que se establezca el qué y cómo realizar el proceso operacional; así como un plan estratégico, táctico y operativo mediante el cual se materialice, optimice y rentabilice la operación de la empresa. De igual modo se pretende que a partir de este plan de mejora, el empresario considere revisar y evaluar su paradigma empresarial, pues evidenciamos que cuenta con grandes oportunidades para potencializar su área comercial y hacer más eficiente la gestión administrativa y gerencial.

## 1. Descripción de la empresa

Empresa familiar dedicada a la comercialización al por mayor y al detal (Compra, almacenamiento, venta y distribución) de artículos de ferretería, materiales de construcción, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción.

Sector empresarial: Comercial

Subsector empresarial: Código CIUU No 4663.

Ubicación física de la empresa

La compañía MAXUFER se encuentra ubicada en la zona comercial situada en el centro de Bogotá, junto a la plazoleta de los Mártires, a una cuadra del sector de San Victorino en la Carrera 15 No 11-58, Bogotá-Colombia.

En la figura 1 podemos observar que MAXSUFER se encuentra muy bien ubicada debido a lo comercial del sector de San Victorino, también se puede observar que es una área en la cual se encuentran varios establecimientos del sector ferretero, lo que permite que muchos ciudadanos se acerquen a esta zona en busca de material para ferretería, el sector de San Victorino es una área de permanente concurrencia de los bogotanos para realizar compras a precios bajos, por lo cual al estar ubicada en esta zona, permite la recepción de muchos clientes que visitan el sector.

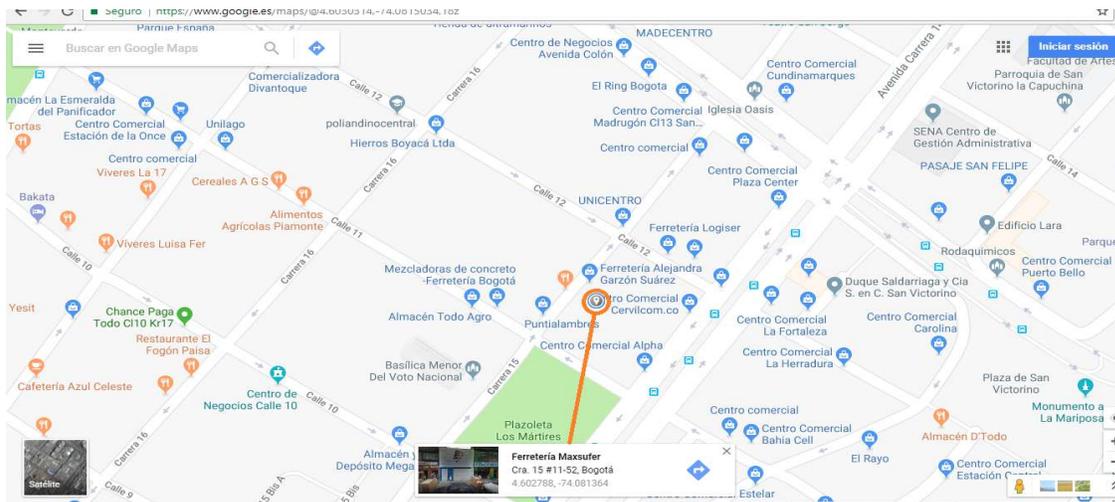


Figura 1. Foto satelital ubicación física ferretería MAXSUFER.  
Nota. Google Maps (2017)

## 1.1 Caracterización y diagnóstico de la empresa

Tabla 1.  
Caracterización.

	ASPECTOS	DATOS
1	Nombre de la empresa	Ferretería MAXUFER
2	Propietario	Guillermo Lopez
3	Nro. Empleados	6
4	Misión o razón de ser de la empresa	Somos importadores, distribuidores y comercializadores mayoristas de artículos para la construcción, el agro y ferretería en general. Contamos con más de 20 años de experiencia y atendemos a nivel nacional grandes, medianas y pequeñas empresas. Tenemos un amplio portafolio con marcas nacionales y extranjeras reconocidas por su alta calidad y respaldo.
5	Año en que fue fundada	12 de junio de 1998
6	Ubicación	La compañía MAXUFER se encuentra ubicada en la zona comercial situada en el centro de Bogotá, junto a la plazuela de los Martínez, a una cuadra del sector de San Victorino en la Carrera 15 No 11-58, Bogotá-Colombia.
7	Líneas, productos o servicios	Construcción, Herramientas, Para el Agro, Cerrajería y seguridad, Protección.
8	Capacidad de producción u operación	La capacidad de operación, al ser un servicio de comercialización, esta determinada por la capacidad de almacenamiento para disponer de los artículos y del recurso humano para la venta, toma, alistamiento y envío de pedidos.
9	En pocas frases describa el proceso de producción o de servicio	El proceso del servicio inicia con la identificación de la necesidad de artículos a disponer para la comercialización, seguido de la gestión de cotización, compra y recepción; pasando por el almacenamiento en el establecimiento comercial / bodega; siguiendo con la recepción de clientes en el establecimiento y/o llamadas para la atención y asesoría; toma de pedidos; alistamiento y entrega o envío al cliente.
10	Tipo de equipos empleados o recurso humano requerido para la producción del bien o servicio.	Los equipos requeridos para la operación son estantes para el almacenamiento y vitrinas para la exhibición de los artículos, así como de computadores para la toma de pedidos y administración de la empresa. Por su parte, el recurso humano requerido para la operación esta compuesto por almacenistas para la recepción y alistamiento de pedidos, vendedores para la atención, asesoría, venta y toma de pedidos. Así como también de auxiliar contable y el administrador.
11	Describa someramente la situación financiera, organizacional, operacional y de mercado.	La situación financiera se desconoce, pues no nos permitieron tener acceso a esta información, pero puede suponerse que no es necesariamente boyante considerando el modelo de operación y de administración empírica que emplean, según lo pudimos evidenciar en una visita. La situación organizacional y operacional como se menciona, cuenta con una gran oportunidad de mejora, pues aunque hay procedimientos que la naturaleza de la empresa han establecido a través de la experiencia, estos no son necesariamente optimos, productivos e inclusive se supone que tampoco rentables, pues el control del inventario se realiza de forma manual mediante el cruce de facturas de compra con facturas de venta. En cuanto al mercado, puede decirse que cuenta con un gran número de competidores al estar ubicada en una zona especializada en el sector ferretero donde hay competidores fuertes con claras ventajas, la demanda es continua por el amplísimo portafolio de artículos que manejan. Por su parte, los proveedores que tienen parecen ser el secreto para el sostenimiento de la operación.
12	¿Quiénes son los principales proveedores?	Se desconoce cuales son sus principales proveedores pues no nos suministraron información específica sobre ellos, sin embargo muy generalmente nos hablaba sobre proveedores mayoristas de san andrésito y de importaciones.
13	¿A quién le vende los bienes y servicios que produce la compañía?	Dadas las diferentes categorías que manejan, las familias de productos que estas tienen y sobre todo la amplitud del portafolio que manejan, hace que tengan varios tipos de clientes, sin embargo se identifica que los principales clientes son las pequeñas ferreterías que se encuentran ubicadas en los barrios o municipios circunvecinos, así como también los pequeños comerciantes o agentes intermediarios que compran y venden a este mismo tipo de establecimientos antes descritos.

Nota. Autoría propia.

## **1.2 Análisis sectorial**

El sector ferretero y su crecimiento ha estado ligado con el auge del comportamiento del sector de la construcción, que según un informe del periódico el mundo de Medellín (Crespo, 2016), un crecimiento de la construcción impulsado por políticas públicas (programa de viviendas de interés social como mi casa ya, licitaciones y concesiones para proyectos como los de las vías de 4 generación).

MaxSuFer, de origen ferretera, se encuentra ubicada en la zona comercial situada en el centro de Bogotá. Su ubicación está en un área en la cual se encuentran varios establecimientos del sector ferretero, lo que permite que muchos ciudadanos se acerquen a esta zona en busca de material para ferretería bien sea para construcciones a gran escala o simplemente a pequeña (familiar).

San Victorino es un sitio reconocido por alto flujo de compradores en busca de precios bajos lo cual, sin lugar a dudas, ha permitido que MaxSuFer se beneficie de esta reputación y mantenga un flujo de ventas constante.

En contraposición es claro para la compañía reconocer dos situaciones: A pesar de estar ubicados en un lugar estratégico, éste, a su vez, ha representado un riesgo alto de inseguridad dado que para infortunio de las empresas es un espacio habitado por personas con problemas de drogadicción, abandono y muchos más. Gracias al apoyo recibido por el gobierno, brindando reubicación a estas personas, como también la inversión en seguridad por los propietarios de almacenes esta amenaza ha disminuido considerablemente.

Al pertenecer a este sector tan competitivo y variado ha generado crecimiento de competidores con características semejantes.

### **1.2.1 Estructura del sector**

Maxsufer de naturaleza comercial, corresponde al sector económico especializado en la comercialización de herramientas y algunos insumos no estructurales para el sector de la construcción.

- a) ¿Qué productos hay en el sector? Por su naturaleza el portafolio comercial de la empresa presenta una gran amplitud, organizado por categorías y familias de productos entre los que se encuentran herramientas para la construcción y artículos eléctricos básicos, herramientas para el agro, herramientas e insumos de cerrajería y seguridad, elementos de protección personal.

- b) Los productos que son insumos o materias primas para la construcción como el cemento, varillas, arenas, gravas, drywall, etc.
- c) La competencia, como se refleja en los datos por región y ciudad precisados con anterioridad, evidencia la presencia de los competidores a lo largo y ancho del territorio nacional; sin embargo, al segmentarlos para hacer referencia a los que cuentan con características semejantes a las de MaxSuFer, podemos decir que son los que tiene como vecinos en el sector geográfico donde se ubica, el alcance de estos es principalmente Bogotá los municipios circunvecinos, principalmente de Cundinamarca.

## **1.2.2 Participantes del sector – Análisis fuerzas competitivas.**

### ***1.2.2.1 Los compradores y grupos de compradores.***

El sector ferretero presenta una agrupación de compradores diversificada, dependiendo del nivel en que accedan a adquirir los bienes dentro de la cadena o canal de distribución. Sus características dependen principalmente de su propósito (compra, posterior comercialización, uso locativo, industrial o de obra civil), de los volúmenes, de su capacidad adquisitiva. Entre ellos están:

El estado, entes territoriales, departamentales o municipales a través de concesionarios, las constructoras, el sector económico (industrial, comercial, financiero y de servicios); principalmente empresas especializadas en la construcción y desarrollo de obras, Los mayoristas, los distribuidores, los minoristas de diversos tamaños, los arquitectos y/o ingenieros de obras medianas, los maestros de construcción o mamposteros, los propietarios, arrendatarios o las personas de la necesidad principal que requieren uno o varios artículos.

En esta fuerza el poder de decisión está en manos de los compradores quienes al contar con una amplia variedad de oferta entre un gran número de competidores de diversas características y posiciones; pueden elegir su opción de compra conforme a múltiples razones, entre las que destacan el valor agregado en la oferta, el servicio post venta y principalmente el precio.

### ***1.2.2.2 los proveedores y grupos de proveedores.***

Los proveedores se establecen en 2 grupos principales, los productores o sus afiliadas y, los mayoristas y distribuidores.

Los productores o sus afiliadas, según el estudio TOP 500 de la revista FIERROS, concentraban en 2016 un valor más de 13.700 billones de pesos en ingresos operacionales, solamente entre los 50 primeros; el que presentó mayor cantidad de ingresos representó un 8,5 % del total, los primeros 10 concentran poco más del 50 % de dicho valor y la variación promedio en los ingresos frente a 2015 fue de un 7.98%; del mismo modo este “sector heterogéneo”, dado a que no son comparables paritariamente debido a que producen productos diferentes entre sí; presentó un ROE promedio de 10.98%

Los mayoristas y distribuidores, según el mismo estudio TOP 500 de la revista FIERROS, presentaron en 2016 ingresos operacionales por valor de 9.857 billones de pesos distribuidos entre los 250 primeros, el líder de este sector, ya homogéneo, captó 7.6% del total de esos ingresos, los primeros 10 concentraron poco más del 30% de esa participación de mercado, la variación de los ingresos operacionales totales fue de 10.86% frente a 2015 (crecimiento) y el margen operacional promedio del sector fue de 5.03%.

Los proveedores cuentan con una fuerte capacidad financiera, una participación de mercado sólida y un portafolio de clientes diversificado que les permite tener poder de decisión frente a sus clientes, sin embargo apuestan por el desarrollo de estos, principalmente de los medianos; como base de su crecimiento, brindándoles apalancamiento a través de crédito, exclusividad de venta por zonas, capacitación de sus productos y estrategias de ventas y actividades de impulso y promoción

### ***1.2.2.3 Los Competidores.***

Entre los competidores se encuentra una diversificada tipología debido a las características y sustanciales diferencias entre ellos, según el estudio TOP 500 de la revista FIERROS referenciado en los puntos anteriores, pues en esta categoría contemplan tanto grandes superficies (canal moderno), como también al canal tradicional, debido a su naturaleza; los ingresos operacionales que registró el sector en 2016 fueron de 6.707 billones de pesos, el crecimiento o variación promedio frente a 2015 fue de 3.67%, el líder del mercado (Sodimac – Homecenter) concentró el 51.5% de la participación de mercado, los primeros 7 concentraron el 70.4% del total de la participación del mercado.

Son la fuerza competitiva que concentra el mayor poder de decisión y negociación, principalmente los competidores más grandes quienes hacen presencia en el canal moderno,

acaparan la mayor tajada en la participación de mercado; gracias a su músculo financiero, a sus imponentes, múltiples y completas tiendas; y sobre todo a su poder de negociación sobre los proveedores, mayoritariamente sobre los medianos y pequeños a quienes paga a 90 o 120 días.

#### ***1.2.2.4 Los sustitutos.***

Las grandes superficies como tiendas especializadas para la construcción, están convirtiéndose además de los competidores, en los sustitutos, pues dentro de su oferta de valor ofrecen “precios bajos”, portafolios amplios, de un impecable servicio e inclusive acompañamiento e instalación. Cuentan con procesos óptimos, economías a escala sólidas y mayor margen en el poder de negociación. Lo que les permite tener mayor capacidad de convocatoria y atención.

#### ***1.2.2.5 Los posibles entrantes.***

De los principales contendientes son los posibles entrantes que se anuncian como voraces competidores que ingresarán con características del formato de gran superficie, pero en los barrios principales o estratégicos, su estrategia es acercar las grandes superficies a los barrios buscando captar el mercado de las medianas y pequeñas ferreterías.

De momento, son los que tienen menor margen de poder de negociación, pues los competidores actuales concentran dicho poder utilizando el precio como principal barrera de entrada, sin embargo, dependerá de la capacidad y la fuerza con la que ingresen al mercado.

### **1.2.3 Análisis económico del sector ferretero de 2018.**

Un censo realizado por el DANE, identificó que en el país existen alrededor de 26.407 ferreterías, de las cuales el 35% son pequeños negocios. La mayor parte de estos almacenes (88%) se encuentran ubicados en las principales ciudades del país como Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga.

De acuerdo con el análisis CVN (Centro Virtual de Negocios), en los primeros seis meses de 2018 se importaron 182.163 toneladas de productos ferreteros, lo que representó un incremento de 7,6% respecto al mismo periodo de 2017, en que la cifra llegó a 169.893 toneladas.

En relación con los principales grupos de productos importados, en la primera posición se ubicaron las construcciones y sus partes con 49.923 toneladas y una participación de 27%; seguido de los Tornillos, pernos, tuercas, tirafondos, escarpas roscadas, remaches,

pasadores, clavijas, chavetas, arandelas con 23.934 toneladas (13%), en la tercera posición se ubicaron las importaciones por origen (peso neto toneladas). enero – junio 2018

En cuanto a las principales empresas importadoras, en la primera posición se ubicó la compañía Interconexión Eléctrica S.A. con 20.921 toneladas y una participación de 11%; seguida de Crown Colombiana S.A. con 5.619 toneladas (3%); Productora de Alambres Colombianos PROALCO S.A.S con 4.776 toneladas y Madecentro Colombia S.A.S con 4.626 toneladas (3%).

Por su parte, China fue el principal proveedor de productos para ferretería entre enero y junio de 2018. De este país se importaron 86.166 toneladas en productos, teniendo así una participación del 47%. En segundo lugar, se ubicó India con 25.734 toneladas (14%), España con 10.252 toneladas (6%) y Brasil con 9.791 toneladas (5%) y Estados Unidos con 9.035 toneladas (5%). Nota. *Fuente: (Revista Fierros, 2018)*

#### **1.2.4 Análisis de mercado del sector ferretero.**

Por cada 5.415 colombianos hay una ferretería de barrio. El buen servicio y la cercanía a casa hacen que estos negocios sean preferidos por los ciudadanos, a pesar del auge de grandes cadenas ferreteras en el país.

Las ferreterías de barrio se rehúsan a desaparecer. A pesar de la entrada de los grandes formatos ferreteros al país, este tipo de negocios, no solo no se acabarán, sino que además representan uno de los mercados más prometedores del comercio.

Así lo aseguran los expertos, luego de conocer los resultados del quinto censo de establecimientos comerciales Infocomercio, realizado por Servinformación.

Según este estudio, en 52 ciudades del país hay 8.679 negocios de este tipo.

En Bogotá, por ejemplo, por cada 2.998 habitantes, de los más de 8 millones, hay una ferretería, y por cada 5.415, de los 47 millones de colombianos, en el territorio nacional, hay un negocio ferretero cerca a su casa.

Aunque las grandes plataformas han entrado con fuerza en el mercado, el sector de pequeños y medianos ferreteros presenta un valor agregado, en donde lo importante es diferenciarse de las demás cadenas. La imagen de la ferretería, sus productos, el buen servicio al cliente y el desarrollo de una buena logística hacen que este tipo de negocio siga siendo el escogido por los ciudadanos.

El estudio arrojó que en las cinco principales ciudades del país (Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga) es donde hay más negocios de este tipo, repartidos así: en la capital del país hay 2.268 establecimientos; en Cali 1.009; en Medellín 699; en Barranquilla 375 y Bucaramanga hay 297 negocios.

Otro dato importante que reveló este censo es que en Bogotá por cada 458 hogares hay un negocio de este tipo, mientras que en el departamento de Antioquia por cada 2.616 familias hay un establecimiento; le siguen Santander con 2.018; Valle del Cauca con 1.342 y para terminar el departamento de Atlántico que por cada 1.342 hogares hay una ferretería. : *(Revista Fierros, 2018)*

#### ***1.2.4.1 Ingresos diarios por ferreterías.***

El rango de ventas diario promedio de 168 ferreterías en Bogotá es de 100.000 pesos, mientras que 210 locales reciben entre 100.000 y 200.000 pesos. Le siguen 117 que reciben ingresos entre 200.000 y 300.000, y 143 ferreterías reciben entre 300.000 y 1.000.000 de pesos aproximadamente, y tan solo 2 reciben un ingreso promedio entre 3.000.000 y 5.000.000 de pesos.

En Medellín por su parte 127 negocios reciben un diario de 100.000 pesos, 149 entre 100.000 a 200.000, 71 entre 200.000 y 300.000, 43 entre 300.000 y 500.000 pesos, 20 establecimientos entre 500.000 y 700.000, 8 entre 700.000 y 1.000.000, una ferretería recibe entre 1.000.000 y 3.000.000 y tan solo 4 locales reciben entre 3.000.000 a 5.000.000 de pesos.

Mientras que en Bucaramanga los ingresos se dividen en un promedio diario de la siguiente manera: 31 ferreterías reciben 100.000 pesos, 39 entre 100.000 y 200.000, 45 entre 200.000 y 300.000, 25 entre 300.000 y 500.000, 14 entre 500.000 y 700.000, 9 entre 700.000 y 1.000.000 y el ingreso más alto lo reciben 5 peluquerías en un rango de 1.000.000 a 3.000.000 de pesos respectivamente.

Por otro lado 226 ferreterías en Cali reciben 100.000 pesos, 158 entre 100.000 y 200.000, 81 entre 200.000 y 300.000, 44 entre 300.000 y 500.000, 19 entre 500.000 y 700.000, 15 entre 700.000 y 1.000.000, 13 entre 1.000.000 y 3.000.000 y 5 ferreterías entre 3.000.000 y 5.000.000 de pesos.

Por último, la ciudad de Barranquilla se une al estudio de Infocomercio, en donde se 31 ferreterías tienen un ingreso de 100.000 pesos, 36 negocios reciben entre 100.000 y 200.000 pesos, 35 entre 200.000 y 300.000, 12 entre 300.000 y 500.000, 12 entre 500.000 y 700.000,

17 entre 700.000 y 1.000.000, 3 entre 1.000.000 y 3.000.000 y 1 ferretería entre 3.000.000 a 5.000.000 de pesos.: (*Revista Fierros, 2018*)

### 1.2.5 Análisis de productos.

En la variedad de productos que presenta MAXSUFER en sus diferentes líneas de distribución, podemos encontrar una gran diversidad de insumos para la construcción, protección industrial, herramientas y accesorios, cerrajería y seguridad, de la mejor calidad, contando con marcas que se encuentran muy bien posicionadas en el mercado por la confiabilidad de sus productos, los cuales se encuentran para satisfacer las necesidades de sus clientes tanto urbanos como a nivel rural, a continuación se pueden identificar en la siguiente imagen.

Tabla 2.

*Análisis de productos.*

	Producto o servicio.	Descripción.	Mercado objetivo.	Cantidad de venta.	
	Nombre comercial – Nombre técnico.	Características generales y específicas como envase,  Empaque, embalaje, prestación del servicio.	Consumidor o usuario, comprador, distribuidor.	Unidades.	Precios.
RAMA					
Construcción	Flexómetro	Caja x12 Unidades Cinta metálica Uniqlflex por 5 Mts.	Negocios al por mayor, empresas y constructores.	100 caja x12	\$3.500
Construcción	Nivel	Nivel 12 pulgadas fibra vidrio caja x12.	Negocios al por mayor, empresas y constructores.	120 Unid	\$6.200
Herramientas	Alicates	Alicate tipo electricista Stanley 8 pulgadas.	Negocios al por mayor, empresas y constructores.	48 Unid	\$18.000

Herramientas	Silicona	Tubo 300ml Sista caja x12.	Negocios al por mayor, empresas y constructores.	30 caja x12	\$78.000
Para el Agro	Manguera	Manguera jardín 1/2 Pulgada Swan rollo 100 Mts.	Negocios al por mayor, empresas y constructores.	25 Rollos	\$45.000
Para el Agro	Pala	Pala No 2 en punta Herragro Unidad.	Negocios al por mayor, empresas y constructores.	40 Unid	\$7.200
Cerrajería y seguridad	Cerradura	Inafer Sencilla ref 333 caja x24.	Negocios al por mayor, empresas y constructores, cerrajeros.	120 Unid	\$22.000
Cerrajería y seguridad	Candado	Yale 870 caja 70 Unidades.	Negocios al por mayor, empresas y constructores, cerrajeros.	160 Unid	\$48.000
Protección	Protector auditivo	Diadema tipo industrial Ranger caja x48.	Negocios al por mayor, empresas y constructores.	100 Unid	\$9.000
Protección	Tapabocas	Tapabocas doble filtro Ranger caja x48.	Negocios al por mayor, empresas y constructores.	150 Unid	\$6.500

### 1.2.6 Análisis tecnológico del sector ferretero.

Las nuevas tecnologías han llevado a redefinir las estrategias de la mayoría de los negocios, ya que estar a la vanguardia de lo que exige el mercado es un llamado para la innovación.

El internet, favorece a las personas para acelerar el proceso de compra. Tanto las grandes como medianas empresas ferreteras ofrecen catálogos a través de sus páginas oficiales como

es el caso de Sodimac, Maestro y Home center, entre otros. Lo cual le permite al usuario verificar los productos que ofrecen además de ofertas y promociones. Y así determinar donde se realizará su compra.

Otra de las aplicaciones que actualmente podemos encontrar incorporadas como uso de la tecnología en el sector ferretero es el uso de tarjetas de crédito, lo cual permite mayor poder de compra.

Para las grandes cadenas de Retail, es favorable que sus consumidores utilicen tarjetas porque así compran más, y tienen acceso a todas las tiendas del mismo grupo, como es el caso de Saga Falabella, las tarjetas, se puede utilizar tanto en Saga como Tottus y Sodimac.

Para el sector ferretero cada vez es más necesario poder acompañar las técnicas de ventas tradicionales que utilizan los vendedores con la tecnología, porque facilita y optimiza la relación con los clientes ofreciendo un valor agregado al establecimiento. Cuando hablamos de tecnología en el punto de venta, nos referimos a implementar un software empresarial que sirva para gestionar su negocio.

Por ejemplo, con un ERP (Planificación de Recursos Empresariales) para ferreterías se podrá tener una visión más completa y sincronizada del negocio, mejorar la gestión de inventarios y proyección de las ventas.

Un ERP, es un software intuitivo, un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, logística, inventarios y contabilidad. Debe buscar uno adecuado a las necesidades de su negocio.

Uno de los problemas más frecuentes en una ferretería al gestionar cada documento en papel, es no poder tener información rápida y veraz para el análisis y la toma de decisiones. Por esta razón, el número de negocios que han considerado implementar este software como un factor estratégico y clave ha aumentado en los últimos años. Pues con la ayuda de esta herramienta en las ferreterías, se incrementan los beneficios operacionales y los clientes obtendrán un alto grado de satisfacción al visitar su ferretería y encontrar el producto que venían buscando.

Disponer de un ERP para ferreterías le va ahorrar tiempo, dinero y sobre todo una visión más clara y global de cada una de las partes de su negocio.

Esta herramienta, mejorará ampliamente la optimización de recursos de la empresa, incrementando sus beneficios:

Ventajas de un software ERP

Permite el desarrollo de nuevos modelos de ventas

Automatiza algunos procesos

Propone mejorar y optimizar procesos

Mejora la comunicación

Aumenta la eficiencia y la productividad

Nota. *Fuente (Sumatec, 2018)*

### **1.2.7. Análisis de relaciones laborales.**

Las relaciones laborales son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo en la ferretería MaxSuFer. Por lo general, hacen referencia a las relaciones entre el trabajo y el capital en el marco del proceso productivo.

En las sociedades modernas, las relaciones laborales se encuentran reguladas por un contrato de trabajo, que estipula los derechos y obligaciones de ambas partes. Por ejemplo, el contrato laboral señala que un trabajador accederá a una indemnización si es despedido sin causa justa.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que las relaciones laborales pueden ser individuales o colectivas. Las relaciones laborales individuales son las que un trabajador aislado establece con su empleador o su representante de forma directa como lo es el caso de MaxSuFer.

Las relaciones colectivas surgen para minimizar la situación de dependencia y subordinación entre el trabajador y el empleador. El sindicato tiene más poder para imponer sus condiciones y conseguir una relación laboral justa y equitativa.

Estas relaciones laborales se basan en el principio del tripartismo, que supone que las cuestiones más importantes vinculadas con el empleo deben resolverse entre las tres partes principales implicadas: el Estado, el capital y el trabajo.

Como en todos los tipos de relaciones interpersonales, existen diversos puntos de conflicto que entorpecen el funcionamiento de las empresas. Sin lugar a dudas, la paga representa uno de los temas más delicados a tratar entre un empleador y sus empleados. Es importante que la remuneración sea una justa compensación por el trabajo realizado, y esto es algo que normalmente no ocurre.

El derecho a las vacaciones y a días libres por asuntos propios suele ser el centro de muchas discusiones en las empresas, y su incumplimiento ocasiona un profundo descontento y una falta de apego al trabajo, lo cual resulta en una guerra silenciosa que, como en cualquier guerra, no beneficia a nadie. Si ante la falta de respeto se responde de la misma forma, la imagen de una compañía se empaña de situaciones tales como el desgano a la hora de atender al público, robos de materiales por parte de los empleados y tareas mal acabadas.

En los últimos años, algunas empresas han adoptado un modelo de trabajo conocido como “jerarquía horizontal”. Básicamente, consiste en dar a los empleados la sensación de no estar por debajo de sus jefes, que es lo que ocurre en las organizaciones tradicionales. No se trata de alterar el organigrama, ni de dar la misma cantidad de poder a todos los integrantes, sino de valerse de herramientas tales como el diálogo para mejorar la experiencia general y, por ende, el rendimiento de la compañía. Otros recursos comunes son permitir que cada uno vista a su gusto, ubicar todas las oficinas al mismo nivel y utilizar paredes traslúcidas para eliminar la idea de que los empleadores son seres superiores e inaccesibles.

## 2. Análisis de la estructura organizacional



**Figura 2.** Organigrama estructural ferretería Maxsufer.

Nota. *Suministrado de archivos ferretería MAXSUFER (2017).*

La ferretería MaxSuFer en sus políticas tiene como sentido satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. En la organización también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

Con base a la gestión de procesos, tenemos que tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos lo cual está definido por área de desempeño de la ferretería.

Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes:

La estrategia general de la empresa

La satisfacción del cliente

Si no, es posible que ocurra que las personas de la empresa no conozcan los procesos en los que están involucrados. Existiría una falta de alineación entre los procesos y los objetivos. Los procesos que están detectados no se viven en el día a día porque no están actualizados, y la empresa se dedica a solucionar los problemas diarios.

Para la correcta aplicación de los procesos administrativos la ferretería MaxSuFer cuenta con una planta administrativa de 7 empleados los cuales están distribuidos de la siguiente manera: 1 Gerente General, 1 Gerente Administrativo y Financiero, 1 Responsable del SG-SST, 2 Auxiliares de Bodega, 2 Asesores de ventas y 1 técnico contable.

A continuación, se identifican cada uno de los perfiles de desempeño con las funciones y los objetivos dentro de la compañía.

nombre del cargo: gerente general

objetivos del cargo: realizar una buena gestión administrativa (planear, controlar, organizar y dirigir), para alcanzar los objetivos y metas propuestas por la ferretería MaxSuFer, velar por el bienestar de los empleados y clientes de la organización y así mismo lograr los más altos índices de utilidad para el propietario de la empresa mostrándola líquida y rentable.

nombre del cargo: gerente administrativo y financiero

objetivos del cargo: elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración y control para el registro de la información contable, preparar y analizar los estados financieros de la empresa, de acuerdo a los principios de contabilidad definidos y a la normativa vigente, supervisión de la ejecución presupuestaria de la empresa, supervisión de los fondos generados por la empresa y control de las colocaciones en el mercado, analizar y resolver materias tributarias y contables que afecten la operación de la empresa.

nombre del cargo: responsable del sg-sst

objetivos del cargo: elaborar y ejecutar el programa de capacitación anual en promoción y prevención, que incluye los peligros/riesgos prioritarios y sea extensivo a todos los niveles de la organización, elaborar y ejecutar los programas de vigilancia epidemiológica, de acuerdo con los riesgos de la empresa, reportar a la alta dirección las situaciones que puedan afectar la seguridad y salud de los trabajadores contratistas y visitantes, solicitar a la dirección, la realización de exámenes médicos de ingreso, periódicos y de retiro para los trabajadores, elaborar y actualizar las políticas de seguridad y salud en el trabajo, necesarias

para el manejo de proveedores y contratistas y solicitar la aprobación por parte de la gerencia, elaborar, revisar y actualizar la matriz de riesgos de la empresa.

nombre del cargo: técnico contable

objetivos del cargo: realizar las labores de registro de información contable en los libros principales y auxiliares que sean asignados; así mismo mantener actualizado el sistema para revisión por parte del contador. preparar y realizar pago a proveedores. realizar la gestión de compras encargadas por el gerente, archivo, facturación de vendedores externos, llevar registro de ventas de mostrador y cobros de cartera.

nombre del cargo: asesores de ventas

objetivos del cargo: realizar la labor de ventas de la manera más eficiente, objetiva y cordial, mostrando siempre un buen conocimiento acerca de los productos de la ferretería, administrar coherentemente su agenda de trabajo.

nombre del cargo: auxiliares de bodega

objetivos del cargo: determinar métodos de recibo y despacho de materiales y mercancías. inspeccionar y verificar la llegada de mercancías contra facturas y otros documentos; registrar faltantes y rechazar artículos dañados. recibir y clasificar materiales, suministros, repuestos, equipos y mercancía en general, alistamiento y entrega de pedidos según remisión de asesores de ventas.

### 3. Entorno político legal

Los tratados de libre comercio, permiten que las importaciones y exportaciones en nuestro país sean más dinámicas.

Con respecto a los productos ferreteros, el Perú factura \$3663 mil millones en el sector de manufacturas diversas. \$57 millones en lo que respecta a los productos ferreteros que corresponden al 20% de todas las exportaciones en este sector.

#### 3.1 Matriz PESTEL y análisis

Tabla 3.

Análisis pestel

Políticos	Económicos	Socio culturales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales
P	E	S	T	E	L
Factores políticos	Factores económicos	Factores sociales	Factores tecnológicos	Factores ecológicos	Factores legales
Nueva reforma tributaria	Desvalorización de la moneda	Expectativas en la Innovación	Uso de tecnología de punta	Reciclaje	RUT
Incremento del IVA al 19%	Incremento en la Inflación	Tasas de desempleo	Eficiencia en los procesos.	Manejo de bolsa de papel	Cámara de comercio
Nuevos Impuestos	Aumento en los precios	Cambio de Hábitos de Consumo	Modernización de equipos	Fenómenos climatológicos	Licencias

Tratados comerciales	Precio del dólar	Productos sustitutos	Uso de redes sociales para nuevo mercados	Incentivar el uso de productos de ferretería ecológicos	Seguridad en el trabajo
	Deuda externa del país	Estilos de vida	Desarrollo de e-commerce		Cambio de leyes

Para llevar a cabo el diagnóstico de la empresa fue necesario utilizar una serie de herramientas las cuales brindan no solo una facilidad sino también un apoyo para el desarrollo del análisis. Comenzando por la matriz PESTEL la cual “esta específicamente diseñada para analizar los cambios sufridos en el entorno, que afectarán a una empresa o unidad de negocio. De este modo al analizar cómo cambian estos factores, las empresas podrán diseñar sus estrategias para adaptarse, defenderse o aprovecharse de las grandes tendencias que afectarán a todo el sector o mercado.” (Jose Manuel Gomez-Zorrilla Sanjuan) (<http://laculturadelmarketing.com>) herramientas claves en un plan de marketing matriz Pestel

#### 4. Definición del problema de intervención

Maxsufer al ser una empresa familiar, pero de origen empírico evidencia al analizarla que presenta un rezago competitivo al no contar con la base fundamental de una organización que, por sus características de tamaño y trayectoria, requiere para ser sostenibles y mantenerse a la vanguardia de las tendencias de consumo y de las necesidades de un mercado modernizado y globalizado, que cada día demanda mayor y mejor atención, agilidad, inmediatez y flexibilidad. Contar con los elementos de planeación estratégica que la definan, la caractericen y que tracen la meta a alcanzar y la ruta por la que busquen conseguir llegar a ella.

De igual manera, en el ámbito comercial carece de estrategias y planes de venta, así como de herramientas de comunicación e interacción con sus clientes, razón por la cual no cuenta con una cartera de clientes foco, pues los fidelizados son por relaciones sociales de muchos años o uno que otro que ha tenido afinidad con la tienda ferretera.

A nivel financiero, carece de un control riguroso de las finanzas y del flujo de caja de la empresa, pues la contabilidad que llevan es física y los pocos datos que obtienen son del cruce de las facturas de compra versus las facturas de venta, que además también utilizan para generar los estados financieros, los cuales realizan al momento de declarar renta o cuando requieren un apalancamiento crediticio; además no cuentan con herramientas tecnológicas como software de contabilidad para poder llevar el registro de sus hechos económicos, al igual que para poder obtener información para la toma de decisiones.

Por su parte, a nivel tecnológico en general la brecha es mucho mayor, esto pues, solo cuentan con tres computadores para la operación, uno para la administración y un parlante altavoz para realizar solicitudes correspondientes a pedidos. Los primeros están distribuidos así: 2 para el mostrador o vitrina y con los cuales realizan la toma de pedidos de venta en archivos de Excel, no se lleva un registro histórico y consolidado de los pedidos en estos, además que la facturación la realizan de manera manual. El tercer computador lo utilizan para el registro de facturas que hasta ahora han comenzado a sistematizar y el administrativo es empleado para el registro de pedidos de compra.

En efecto, los mencionados recursos tecnológicos no son aprovechados de manera óptima, pues no hay establecidos procesos para ello; además de que no cuenta con un sistema que integre los procesos de las diferentes áreas, donde ello se hace fundamental para el control

de la compañía, la obtención de información compuesta para la toma de decisiones, así como para la construcción de planes de acción en ventas, finanzas y contabilidad, y sobre todo en la operación de la empresa.

Es en la logística, que es el principal y el crítico proceso de la empresa donde paradójicamente se evidencia la principal problemática, pues al no contar con un sistema de información integrado para la administración y gestión de las áreas y recursos de la empresa, no es posible tener certeza sobre el capital de trabajo con el que cuenta la empresa (inventario disponible + cuentas por cobrar - cuentas por pagar). No se lleva un control sistémico de entradas y salidas de inventario, costo, obsolescencia, pérdidas, necesidades de reposición. Lo que consideramos el principal riesgo para la sostenibilidad de la empresa; además que coincidimos en que es una de las razones por la cual no nos brindaron acceso o compartieron información financiera.

Por otra parte, el liderazgo y la toma de decisiones está centralizado en el propietario y su familia, razón por la cual no hay delegación de autoridad ni definición de roles específicos, en un 80% el capital humano con el que cuentan realizan diferentes tareas y no tienen clara la función que cumplen, pues hacen lo que se les indica dependiendo la situación y coyuntura operacional del momento; además el propietario también realiza tareas operativas dependiendo de esos momentos, lo que caracteriza su gerencia como reactiva, sin planificación ni proyección y postrada a un círculo vicioso.

En el plano de la estructura corporativa y operativa de la empresa, encontramos que no está definido con claridad el proceso operativo misional y los procesos de ventas, compras, finanzas y logística no están definidos con claridad, mucho menos documentados y además al no haber delegación adolecen de un responsable de la gestión y el control de estos procesos fundamentales, todo recae sobre el propietario. Tampoco tienen definido con claridad el número de empleados que requieren para la operación, los cargos que deben tenerse, por lo cual tampoco cuentan con procedimientos.

Para finalizar, presenta un riesgo considerable en seguridad y salud en el trabajo, pues al no tener procesos y procedimientos definidos, tienen prácticas inadecuadas y peligrosas para el almacenamiento de los productos, lo cual representa un riesgo para sus trabajadores; tanto a nivel ergonómico como a nivel de potenciales incidentes.

## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo general**

Desarrollar el plan estratégico de la empresa buscando conseguir una mejora en los procesos a mediano plazo.

### **5.2 Objetivos específicos**

Realizar un diagnóstico para conocer la situación de la empresa.

Determinar la estructura organizacional.

Establecer los procesos y procedimientos.

## 6. Alcance

En este proyecto se tendrá en cuenta todos los procesos con los que la compañía Maxufer lleva a cabo su razón social, analizando el área operativa, administrativa y financiera para contar con un buen funcionamiento interno, y así poder mostrarse como una compañía competitiva en el sector ferretero, la cual pretende mejorar continuamente sus procesos y servicios para lograr ser una compañía líder en este mercado, buscando mejorar su rentabilidad y su propuesta de valor y de servicio.

El plan de mejora propuesto pretende:

1. Analizar la actualidad de la organización por medio de matrices metodológicas las cuales mostrarán la realidad de la compañía, y sus procesos claves que carecen de administración adecuada para la correcta aplicación de sus actividades.
2. Elaboración del plan estratégico.
3. Planteamiento de Indicadores.

La metodología propuesta integrará todas las áreas de la compañía mediante la aplicación de herramientas de valoración, que llevará al alcance de los objetivos proponiendo estrategias para la mejora en los procesos administrativos y financieros, así como las políticas, y toma de decisiones gerenciales. Esto teniendo en cuenta la importancia que la gerencia se desligue en gran parte de las acciones operativas y se enfoque en la planeación estratégica, gerencia general, negociaciones y comercialización.

La administración de operaciones y logística gestiona con eficiencia los recursos de la logística empresarial, mediante la planeación, la ejecución y control en los diferentes procesos y las necesidades de la organización. La logística empresarial comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, el traslado y el almacenamiento de materiales y productos (Lluís, 2012).

## 7. Antecedentes

La planeación estratégica es la creación, desarrollo y puesta en marcha de varios planes operativos por parte de las compañías u organizaciones, con el propósito de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo, según los objetivos propuestos por la organización, los cuales van de la mano con la visión y misión de la compañía. A continuación, se abordan trabajos de grado presentados como proyectos de investigación de la Uniagustiniana, quienes investigaron sobre la problemática del presente proyecto.

Según Reina & Domínguez (2017) en su proyecto de grado presentado a la Uniagustiniana (Propuesta estratégica para el mejoramiento de la empresa Plastik) lograron diagnosticar una falencia de comunicación la cual creó consecuencias negativas para el desarrollo organizacional trasladando así un impacto negativo al cliente.

Adicional evidenciaron un clima organizacional negativo por acusaciones de irresponsabilidades de las áreas involucradas.

Para Piñeros & Sánchez (2017) En el proyecto de planeación estratégica para la empresa Carrocerías Capri Ltda. La empresa atraviesa un periodo de cambio generacional, en el que no se tienen claras las condiciones ni el nivel de responsabilidad de las partes involucradas, esto hace que el gerente desvíe su atención hacia cosas que no merecen mayor importancia, además el proceso de planeación de estrategias y objetivos pasa para un segundo plano, lo que ocasiona un estancamiento a nivel estratégico, debido a la falta de planeación y visión prospectiva que afecta a todas las partes interesadas de la organización.

Según Brian & Mintzberg (1993) una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas u objetivos y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

(Koontz 1991, citado por Cannice & Weihrich, 2012) las estrategias son paradigmas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

T. Smith (1979) menciona que la estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial.

## 8. Marco referencial

### 8.1 Marco normativo

La ferretería Maxsufer se encuentra registrada ante La Cámara De Comercio De Bogotá, con las siguientes indicaciones de actividad económica.

Actividad económica: 4663 comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción. Homologado(s) versión 4 ac.

Nombre: López Guillermo, C.C.: 19105336, N.I.T.: 19105336-0, Matrícula No: 00875474 del 12 de junio de 1998, Municipio: Bogotá D.C.

Dirección comercial: Cr 15 no. 11-52, Email comercial: Ferreteriamaxsufer@hotmail.com

Código de verificación: g6zzzxgr8aa, 4 de julio de 2017 hora: 11:11:28, último año renovado: 2017.

Ver anexo 1. (Rut de MAXSUFER Cámara de comercio de Bogotá)

LEY 590 DE 2000 (Julio 10), Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010

Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

LEY 905 DE 2004 (Agosto 2), Reglamentada por el Decreto Nacional 734 de 2012

"Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones".

La planeación estratégica se define como una herramienta de la gerencia estratégica que ayuda a establecer estrategias buscando las ventajas competitivas de la organización creando nuevas y fortaleciendo las ya existentes, se caracteriza por la toma de decisiones basándose en la eficiencia de la organización mediante la integración de la visión a largo plazo, los planes estratégicos funcionales que están a mediano plazo y los planes operativos que son a corto plazo todo esto a función de los objetivos propuestos por la organización para ser mucho más competitiva en el mercado. (Jeftee, 2009, P. 69).

los autores (Lerma & Barcena, 2012) Lo define como el documento que guía las diferentes acciones para que la organización cuente con los recursos necesarios para su operación y las diferentes acciones que debe realizar la empresa para llegar a los objetivos planeados. Plan de Mercadotecnia Planes de Promoción Plan de Ventas Plan de Publicidad Plan de promoción de ventas Plan de relaciones Publicas Plan para el desarrollo de nuevos productos Plan de

Exportación 20 Plan de personal: Los autores (Lerma & Barcena, 2012) lo define como el documento que guía las acciones de la empresa, garantizando que el personal esté capacitado y cuente con la cantidad necesaria para el desarrollo de la actividad de la organización resaltando el desarrollo integral de cada trabajador.

## **8.2 Marco teórico**

El marco teórico de este proyecto está fundamentado en teorías de planeación estratégica, las cuales permitirán el desarrollo de recomendaciones a la problemática generada en el problema de la investigación.

En las teorías que vamos a mencionar podemos identificar conceptos que se aplican a organización y planeación estratégica las cuales pueden aportar en el crecimiento de la compañía Maxsufer.

Estas teorías toman importancia ya que nos brindan fuentes que nos permiten realizar una correcta toma de decisiones administrativas, permitiéndonos procesos de mejora continua en el negocio.

Modelo de planeación estratégica de Estella García Sánchez & María Valencia Velazco.

Esta teoría está fundamentada en el verificar la misión de la empresa como principio de la planeación estratégica, teniendo en cuenta que la misión tiene gran importancia debido a que incluye los valores de la empresa, seguido de esta verificación se debe realizar un diagnóstico de la empresa en donde se logre identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa que serán evaluados con una matriz, para determinar cuáles son las fortalezas más representativas y cuáles son las debilidades que representan puntos vulnerables para la compañía.

Al realizar esta identificación de vulnerabilidades y fortalezas se logrará reconocer las tendencias que le conviene a la compañía de acuerdo a su posición en el mercado. Para finalizar el modelo propone un cuadro de resultados donde se presentan los objetivos relacionados con su estrategia y normados con su política. (Sánchez & Valencia, 2012).

Procesos de planeación dentro de la administración estratégica, José Ramón Gallardo Hernández.

En el proceso de planeación dentro de la administración Gallardo indica que la planeación estratégica implica tener conciencia del cambio en el entorno del día a día. Esto quiere decir no solamente enunciar interacciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables,

proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (Humanos, financieros y materiales) para llevar a cabo esas acciones.

La planeación estratégica pone en perspectiva una radiografía de la empresa, su entorno interno y externo, de tal manera que resulta más sencillo establecer los objetivos que permitan llevar al éxito el propósito del negocio. La planeación estratégica requiere una participación activa del equipo directivo ya que son ellos los que van a determinar los objetivos que se van a incluir en plan de negocio, el proceso de planeación da inicio con la identificación de acciones necesarias para lograr los objetivos; Proporcionar los recursos oportunos para las acciones y asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones.

Para Gallardo los beneficios derivados del proceso de planeación son:

Alinear áreas claves del negocio para conseguir aumentar: la lealtad de los clientes, el valor del accionista y la calidad, y a su vez una disminución en los costos.

Fomentar la cooperación entre las áreas o departamentos.

Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.

Constituye un sistema sensible, flexible y disciplinado. (Gallardo 2012).

Al buscar otras hipótesis sobre planeación estratégica podemos decir que según la teoría de Jeftee;

La planeación estratégica se define como una herramienta de la gerencia estratégica que ayuda a establecer estrategias buscando las ventajas competitivas de la organización creando nuevas y fortaleciendo las ya existentes, se caracteriza por la toma de decisiones basándose en la eficiencia de la organización mediante la integración de la visión a largo plazo, los planes estratégicos funcionales que están a mediano plazo y los planes operativos que son a corto plazo todo esto a función de los objetivos propuestos por la organización para ser mucho más competitiva en el mercado.(Jeftee,2009,P.69).

El señor Humberto Serna Gómez ofrece un sistema de gestión basado en la gerencia estratégica, medios por los cuales le será alcanzable las metas propuestas, además de mostrar casos referentes a las estrategias en gerencia. (Gómez, 2008)

Según la hipótesis de Koontz:

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para

identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. (Koontz, 1994)

Para Steiner se puede definir que:

La planeación estratégica establece metas organizacionales, define estrategias y políticas, desarrolla planes detallados para llevar a cabo habilidades y así obtener los fines buscados, se puede decir que son los procesos para decidir qué tipo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados” (Steiner, 2007).

En el texto planificación y gestión estratégica el autor Jadue indica que según su teoría: La gestión estratégica para (Jadue, 2016) se define como: “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. Por lo cual indica, que es importante que la compañía realice políticas y planes estratégicos que lo lleven a desarrollar acciones para el continuo mejoramiento y cumplimiento de sus objetivos, generando mayor competitividad y mejora en todos sus procesos.

Otro de los autores que puede hablar con propiedad de la planeación estratégica es (Rincón, 2016), quien según su teoría indica que:

Es importante construir planificación estratégica para las empresas porque une las fortalezas con las oportunidades de mercado y además brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Por lo tanto, un plan estratégico es un mapa de ruta para la empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas, las cuales se integran y permiten que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas. El propósito de la planeación estratégica es posibilitar un desarrollo coherente de las organizaciones, que permita coordinar las acciones de las diferentes subunidades mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los estamentos de la empresa sobre los objetivos que se persiguen y los métodos escogidos para llegar a ellos (Pérez, 2014).

Esta planeación está basada en la orientación de la empresa, como se proyecta en el futuro estableciendo estrategias que se realizan en un periodo de tiempo, en donde se comprenden todos los tipos de la planeación estratégica que son los estratégicos, tácticos y operativos. Plan financiero: los autores (Lerma & Barcena, 2012) Lo define como el documento que guía las diferentes acciones para que la organización cuente con los recursos necesarios para su operación y las diferentes acciones que debe realizar la empresa para llegar a los objetivos planeados. Plan de Mercadotecnia Planes de

Promoción Plan de Ventas Plan de Publicidad Plan de promoción de ventas Plan de relaciones Publicas Plan para el desarrollo de nuevos productos Plan de Exportación 20 Plan de personal: Los autores (Lerma & Barcena, 2012) lo define como el documento que guía las acciones de la empresa, garantizando que el personal esté capacitado y cuente con la cantidad necesaria para el desarrollo de la actividad de la organización resaltando el desarrollo integral de cada trabajador.

Como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. (Colina, 2007, p.43).

## 9. Aplicación de la metodología marco lógico

### 9.1 Análisis de los involucrados.

Proyecto

- ✓ Gerente General
- ✓ Familiares del gerente general con poder de decisión
- ✓ Empleados
- ✓ Clientes
- ✓ Proveedores
- ✓ Competencia
- ✓ Gobierno
- ✓ Sector

Nivel Relevancia proyecto	Involucrados	Intereses	Necesidades	Expectativas
Alto	Gerente General, Familiares del gerente general con poder de decisión.	Crecimiento del negocio.	Sostenibilidad del negocio.	Optimización del negocio.
Medio	Empleados	Incrementos o mejoras salariales.	Salario por su trabajo.	Crecimiento y desarrollo profesional.
	Clientes	Precios justos-bajos.	Productos de ferretería.	Buen servicio y soporte.
	Proveedores	Mayor compra.	Mayor Venta.	Aumenta su participación de venta.
Bajo	Sector	Jalonar crecimiento.	Aporte al crecimiento del sector.	Crecimiento de las ganancias del sector.
	Gobierno	Fiscalización e impuestos.	Recaudo.	Aumentar recaudo.
	Competencia	Cartera de clientes más grande.	Menor participación de mercado a la suya.	Menor crecimiento en la participación al suyo.

El método a utilizar para la participación de los involucrados en la identificación, análisis y selección del problema es el método técnica Delphi.

Constó de los siguientes pasos:

- 1- Cuestionario
- 2- Primera ronda de contestación
- 3- Se procesa los resultados y se toma medidas
- 4- Segunda ronda
- 5- Se realiza definitivamente modificaciones al documento original o se confirma la opinión inicial.

## **9.2 Análisis del problema a través del árbol de problemas**

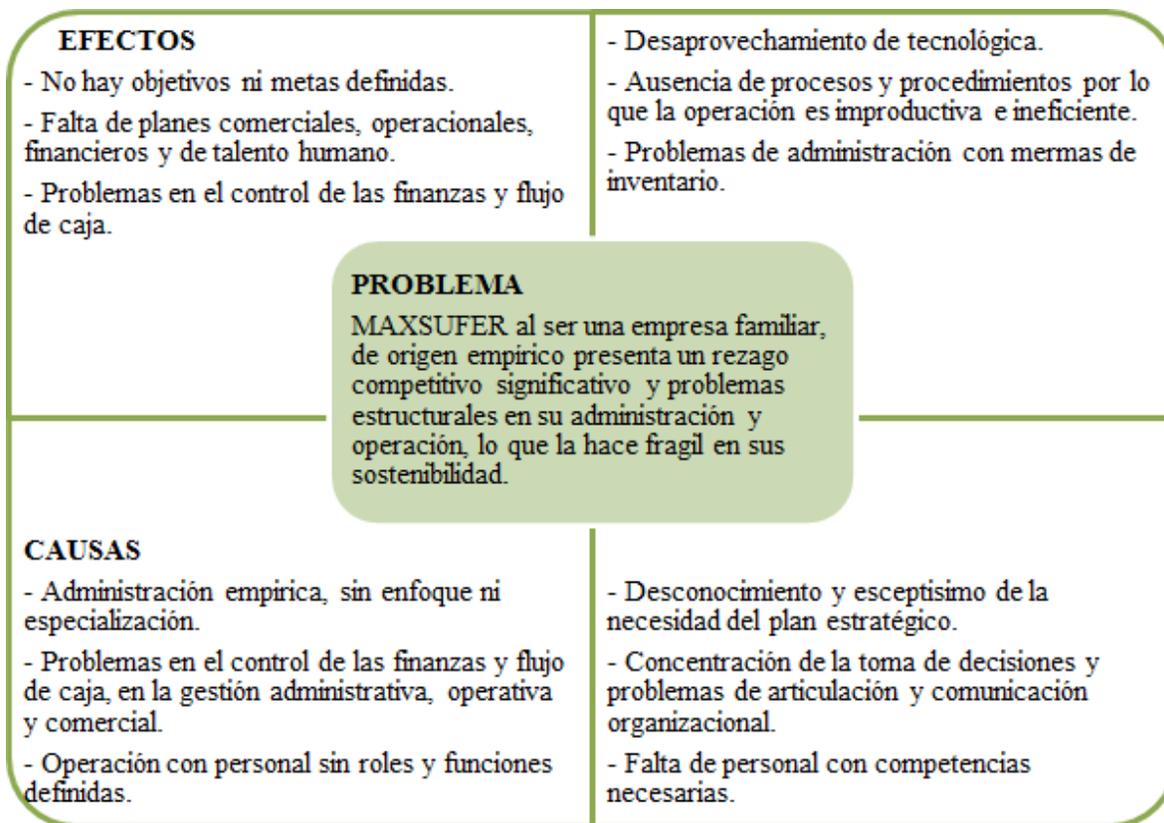
Problema Central-Carencia de plan estratégico

Efectos:

- No hay objetivos ni metas definidas.
- Falta de planes comerciales, operacionales, financieros y de talento humano.
- Problemas en el control de las finanzas y flujo de caja.
- Desaprovechamiento de tecnológica.
- Ausencia de procesos y procedimientos por lo que la operación es improductiva e ineficiente.
- Problemas de administración con mermas de inventario.

Causa:

- Administración empírica, sin enfoque ni especialización.
- Problemas en el control de las finanzas y flujo de caja, en la gestión administrativa, operativa y comercial.
- Operación con personal sin roles y funciones definidas.
- Desconocimiento y escepticismo de la necesidad del plan estratégico.
- Concentración de la toma de decisiones y problemas de articulación y comunicación organizacional.
- Falta de personal con competencias necesarias



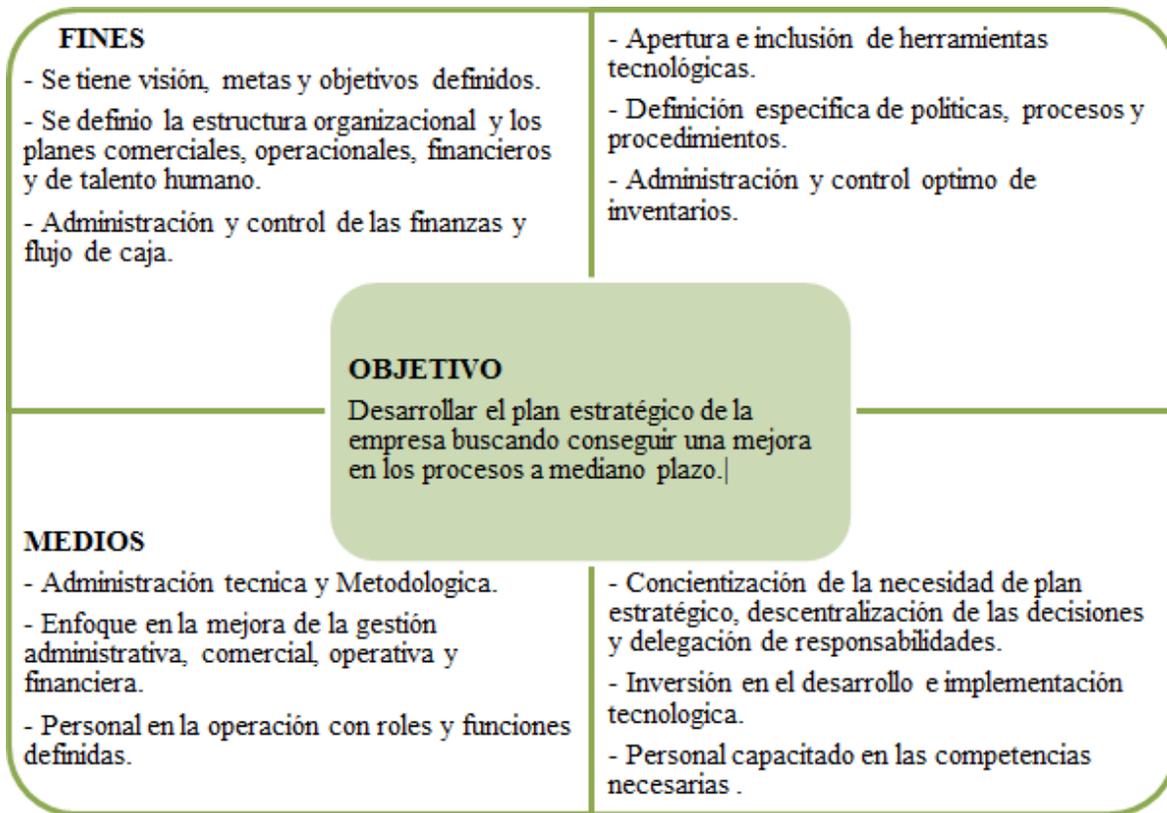
### 9.3 Análisis de objetivos a través del árbol de objetivos.

Fines:

- Plan estratégico claramente definido
- Elaboración de estrategias ventas y aumento de las mismas
- Control de finanzas y flujo de caja
- Innovación tecnológica
- Caracterización y optimización de procesos
- Administración de inventario

Medios:

- Administración técnica y Metodológica.
- Enfoque en la mejora de la gestión administrativa, comercial, operativa y financiera.
- Personal en la operación con roles y funciones definidas.
- Concientización de la necesidad de plan estratégico, descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades.
- Inversión en el desarrollo e implementación tecnológica.
- Personal capacitado en las competencias necesarias.



#### 9.4. Identificación de alternativas de solución

##### A. Administración Técnica y Metodológica.

- Evaluación de la situación de la organización a través de un diagnóstico a realizar en una visita para conocer su operación y procesos.
- Identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- Elaboración del plan de mejora bajo la metodología de planeación estratégica.

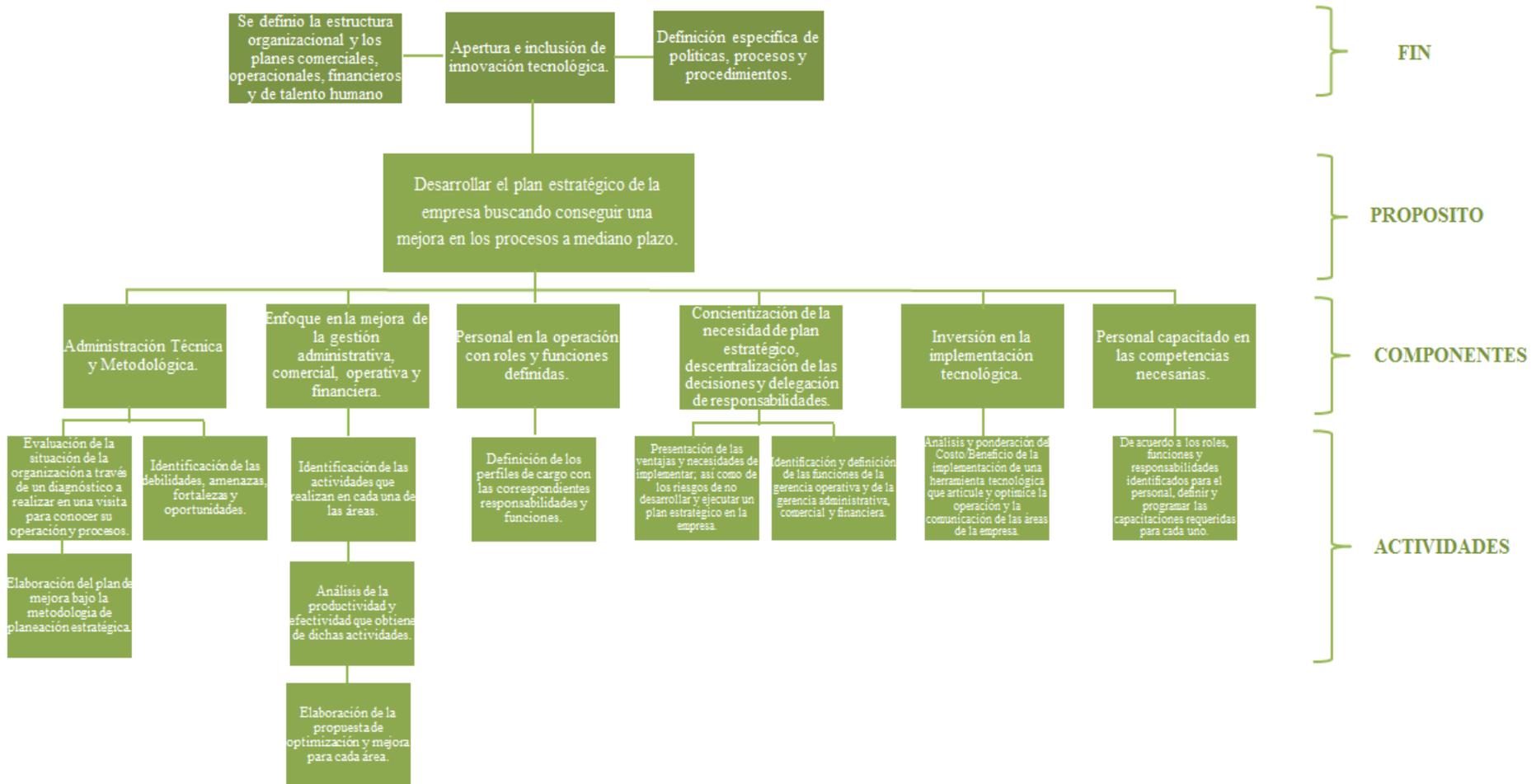
##### B. Enfoque en la mejora de la gestión administrativa, comercial, operativa y financiera.

- Identificación de las actividades que realizan en cada una de las áreas.
- Análisis de la productividad y efectividad que obtiene de dichas actividades.
- Elaboración de la propuesta de optimización y mejora para cada área.

##### C. Personal en la operación con roles y funciones definidas.

- Definición de los perfiles de cargo con las correspondientes responsabilidades y funciones.
- D. Concientización de la necesidad de plan estratégico, descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades.
- Presentación de las ventajas y necesidades de implementar; así como de los riesgos de no desarrollar y ejecutar un plan estratégico en la empresa.
  - Identificación y definición de las funciones de la gerencia operativa y de la gerencia administrativa, comercial y financiera.
- E. Inversión en la implementación tecnológica.
- Análisis y ponderación del Costo/Beneficio de la implementación de una herramienta tecnológica que articule y optimice la operación y la comunicación de las áreas de la empresa.
- F. Personal capacitado en las competencias necesarias.
- De acuerdo a los roles, funciones y responsabilidades identificados para el personal, definir y programar las capacitaciones requeridas para cada uno.

## 9.5 Estructura analítica del proyecto (EAP)



**Figura 3.** Estructura analítica del proyecto

Nota. Autoría propia

### 10. Construcción de matriz de (planificación) marco lógico

#### MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación		
		Fuentes de Información	Responsable de Recolección	Metodo de Analisis
<b><u>Fin</u></b>				
Mejorar el desempeño operativo, comercial y financiero de MAXSUFER.	- Aumento Ventas: Vtas 2019 / Vtas 2018	Estado de Resultados	Gerencia Comercial, Administrativa y Financiera.	Comparación porcentual entre 2 periodos
	- Mejora Productividad: Pedidos 2019 / Pedidos 2018	Pedidos recibidos y pedidos entregados.	Gerencia Operativa.	Comparación porcentual entre 2 periodos
	- Aumento Beneficios: Utilidad Neta 2019 / Utilidad Netas 2018	Estado de Resultados	Gerencia Comercial, Administrativa y Financiera.	Comparación porcentual entre 2 periodos
<b><u>Propósito</u></b>				
Desarrollar el plan estratégico de la empresa buscando conseguir una mejora en los procesos a mediano plazo.	- Implementación del plan estrategico.	Plan de Mejora	Equipo Consultor	Comparación del estado de implementación del periodo actual, frente a lo planeado.

Matriz Marco Lógico MaxSuFer.xlsx

## Conclusiones

En conclusión, la actualidad empresarial ha demandado que las empresas cuenten con estrategias que estén alineadas al entorno en que se desenvuelve. Para Maxsufer el contar con infraestructura propia, capital humano calificado, volumen considerable de inventario y adicional respaldo de marcas reconocidas, ha hecho que posea ventajas con respecto a sus competidores lo cual ha llevado a que logre sostenerse a través del tiempo en un mercado tan competitivo como el ferretero. Sin embargo, luego de la visita, revisión a sus procesos y la evidencia que se mostró anteriormente demuestra que sus procesos no son los más acordes en pro de una optimización de sus recursos y crecimiento mucho más exponencial que genere diferenciación ante la competencia.

Por lo anterior la propuesta está encaminada a elaborar un plan estratégico que abarque y fortalezca diferentes áreas de la empresa en pro de encaminar la organización a conseguir:

- 1- Mejora en los procesos a mediano plazo
- 2- Optimización de los recursos
- 3- Aprovechamiento de la tecnología.
- 4- Competividad en el mercado.
- 5- Crecimiento organizacional tomando como base los objetivos institucionales.
- 6- Reconocimiento de los Stakeholders como parte importante de la operación.

Teniendo en cuenta lo anterior, directivos y colaboradores habrán de adquirir compromisos que deben ser asumidos con total responsabilidad y sentido de pertenencia.

### **Recomendaciones**

En el desarrollo del trabajo hemos identificado que: como parte esencial para ejecutar los procesos de trabajo con agilidad y eficiencia es necesario que los agentes que intervienen en la operación, indistintamente de su nivel, conozca sus Roles, Responsabilidades y Autoridades en la organización, es por ello que sugerimos la socialización y/o refuerzo de los mismos.

Adicional se recomienda el planteamiento de estrategias, en primera instancia, para el área de ventas las cuales deberán buscar el reconocimiento y/o posicionamiento en el mercado contiguo-sector con un índice altamente competitivo. En segundo lugar, estará la parte organizativa, para lo cual las estrategias deben buscar involucrar a los empleados en algunas de la toma de decisiones promoviendo el sentido de pertenencia por la organización.

Se invita a contemplar la posibilidad de adquirir software y equipos que permitan llevar un control en la parte contable, financiera y de inventario en pro de la optimización de recursos financieros.

Ahora, para identificar el cumplimiento y seguimiento de lo planteado se recomienda la creación de indicadores de gestión que servirán como herramienta de control.

## Referencias

Koontz, Harold. (1994). Administración. Una perspectiva global .México DF: Mc Graw Hill.

Google Maps. (2016). Ubicación ferretería MaxSuFer cra15, #11-52, Bogotá. Tomado de: <https://www.google.es/maps/@4.6030314,-74.0815034,18z>

Reina Calderón, Edna Melissa & Domínguez Cruz, Duvan Camilo. (2017) propuesta estratégica para el mejoramiento de la empresa Plastik. Bogotá. Uniagustiniana.

Piñeros Reyes, Alexander Piñeros, Salamanca José Joaquín & Sánchez Morales, Niyireth. (2017). Propuesta estratégica para el mejoramiento de la empresa carrocías Capri Ltda. Bogotá. Uniagustiniana.

Brian & Mintzberg (1993) El proceso estratégico. Conceptos contextos y casos. Prentice Hall. México.

Koontz (1991). Citado por Cannice & Weihrich. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial. Mac Graw Hill. México.

Revista Digital Fierros (2018), especializada en el sector ferretero y de la construcción. Top 500. Recuperado de: <https://fierros.com.co/top500/>

Saavedra Crespo (2016) Periódico El Mundo de Medellín. Tomado de: [http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/sector\\_de\\_la\\_construccion\\_oxigena\\_ferreterias.php#.W4HSg\\_mnFAg](http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/sector_de_la_construccion_oxigena_ferreterias.php#.W4HSg_mnFAg)

Jeftee, E. (2009, P. 69). Planeación estratégica. En E. Jeftee, Planeación estratégica (pág. 69). El Cid Editor apuntes.

Gómez, H. S. (2008). Gerencia estratégica. Bogotá D.C. Colombia.: Panamericana.

Koontz, H. (1994). Administración una perspectiva global. México DF: Mc Graw Hill.

Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México: Grupo editorial patria.

Jadue Jadue, D. (2016). Planificación y gestión estratégica: un camino hacia el desarrollo sustentable. México.

Rincón Gutiérrez, Yhon Jairo. (2017). Formulación estratégica de mejoramiento del sistema de gestión de resultados operativos de la Fábrica Riopaila 2016-2020. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10893/10016>

Jeftee, E. (2009, P. 69). Planeación estratégica. En E. Jeftee, Planeación estratégica (pág. 69). El Cid Editor apuntes.

Pérez, R. (11 de Abril de 2014). La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC. Obtenido de:  
<https://www.publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaereo/article/view/133/271>

Lerma, A. E., & Barcena, S. (2012). Planeación estratégica por áreas funcionales. México: Alfaomega.

Lluís, A. (s.f. de s.f. de 2012). Logística : gestión de la cadena de suministros. Logística y cadena de suministros. Logística integral. Madrid, España.

Colina, J. M. (1 de Marzo de 2007, p.43). Las estrategias competitivas genéricas de Porter. Córdoba: El Cid Editor. Obtenido de  
<http://site.ebrary.com/lib/bibliouncsp/detail.action?docID=10311343>

Barcena, S., & Lerma, A. E. (2012). Planeación estratégica por áreas funcionales. México: Alfaomega

## Anexos

## Anexo 1. RUT de MAXUFER Cámara de comercio de Bogotá.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

 CÁMARA  
de Comercio  
de Bogotá

SEDE VIRTUAL

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: g6ZmzkGR9aa

4 DE JULIO DE 2017      HORA: 11:11:26

R052712624      PAGINA: 1

\*\*\*\*\*

LA MATRICULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS.

\*\*\*\*\*

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO DE VERIFICACION QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

\*\*\*\*\*

RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U OFICINA DE FORMA FACIL, RAPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

\*\*\*\*\*

PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS/

\*\*\*\*\*

CERTIFICADO DE MATRICULA DE PERSONA NATURAL  
LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : LOPEZ GUILLERMO  
C.C. : 19105236  
N.I.T. : 19105236-0

CERTIFICA:

MATRICULA NO : 00675474 DEL 12 DE JUNIO DE 1998

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CR 15 NO. 11-52  
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.  
EMAIL NOTIFICACION JUDICIAL : ferreteriamaxufer@hotmail.com  
DIRECCION COMERCIAL : CR 15 NO. 11-52  
MUNICIPIO : BOGOTA D.C.  
EMAIL COMERCIAL: FERRETERIAMXSUFER@HOTMAIL.COM

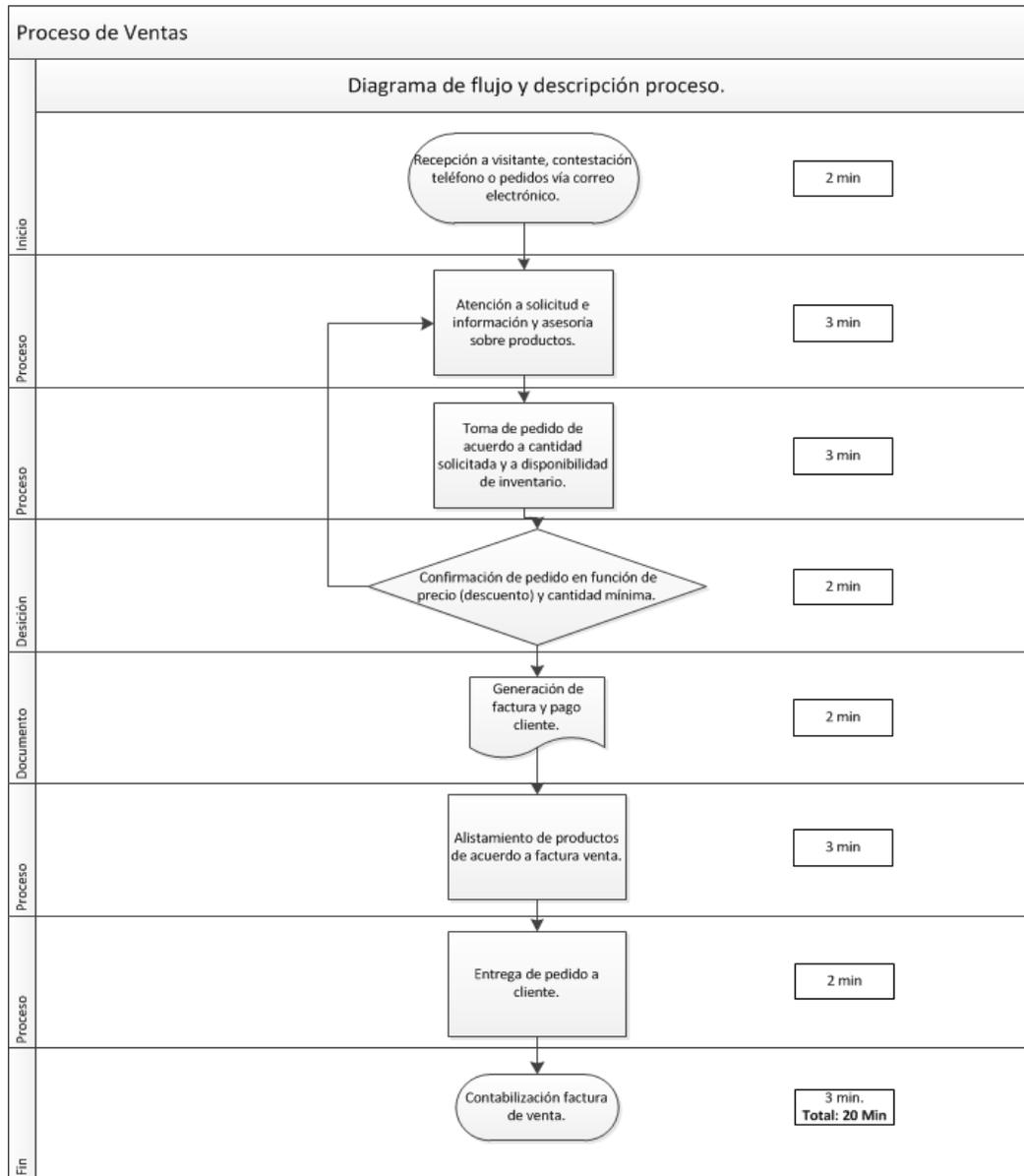
CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :27 DE MARZO DE 2017



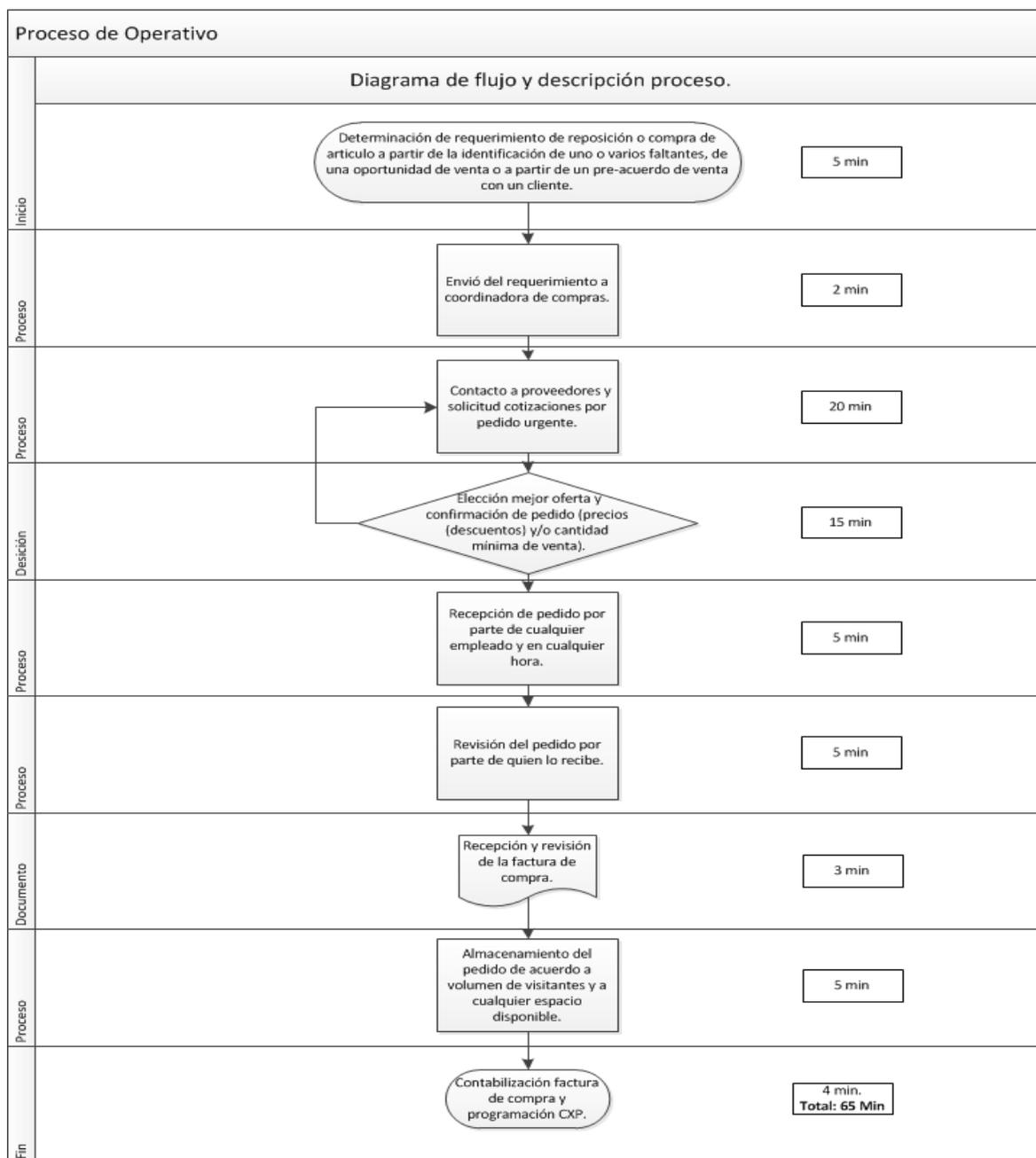
Nota. Suministrado de archivos ferretería MAXSUFER (2017).

## Anexo 2. Mapa de Proceso de Ventas Propuesto.



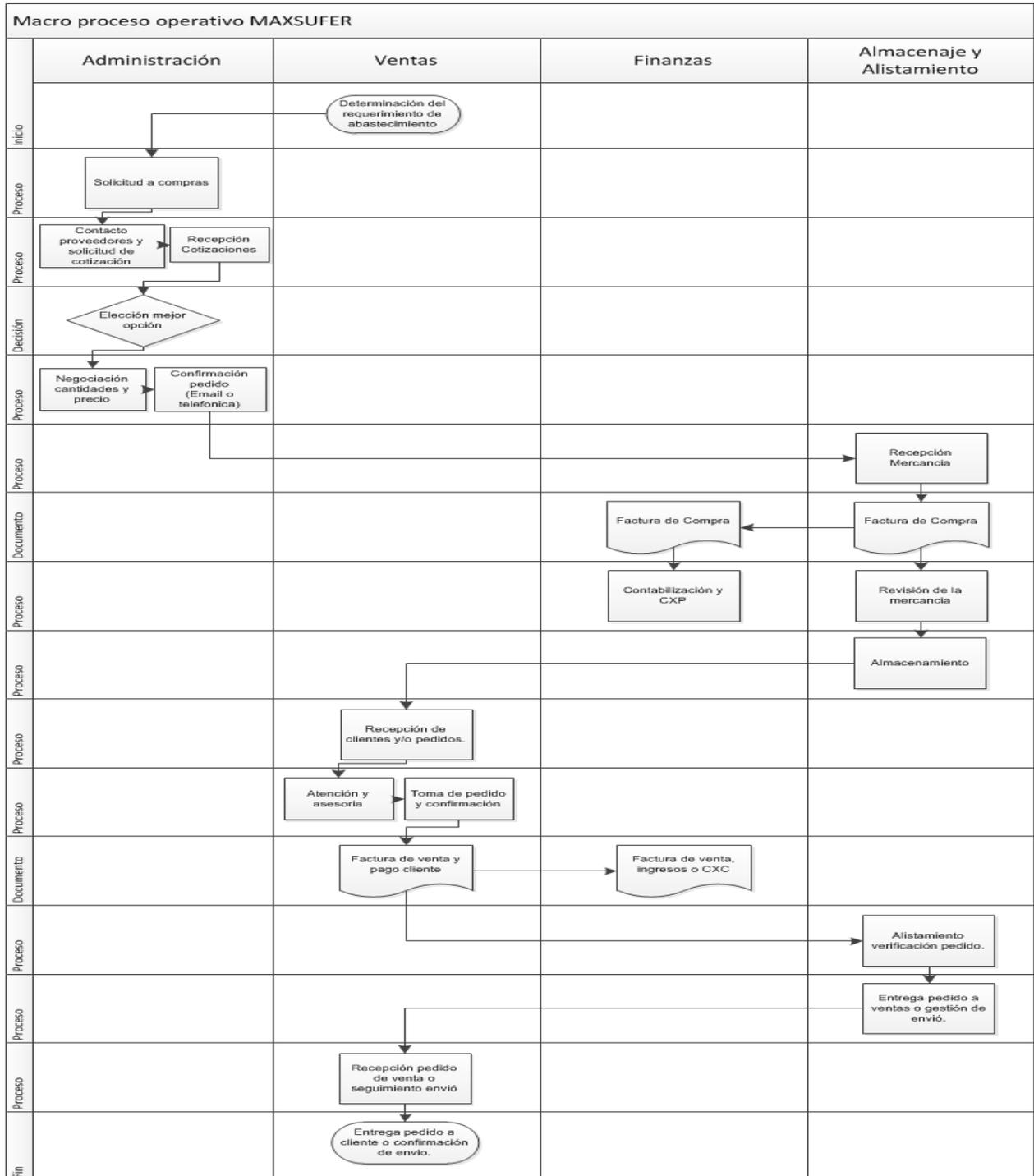
Nota. Autoría Propia.

## Anexo 3. Mapa de Proceso de Operativo Propuesto.



Nota. Autoría Propia.

Anexo 4. Mapa de Proceso de Operación General de la Empresa Propuesto.



Nota. Autoría Propia.