



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FERREMAX**

JUAN DAVID GALLEGO PALACIO  
ISABELLA SANCLEMENTE BONILLA

DIRECTOR DEL PROYECTO:  
EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI

2017

## Tabla de Contenidos

RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
1. OBJETIVOS .....	7
Objetivo General: .....	7
Objetivos Específicos: .....	7
2. MARCO TEORICO .....	7
Concepto de Planeación Estratégica .....	7
Concepto de Misión .....	10
Misión Propuesta de Ferremax: .....	10
Concepto de Visión .....	10
Visión Propuesta para Ferremax: .....	10
3. MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	11
1. MODELO DE RUSSEL ACKOFF .....	11
2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	13
3. Modelo de Dirección estratégica - David Fred .....	16
4. Modelo de Negocio .....	19
5. Modelo de Cuadro de Mando Integral – Kaplan y Norton .....	21
6. Cuadro comparativo de modelos .....	24
4. TRABAJO DE CAMPO .....	25
1. Ventaja Competitiva de Ferremax .....	25
2. Matriz DOFA .....	26
3. Objetivos estratégicos: .....	27
Indicadores .....	29
4. DESARROLLO ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL .....	30
5. DESARROLLO ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE .....	38
Bibliografía .....	45
ANEXOS .....	46
Anexo 1. Encuesta Clima Organizacional .....	46
Anexo 2. Encuesta Servicio al Cliente .....	50

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Cuadro comparativo de los modelos de planeación estratégica. ....	24
<b>Tabla 2.</b> Matriz DOFA de Ferremax .....	26

## Índice de Figuras

Figura 1. Fases del Modelo de Planeación Estratégica de Russel Ackoff.....	13
Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter. ....	16
Figura 3. Modelo de dirección estratégica de David Fred .....	19
Figura 4. Modelo de negocio.....	21
Figura 5. Modelo del cuadro integral de Kaplan y Norton. ....	23

## RESUMEN

A través del presente trabajo se busca realizar la planeación estratégica de la empresa FERREMAX, con el fin de que la empresa identifique cuáles son sus ventajas estratégicas dentro de la industria con el objetivo de aprovechar al máximo el potencial existente para que está logre cumplir sus metas. Para realizar la planeación estratégica se utilizó una metodología en la cual su primera fase consistía en investigar acerca de los modelos existentes de planeación estratégica y posteriormente se realizó el trabajo de campo en donde se trabajó de la mano con los administradores de la empresa para así conocer de ante mano la situación de la empresa frente a sus competidores.

Por otra parte, se identificó la ventaja competitiva de la misma, se ejecutaron una serie de encuestas tanto de clima organizacional como de servicio al cliente y se hizo un análisis de la empresa a través de la matriz DOFA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Finalmente, gracias a este análisis se plantearon unos objetivos estratégicos que llevaran a la empresa a ser más exitosa.

**PALABRAS CLAVES:** Planeación estratégica, Matriz DOFA, ventaja competitiva, objetivos estratégicos, encuestas.

## ABSTRACT

The following paper, aims to develop a strategic planning of the company “FERREMAX”, which will help the company to identify their advantages within the industry in order to guide the business to take benefit of its existent potential in pursuance of the achievement of its objectives. To carry out this strategic planning and succeed in it, it was necessary to implement a methodology in which the first phase consisted in investigating some of the existing models of strategic planning which afterwards we implemented it in the fieldwork. During the fieldwork, we worked with the administrative staff of the company to gather information about the process being developed in spite of knowing beforehand its internal and external (competitors) situation.

Moreover, we identified the comparative advantages of the company, we executed a series of organizational climate and customer service surveys, and we performed the SWOT analysis to identify the strengths, weakness, opportunities and threats. Finally, according to our analysis made, we generated some strategic objectives in order to guide the company into achieving its goals leading into a more successful business.

**KEY WORDS:** strategic planning, comparative advantage, SWOT, surveys, strategic objectives.

## INTRODUCCIÓN

Ferremax nace hacia el año 1995 en la ciudad de Cali como idea de negocio de los señores James Gallego y María Inés Palacio con el aporte de capital por parte del padre de esta última. La organización inicia como una de las ferreterías pioneras en el sector de Alfonso López y Siete de Agosto ante la falta de oferta de materiales para la construcción que había en ese entonces en la ciudad. Desde un principio Ferremax se ha caracterizado por ser una empresa familiar, empezando por el hecho de que sus fundadores y administradores son esposos y de que uno de sus hijos trabaja arduamente para potenciar la organización en la ciudad. Ahora bien, en la actualidad Ferremax se ha posicionado como una de las principales ferreterías del sector debido al valor agregado que ofrece en la prestación de sus servicios y que más adelante se entrará en detalle.

Por otra parte, los principales clientes a los que atiende Ferremax son aquellas empresas o instituciones que reparan o remodelan sus instalaciones como por ejemplo La Base Aérea Marco Fidel Suárez, el club deportivo América de Cali, y las Tiendas Corona. De igual manera, la organización atiende a diferentes constructoras y personas naturales que tienen a cargo proyectos u obras en construcción, así como el público en general que solicita productos para pequeñas reparaciones. Finalmente, se encuentran los diferentes establecimientos con los cuales se tiene alianzas, quienes adquieren los productos de Ferremax para posteriormente ser revendidos.

Finalmente, dadas las condiciones que ofrece el sector de la construcción y su continuo crecimiento a nivel económico, en Ferremax se ha decidido realizar una planeación estratégica que le permita a la empresa potenciarse y consolidarse como una de las principales ferreterías de la ciudad de Cali.

## 1. OBJETIVOS

Objetivo General:

Realizar un proceso de planeación estratégica para la empresa Ferremax.

Objetivos Específicos:

- Realizar el marco teórico del proceso de planeación estratégica de una organización.
- Realizar la planeación estratégica de la empresa Ferremax.
  - Plantear la misión y visión de la organización.
  - Identificar y plantear la ventaja competitiva de Ferremax.
  - Realizar la matriz DOFA para Ferremax.
  - Establecer objetivos estratégicos de acuerdo a la matriz DOFA para Ferremax.
  - Realizar las encuestas del clima organizacional y de servicio al cliente.

## 2. MARCO TEORICO

Concepto de Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica es la herramienta de gestión que sirve como ayuda a las organizaciones en el proceso de toma de decisiones con respecto a lo que se debe hacer en determinado momento y la manera en que debe hacerse, de tal modo que se afronten adecuadamente los cambios en el mercado generados por cambios en el entorno. Es así como su finalidad radica en lograr que una organización opere y brinde bienes y servicios con mayor calidad, eficiencia y eficacia, para lograr satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores con el objetivo de que tanto ellos como la organización se vean beneficiados.

El concepto de planeación estratégica no es nuevo, es un concepto que implica a su vez otros conceptos. Hacia mediados del siglo XX grandes empresas empezaron a inquietarse por los problemas con su entorno, es decir, la competencia y la planeación de sus actividades. Para ello, las empresas introdujeron un sistema de planeación de largo plazo que se llevara a cabo a través de la implementación de acciones adecuadas.

Anteriormente, en el proceso del establecimiento de metas y planeación de una empresa sólo participaban aquellas personas pertenecientes a la alta dirección pues los demás eran los encargados de recibir las metas y planes propuestos, de modo que se limitaban a desarrollar lo ya establecido. De esta manera, los trabajadores de la organización no se sentían como parte importante de la empresa y perdían el compromiso con el éxito de la organización. A raíz de esto, las diferentes organizaciones han tomado nuevas posturas con respecto a las técnicas del proceso de planeación. Este nuevo pensamiento implica que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de las estrategias dando origen al concepto de administración estratégica, en donde los jefes de los diferentes departamentos en conjunto con su equipo de trabajo plantean estrategias que ayudan a la organización a dirigirse a su gran objetivo.

La planeación estratégica debe considerarse como un instrumento de suma importancia para identificar cuáles son las prioridades y cómo debe ser la asignación de los recursos en un ambiente lleno de cambios y de exigencias. Es por esto que para llevar a cabo una planeación estratégica óptima, las empresas deben empezar por establecer objetivos de mediano o largo plazo en cada uno de los departamentos y para la empresa en general. Así mismo, se deben plantear las acciones que faciliten la consecución de los mismos, pues una adecuada planeación estratégica requiere de una gestión que vele por el cumplimiento de esos objetivos, y su efectividad está basada en qué tan claro tenga la organización el entorno que la rodea y las características del mismo, de tal forma que esté en la capacidad de competir en el mercado al cual pertenece.

Ahora bien, la importancia de la planeación estratégica para las empresas radica en que ésta ayuda a que las organizaciones se organicen en un plan de trabajo para que puedan cumplir con sus objetivos, y para encontrar las fortalezas comerciales con las que se cuenta y así lograr unirlos a las oportunidades que brinda el mercado de tal manera que se potencien las capacidades y la empresa como tal. Por otra parte, la planeación estratégica ayuda también a identificar las debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta la organización, permitiéndole actuar a tiempo para así poder lograr tener un funcionamiento óptimo y no verse afectada por la competencia.

Sin embargo, existen casos en que algunas empresas implementan la planeación estratégica pero no obtienen los resultados esperados debido posiblemente a que las estrategias en la empresa no son comunicadas de manera efectiva, o bien, se presenta la



confusión entre estrategia y planeación. De igual modo, también tiene gran influencia el hecho de que no se establecen adecuadamente cuáles son los objetivos principales de la empresa, lo que conlleva a que se tomen estrategias y metodologías equivocadas que se desvían de los objetivos y de la misión de la organización como tal. Adicionalmente, es muy importante que todos los departamentos de la empresa establezcan objetivos a su interior que contribuyan a los objetivos principales de la empresa porque de lo contrario la planeación estratégica no será efectiva ya que no existirá un esfuerzo conjunto de todos los trabajadores para lograr llegar a dichos objetivos y mejorar los procesos de la empresa.

Sumado a esto, en ocasiones las empresas sólo plantean una planeación estratégica cuando se encuentran en momentos de crisis, por lo que una vez se sobreponen a éstos dejan de establecer estrategias que permiten que la empresa siga progresando y tomando acciones para poder afrontar futuros cambios en el mercado. Aún así, a veces sucede que algunas empresas no acogen ningún plan estratégico y deciden seguir operando de acuerdo a otras metodologías y en ocasiones consiguen ser exitosos, lo que se debe a que la planeación estratégica no es la única vía para progresar pero sí es de gran ayuda.

Cabe resaltar que para establecer una adecuada planeación estratégica la empresa debe tener muy claro cuál es su razón de ser, en qué negocio se encuentra y cuál es su población objetivo, de tal manera que la empresa podrá tanto conocer las oportunidades existentes en el mercado como establecer las metas y las acciones necesarias para cumplir con el objetivo principal que beneficiará a toda la organización.

Finalmente, autores de gran importancia como Steiner (1997) y Lumpkin y Dess (2003) han brindado sus propias definiciones de planeación estratégica. Así, para el primero “la planeación estratégica es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos”. Ahora bien, los dos últimos consideran que es el proceso de análisis, toma de decisiones y acciones que establece una organización con el fin de crear y mantener ventajas comparativas a lo largo del tiempo con respecto a su competencia.

## Concepto de Misión

Esta se define como el motivo o el propósito por el cual existe una organización, de modo que depende tanto del entorno que la rodea como de la actividad a la que se dedica. Básicamente –en el ámbito empresarial- es la razón de existencia de una compañía teniendo en cuenta todos los factores que pueden influir en ella como lo son las condiciones de mercado, el público objetivo, los recursos, las capacidades y demás elementos con los que cuenta la organización para operar como agente económico.

## Misión Propuesta de Ferremax:

Somos una empresa que presta un servicio de calidad respaldado por las mejores marcas del mercado para ofrecer garantía en la construcción de todo tipo de obra. En Ferremax contamos con un personal altamente capacitado y con gran calidad humana que permite que la experiencia de compra del consumidor sea agradable y lo haga sentir en familia, logrando así su fidelización con la compañía.

## Concepto de Visión

La visión está definida como la proyección que tiene planeada una organización a largo plazo, es decir, se refiere a los logros que se quieren alcanzar en los próximos años. Es importante tener presente que la visión debe ser de carácter ambiciosa con el objetivo de generar motivación y esfuerzo en cada una de las personas que hacen parte de la compañía. Sin embargo, ésta debe ser realista de acuerdo a las condiciones con las que se cuenta para no incurrir en el error de plantear metas que difícilmente se podrán alcanzar.

## Visión Propuesta para Ferremax:

Para el año 2020 lograr ser reconocida como una de las principales ferreterías de Santiago de Cali, de manera que tenga una posición privilegiada en el top of mind de los consumidores de materiales para la construcción.

### 3. MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### 1. MODELO DE RUSSEL ACKOFF

De acuerdo con el modelo de Russel Ackoff, la planeación en las organizaciones se determina de acuerdo con las actitudes que los gerentes tengan con respecto a la formulación de la planeación. Así mismo, es necesario que las organizaciones comprendan la naturaleza de los cambios que se presentan de manera global y no parcial. Para esto Ackoff considera que es necesario desarrollar una visión de lo que pasa en el mundo y comprender y tratar de implementar los métodos que corresponden a la época. Cuando no se comprenden los cambios de manera global las estrategias que se planteen pueden que no sean efectivas a lo largo del tiempo, ya que para establecer dichas estrategias se pudieron estar omitiendo aspectos importantes que dieron lugar a esos cambios.

Por otro parte, él considera que establecer un proceso de planeación es de suma importancia para una empresa ya que si esta no planea no se podrá evitar que otras empresas a través de su planeación lleguen al mismo nivel de esta. Dada esta conclusión Russel Ackoff crea el lema de “Planear o ser planeado”.

El modelo gira en torno a una planeación de carácter interactiva que está influenciada a su vez por tres principios para lograr su desarrollo, los cuales son principio participativo, de continuidad y holísticos.

El primero de ellos, el principio participativo, hace referencia a que sólo cuando hay una participación a la hora del proceso de planeación interactiva es que se logra que los miembros de la organización se desarrollen. En cuanto a la continuidad, el modelo deja claro que ninguna planeación puede llevarse a cabo con exactitud de acuerdo a lo pronosticado inicialmente dado que siempre hay eventos que no pueden ser controlados ni pronosticados; es por esto que los planes que se establezcan deben ser monitoreados constantemente y a su vez se debe estar observando los cambios a nivel global que puedan afectar dicha planeación. Finalmente, el principio holístico implica a su vez que haya coordinación e integración a la hora de la planeación para que esta sea más efectiva y eficiente.

El modelo identifica 5 fases.

#### 1. Formulación problemática:

Durante esta fase se definen el conjunto de oportunidades y amenazas que puede enfrentar la empresa o que puede dejar de obtener como beneficio si no establece un plan en el cual cambie su dirección y comportamiento. En esta fase se deben hacer dos análisis muy importantes. En primer lugar, se debe realizar un análisis de sistemas en donde se haga una descripción detallada de cómo se encuentra la empresa y de cómo ésta se relaciona y es influenciada por su macro entorno.

Posteriormente, se debe realizar un análisis de las obstrucciones en el que se espera que se identifiquen los obstáculos que no dejan que la organización se logre desarrollar de manera adecuada. Para este análisis es importante definir cuáles son las debilidades dentro de la organización y cómo se administran los conflictos con el macro entorno.

#### 2. Preparación de Proyecciones de referencia:

Es importante establecer conclusiones críticas del pasado para así proceder a crear proyecciones del escenario idealizado en el futuro. Con base a esta información se pueden dar a conocer qué acciones del presente tendrán consecuencias en el camino hacia dicho futuro.

#### 3. Planeación de los fines:

Esta fase implica construir un sistema ideal con el cual la empresa espera operar o mejorar aquel con el que ya está operando, establecer objetivos y una meta final para poder llegar al tan anhelado futuro que tiene proyectado la empresa. Para lograrlo se debe: seleccionar la misión, especificar las propiedades del diseño que se busca tener, diseñar el sistema, realizar la planeación de los medios y de los recursos, lo que implica definir los recursos que se van a utilizar y la manera como se van a obtener.

#### 4. Implementación y control:

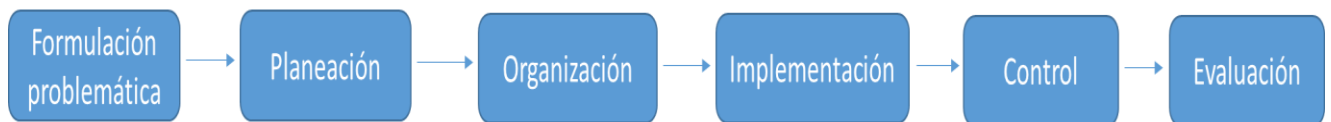
Es fundamental vigilar el desarrollo y el comportamiento de la organización durante cada una de las fases, para así obtener una retroalimentación y sacar conclusiones de cómo van las etapas. Adicionalmente también se debe observar lo que pase con el medio ambiente para determinar qué consecuencias puede tener la planeación de la organización en este.

## 5. El sistema y su entorno:

El futuro de la organización está determinado por las acciones que se tomen en el presente más que por las del pasado, ya que el presente es el tiempo en el que la organización toma las decisiones claves para alcanzar su objetivo.

Para finalizar, a continuación se presenta un diagrama en el cual se presentan las diferentes fases que componen el modelo de planeación estratégica de Russel Ackoff.

*Figura 1. Fases del Modelo de Planeación Estratégica de Russel Ackoff.*



**Fuente:** Elaboración propia.

## 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es un método utilizado para realizar un análisis externo de la compañía de manera que se pretende identificar las características de la industria a la cual pertenece determinada empresa, con el objetivo de determinar el grado de atracción de ésta.

De este modo, Michael E. Porter<sup>1</sup> plantea cinco puntos claves para el óptimo desarrollo de esta estrategia. Entre estos puntos se encuentran la rivalidad entre

---

<sup>1</sup> Michael Eugene Porter (1947) es ingeniero y profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, en donde dirige el Institute for Strategy and Competitiveness.

empresas, la entrada potencial de nuevos competidores, el poder de negociación con los consumidores, los productos sustitutos, y el poder de negociación con los proveedores. A continuación, se entrará en detalle con cada una de las fuerzas de Porter:

- **Rivalidad entre empresas:** Esta fuerza generalmente es considerada como la de mayor importancia dentro de las planteadas por Porter en su modelo, de modo que las estrategias desarrolladas por parte de determinada compañía dependerá altamente de la ventaja comparativa que estas brinden frente a las establecidas por la competencia.

Es así como la intensidad de dicha rivalidad depende de la cantidad de empresas que compiten entre sí y de su capacidad para llevar a cabo sus operaciones, del crecimiento del sector al cual se pertenece, y del nivel de diferenciación de los productos.

- **Entrada potencial de nuevos competidores:** Esta fuerza hace referencia a la posibilidad que tienen nuevas empresas para entrar a competir en la industria en cuestión, por lo que depende directamente de las barreras de entrada. Los principales factores que influyen en el nivel de dificultad para la entrada de nuevos competidores se exponen a continuación:

**Economías de escala:** La implicación de este obstáculo radica en que los nuevos competidores deben afrontar su entrada a la industria con instalaciones en gran escala o con costos muy altos comparados con los que afrontan las demás compañías.

**Diferenciación del producto:** Los aspirantes a entrar a una nueva industria deben luchar contra la fidelidad de los consumidores hacia marcas ya constituidas de manera que con sus productos acapare cada vez una mayor parte del mercado.

**Necesidad de capital:** Estas nuevas empresas se ven obligadas a invertir grandes volúmenes de dinero con el fin de contar con recursos que les permita competir al nivel que se hace dentro de la industria.

**Acceso a canales de distribución:** La facilidad de entrar a una nueva industria también se ve afectada por la limitación que pueda existir de los mayoristas y minoristas que permitan cumplir con una adecuada distribución de los productos.

- **Poder de negociación de los consumidores:** Esta fuerza es la encargada de medir el grado de atracción de un mercado o un segmento del mismo en razón a la capacidad que puedan tener los consumidores para establecer sus condiciones frente a las empresas que conforman determinada industria.

Es así como se evidencia que algunas de las características que potencian el poder de negociación de los consumidores frente a las empresas se basan en que los primeros conforman un grupo que se encuentra altamente concentrado y que, por ende, sus volúmenes de compra son grandes; los productos ofrecidos en el sector no tienen características diferenciadoras o bien, no están catalogados como de extrema necesidad.

- **Productos sustitutos:** En esta fuerza se analiza la existencia de productos o servicios sustitutos y la capacidad que estos tienen para acaparar una mayor participación de mercado, mediante el desarrollo de estrategias por parte de la competencia que involucra a su vez el grado de penetración del mercado que ésta pueda lograr.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Por medio de esta fuerza se evalúa qué tan organizados se encuentran los proveedores en términos de recursos con el fin de imponer condiciones en cuanto a precios, volumen de pedidos, y otros factores relacionados con la compra de materia prima y todo lo necesario para la producción.

Es claro que los proveedores poseen ciertas ventajas frente a las empresas que hacen parte de determinada industria si en ella el grado de concentración es alto, el producto ofrecido está lo suficientemente diferenciado, o existe la posibilidad de que los proveedores decidan entrar a formar parte del sector como tal.

Finalmente, y a manera de conclusión del modelo propuesto por Michael Porter, se presenta en seguida una figura que resume las cinco fuerzas anteriormente desarrolladas.

*Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.<sup>2</sup>*



**Fuente:** Gestiópolis.

### 3. Modelo de Dirección estratégica - David Fred

Para comprender el modelo que desarrolla David Fred es importante primero entender el concepto de dirección estratégica, quien la define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (David, 2003). La dirección

---

<sup>2</sup> Tomado el 28 de octubre de 2016 del sitio web de Gestiópolis. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>



estratégica es un proceso que busca integrar los diferentes departamentos de una organización como la gerencia, el departamento de contabilidad, de producción, de investigación y desarrollo, entre otros; con el fin que se cumplan los objetivos planeados y así poder llevar a la empresa al éxito. Fred utiliza el concepto de dirección estratégica ya que considera que este término es más amplio dado que se refiere no sólo a la formulación si no a la implementación y evaluación de las estrategias para crear nuevas oportunidades en el futuro mientras que el término de planeación estratégica sólo se refiere a la formulación de la estrategia.

Para desarrollar la dirección estratégica es fundamental que una organización empiece por identificar cuál es la misión, visión, objetivos y estrategias que están presentes en la situación actual de la empresa. Identificar estos elementos permite que la empresa pueda utilizarlos como un punto de partida para posteriormente proceder a tomar la decisión de qué curso de acción se quiere realizar con el fin de guiar a la empresa a donde esta desea llegar.

El modelo reconoce que su efectividad también depende de que la empresa formule e implemente las estrategias de manera continua. Las estrategias que se planteen no pueden ser permanentes, día a día el macro entorno experimenta una serie de cambios que se deben tener en cuenta en las organizaciones ya que estos pueden representar tanto una oportunidad como una amenaza para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. De igual manera, la empresa debe considerar los factores internos a la hora de desarrollar las estrategias para poder lograr que estas sean factibles y se lleven a cabo como la empresa espera que suceda. En gran parte, el éxito del modelo se determina por la capacidad de interacción que se da en una empresa entre los niveles jerárquicos, dado que una buena comunicación es vital para que la organización trabaje en conjunto hacia el cumplimiento de dicha planeación estratégica.

Este modelo consta de tres fases como se puede evidenciar en la figura 3. En primer lugar, está la fase de la formulación de la estrategia, que incluye la identificación de la misión y de la visión de la empresa, la realización de una auditoria externa e interna, el planteamiento de objetivos a largo plazo, y

finalmente la creación y selección de las estrategias adecuadas para lograr cumplir con dichos objetivos.

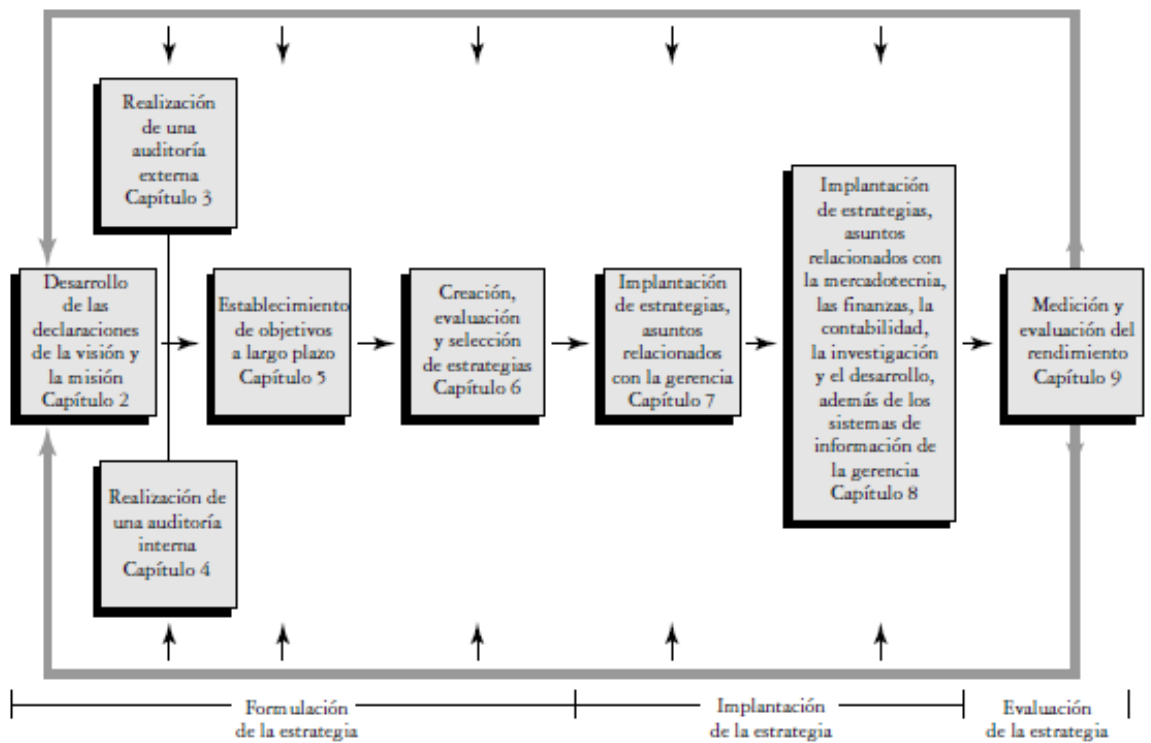
Adicionalmente, Freud plantea que a la hora de realizar la auditoría externa e interna la organización debe llevar a cabo la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para conocer cómo se encuentra la situación de la empresa y el ambiente que la rodea. Durante este proceso es ineludible la participación de los gerentes y empleados de la organización, en donde se requiere que los gerentes motiven a sus empleados para que de esta manera ellos contribuyan en la implementación y evaluación de las estrategias y ayuden a informarles a los gerentes cuando ciertas estrategias no estén funcionando adecuadamente para así poder actuar rápidamente corrigiendo las estrategias. Por otro lado, para plantear los objetivos la empresa debe utilizar herramientas como la matriz FODA, BCG, SPACE, de la gran estrategia, entre otras, ya que estas identifican tanto los aspectos internos como externos de la organización que son de esencial conocimiento a la hora de formular las estrategias.

Posteriormente se encuentra la fase de implementación de estrategias, en la cual se determinan programas al interior de cada departamento que van encaminados hacia los objetivos de largo plazo de la empresa, por llegar a ellos no solo depende de un departamento si no del trabajo conjunto de toda la organización.

Finalmente está la fase de evaluación de estrategias, en la que se miden y se valora cada estrategia con el fin de establecer conclusiones acerca de si se deben implementar algunos cambios en las estrategias o no.

Ahora bien, a continuación, se presenta la figura 3 que resume el modelo de dirección estratégica de David Fred.

Figura 3. Modelo de dirección estratégica de David Fred



**Fuente:** Libro de conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David

#### 4. Modelo de Negocio

Esta es una herramienta conceptual utilizada para dar a entender la lógica de negocio de una determinada compañía. De este modo, se describe la estructura organizacional y las actividades que comprenden el marco estratégico diseñado para la entrega de la propuesta de valor ofrecida por la empresa a los consumidores, de manera que se logre la determinación de la obtención de dinero y la lógica económica como tal que se maneja internamente. Es por ello que se apela a las preguntas propuestas por Johan Magretta<sup>3</sup>, pues *“los modelos de negocios son historias que explican cómo funcionan las empresas. Un buen modelo de negocios da respuesta a preguntas tales como ¿Quién es el cliente? ¿Qué es lo que el cliente valora? ¿Cómo ganamos dinero en este negocio? ¿Cuál*

<sup>3</sup> Integrante de Harvard Business School en el Instituto de Estrategia y Competitividad. Su trabajo con el profesor Porter comenzó a principios de 1990 cuando era la editora de la estrategia en la Harvard Business Review.

*es la lógica económica oculta que explica cómo podemos crear valor a los clientes con un costo apropiado?’<sup>4</sup>*

- **¿Cuál es la propuesta de valor?** Hace referencia a la característica diferenciadora de una empresa y por la cual los clientes prefieren adquirir sus productos o servicios y no los de la competencia de manera que se solucionen las necesidades y deseos de los clientes. Es por esto que se puede definir la proposición de valor como el conjunto de beneficios que una empresa ofrece por medio de sus productos o servicios con el objetivo de cautivar al cliente, generando un beneficio mutuo.

- **¿Quiénes son los clientes?** Consiste en definir a aquellas personas –ya sean de carácter natural o jurídica- que componen el mercado objetivo de una empresa. De este modo, se debe tener claro quienes consumirán los productos o servicios que tienen como objetivo satisfacer determinadas necesidades.

- **¿Cómo hace dinero la empresa?** Por medio del análisis de mercado, se busca saber cuáles son las fuentes que le generan ingresos a una empresa y por las cuales puede seguir realizando sus actividades de operación.

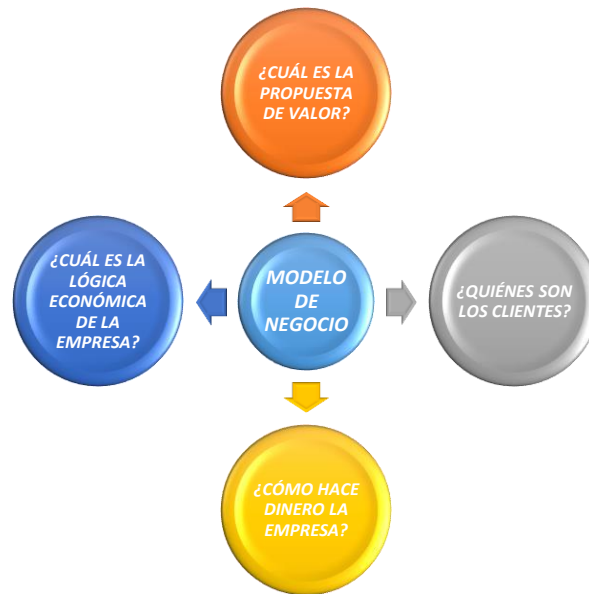
- **¿Cuál es la lógica económica de la empresa?** Se refiere a las actividades de operación de una compañía por medio de las cuales entrega valor a los clientes a través de los productos o servicios ofrecidos, de modo que se potencie la ventaja comparativa pues en últimas es esta la que en realidad le genera ingresos a la compañía.

Para finalizar, se muestra una figura que representa las cuatro preguntas principales que permiten desarrollar el modelo de negocio de manera adecuada.

---

<sup>4</sup> Tomado el 07 de octubre de 2016 del libro *Por qué importan los modelos de negocios* (Margretta, 2002). Disponible en: [http://www.academia.edu/5740233/Magretta\\_J\\_Por\\_que\\_importan\\_los\\_modelos\\_de\\_negocio](http://www.academia.edu/5740233/Magretta_J_Por_que_importan_los_modelos_de_negocio)

*Figura 4. Modelo de negocio*



**Fuente:** Elaboración propia.

#### 5. Modelo de Cuadro de Mando Integral – Kaplan y Norton

El modelo de Kaplan y Norton es un modelo basado en un Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral. En este modelo se busca equilibrar los resultados financieros que representan el pasado y los no financieros (el futuro) de una empresa los cuales son divididos en tres aspectos. Dichos aspectos son los encargados de promover el desempeño y crear un valor futuro en la empresa, estos son los clientes, procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento.

Inicialmente en el modelo de mando integral se deben establecer los objetivos, metas y asignar los recursos para llevar a cabo dichos objetivos. Seguido de esto las empresas deben facilitar la formación y la revisión de las estrategias planteadas y finalmente comunicar los objetivos en toda la empresa. El modelo tiene como fin expandir los objetivos planteados por los negocios más allá de los indicadores financieros. La combinación de estos dos indicadores le permite a la empresa medir la manera como le han creado valor a sus clientes y a su vez la forma en que deben fortalecer las capacidades internas de la empresa, fomentar la inversión en personal más capacitado, en sistemas y en procedimientos que sean necesarios para que la empresa mejore su desempeño en el futuro. El cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite

identificar cuáles son los aspectos que crean valor con el fin de que estos sean desarrollados, logren mejoras en las operaciones y permitan una actuación más competitiva de la empresa en el largo plazo.

De este modo, lo que espera lograr con el cuadro de mando integral es la transformación de los objetivos y estrategias de un determinado departamento de la empresa en objetivos e indicadores tangibles. Este modelo es visto como un sistema de gestión estratégica que permite desarrollar una estrategia a largo plazo.

Como se explicó anteriormente el modelo realiza un análisis de cuatro perspectivas (financieros, clientes, procesos internos y el aprendizaje y crecimiento) que son esenciales para establecer una visión y una estrategia de largo plazo y a continuación se explicara en que consiste cada uno de ellos.

- **Perspectiva Financiera:** hace referencia a la rentabilidad, ingresos, los rendimientos de capital o el valor añadido económico que obtiene una empresa como resultado de las estrategias implementadas. Para cumplir con el objetivo financiero la empresa debe establecer metas de corto y largo plazo. Las metas de corto plazo tienen como fin mejorar la productividad de la empresa, para ello se pueden reducir los costos o incrementar la eficiencia del capital fijo y de trabajo. De otro lado, las metas de largo plazo se refieren al crecimiento de los ingresos. Esto se puede lograr estableciendo relaciones redituables con los clientes para que compren más productos o diversificando los productos para alcanzar un nuevo segmento del mercado.
- **Perspectiva de los clientes:** consiste en identificar el segmento de clientes y de mercado en los que va a competir la empresa y definir la propuesta de valor para el segmento de clientes para obtener rendimientos financieros futuros. También incluye conocer el valor añadido que la empresa le entrega a los clientes, lo cual se evidencia a través de la fidelidad, satisfacción y crecimiento de los clientes.
- **Perspectiva del proceso interno:** identifica los procesos críticos internos en los que la compañía debe mejorar por medio de sus estrategias para entregar

propuestas de valor que atraerán y aumentaran la fidelidad de los clientes y para conseguir un crecimiento en el rendimiento financiero. Rodiles y Fuentes (2004) mencionan que algunos indicadores que se deben considerar a la hora de impactar la satisfacción de los clientes son: productividad y calidad de productos y servicios. Finalmente esta perspectiva implica un análisis de los procesos claves de la cadena de valor para fortalecer las relaciones con los clientes y proveedores.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** determina la estructura que la empresa necesita implementar para lograr una mejora y crecimiento de largo plazo. Está compuesta por tres activos intangibles: capital humano, capital de información y capital organizacional. Para mejorar el crecimiento de la empresa, está debe invertir en una mano de obra cualificada, mejorar las bases de datos, sistemas de información y por ultimo promover un buen clima organizacional con empleados que lideren a sus equipos de trabajo.

Ahora bien, la figura 5 ilustra el cuadro de mando integral desarrollado por Kaplan y Norton.

*Figura 5. Modelo del cuadro integral de Kaplan y Norton.*



**Fuente:** Cuadro de Mando Integral – Kaplan & Norton

6. Cuadro comparativo de modelos

**Tabla 1.** Cuadro comparativo de los modelos de planeación estratégica.

MODELO DE RUSSEL ACKOFF	Modelo de las cinco fuerzas de Porter	Modelo de Dirección estratégica	Modelo de Negocio	Modelo Kaplan y Nolan
-Definición de oportunidades y amenazas	- Evaluación de la rivalidad entre empresas	- Identificación de la misión, visión, objetivos y estrategias actuales	-Identificación de la propuesta de valor.	-Planteamiento, formación y comunicación de los objetivos.
- Preparación de proyecciones de referencia	-Análisis de la entrada potencial de nuevos competidores	-Formulación de estrategias	- Definir quiénes son los clientes.	- Análisis de la perspectiva financiera
- Implementación de objetivos y meta final	-Identificación del poder de negociación de los consumidores	-Realización de auditorías externas e internas	-Establecer la forma en que hace dinero la empresa	- Identificación de la perspectiva de los clientes
-Revisión y control	- Consideración de los productos sustitutos	-Planteamiento de los objetivos de largo plazo	- Determinar la lógica económica.	- Examinación del proceso interno de la empresa
- Análisis del entorno de la organización	-Determinación del poder de negociación de los proveedores	- Creación y selección de las estrategias		- Determinación de la estructura necesaria para promover el crecimiento



## 4. TRABAJO DE CAMPO

### 1. Ventaja Competitiva de Ferremax

La ventaja competitiva, en este caso, está definida como la capacidad de una empresa para aumentar el nivel de ventas y destacarse entre las otras empresas del sector. Ahora bien, Ferremax es una empresa que presta un servicio de calidad, en el cual se le brindan asesorías a cada uno de los clientes con el fin de que estos lleven el producto más recomendable y adecuado para satisfacer sus necesidades. Adicionalmente, a diferencia de las otras ferreterías que están cerca, ésta cuenta con una gran variedad de productos y accesorios pequeños, hecho que le ha permitido a la empresa aumentar las ventas y el número de clientes.

Los productos ofrecidos por la empresa son examinados al frente de los clientes, una vez estos los compran, para que ellos mismo se aseguren estos están completos y en condiciones óptimas. Sin embargo, dado el caso de que los clientes compren un producto equivocado la empresa cambia el producto o hace efectiva la devolución del dinero. Ésta la única ferretería con este tipo de servicio logrando así la fidelización de los clientes con la compañía.

En Ferremax, no solo se busca vender la mercancía sino que también se presta el servicio de entrega de mercancías sin importar que los productos a entregar vayan acompañados de otros comprados en otras ferreterías. Finalmente, lo más importante es la experiencia de compra del consumidor, por esto los empleados son capacitados para tratar con amabilidad, honestidad y respeto a cada uno de los compradores.

## 2. Matriz DOFA

*Tabla 2. Matriz DOFA de Ferremax*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran relación que se tiene con la competencia, las cuales brindan descuentos en las líneas de productos que no tenga la empresa.</li> <li>- Precios diferenciados para el público y para las otras ferreterías del sector quienes son también clientes.</li> <li>- En ocasiones se compra con los recursos económicos del cliente en otras ferreterías y no hay necesidad de invertir capital en ciertas líneas de productos.</li> <li>- La adquisición de un nuevo local propio.</li> <li>- Asociación de los empresarios del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La falta de un espacio para almacenar material de rio y faroles.</li> <li>- Mayor espacio en la bodega.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer una alianza más fuerte con el adquiriente del local contiguo, quien estableció una empresa de venta de cerámicas.</li> <li>- Lograr que el nuevo local sea más llamativo.</li> <li>- Sector de construcción está creciendo en Cali y sus alrededores (2015 mejor año)</li> <li>- Los descuentos que obtenemos de los proveedores por ser clientes fieles.</li> <li>- Un servicio a domicilió de cuantías menores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La construcción del corredor verde en el sector, hecho que le iba a disminuir el espacio de estacionamiento para los clientes.</li> <li>- La posible construcción de un almacén de cadena en el sector.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 3. Objetivos estratégicos:

**Objetivo 1:** Evitar la construcción del corredor verde en el sector (sobre la carrera 8va).

**Estrategias y/o acciones:**

- Expresar la disconformidad por medio de la asociación de empresarios del sector para ser escuchados con mayor relevancia, reuniéndose con las entidades competentes.
- Realizar protestas pacíficas por medio de marchas y pancartas, siendo visibles mediante los canales periodísticos.
- Plantear vías alternas para la realización del corredor verde.
- Comprometerse con el cuidado, aseo y orden de la vía.

**Objetivo 2:** Hacer una alianza más fuerte con el adquiriente del local contiguo a Ferremax, quien estableció una empresa de venta de cerámica.

**Estrategias y/o acciones:**

- Presentarle una propuesta de alianza al propietario del local de venta de cerámicas en donde ambas empresas se vean beneficiados, en la manera en que Ferremax le recomiende a los clientes dicha empresa para la compra de cerámicas siempre y cuando esa empresa nos recomiende para los accesorios y demás productos con los que ellos no cuenten en su compañía
- Ofrecerse descuentos mutuamente en productos con los que alguna de las empresas no cuente en inventario de modo que la comercialización sea beneficiosa para ambos.

**Objetivo 3:** Utilizar al máximo la capacidad del nuevo local para cubrir la necesidad que tenía la empresa en el espacio de bodega con el local anterior.

**Estrategias y/o acciones:**

- Distribuir adecuadamente cada uno de los productos para lograr aprovechar al máximo el espacio del nuevo local.
- Realizar adecuadamente el manejo de inventario con el fin de no hacer pedidos de productos a proveedores si ya se cuenta con existencia en bodega.
- No adquirir grandes cantidades de un mismo producto si existe la posibilidad de entrega inmediata por parte de los proveedores o de préstamo por parte de ferreterías del sector gracias a las alianzas establecidas.
- Hacer mayor uso de técnicas de logística y distribución como el cross docking.

**Objetivo 4:** Aprovechar el reconocimiento de nuestra empresa por parte de los clientes, para generar una mayor red de contactos que permita captar nuevos clientes en la región del Valle del Cauca y del Cauca.

**Estrategias y/o acciones:**

- Cumplirle a los clientes con los tiempos de entrega, la política de devolución de los productos, la calidad de los productos y demás factores para evitar la pérdida de clientes potenciales.
- Lograr que el nuevo local sea más llamativo para que nuevos clientes potenciales se acerquen a la empresa.
- Empezar a desarrollar una página web para tener una mejor comunicación con nuestros clientes y para lograr que nuevos clientes conozcan y se unan a nuestra compañía. Lo anterior con el fin de ampliar nuestro mercado a nivel local y regional.
- Realizar campañas de mercadeo y publicidad por medio de mecanismos como redes sociales y patrocinios.

**Objetivo 5:** Fomentar en mayor medida las alianzas que se tienen con las otras ferreterías del sector.

**Estrategias y/o acciones:**

- Crear diferentes propuestas a los empresarios del sector para evitar invertir en ciertas líneas de productos y en su lugar trabajar con el dinero de los clientes y comprarle a las empresas aliadas a Ferremax, de modo que se optimice espacio de almacenamiento.

## Indicadores

**Objetivo 1:** Reuniones realizadas periódicamente con la asociación de empresarios del sector y las entidades competentes.

**Objetivo 4:**

$$\text{Número de contactos nuevos} = \frac{\# \text{ de contactos nuevos}}{\# \text{ de competidores esperados}}$$

$$\text{Número de contactos nuevos} = \frac{\# \text{ de contactos nuevos}}{6}$$

**Objetivo 5:**

$$\text{Número de aliados estratégicos} = \frac{\# \text{ de competidores aliados}}{10}$$

#### 4. DESARROLLO ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

##### 4.1 Resultados obtenidos

Análisis de las preguntas 1, 2, 3, 7, 8, 12, 13, 15, 16 y 18

**¿Mi superior se preocupa por mantener un buen clima en el equipo y respeta las diferencias de cultura, sexo, religión?**

**¿Mantengo una buena relación con mi superior, escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones?**

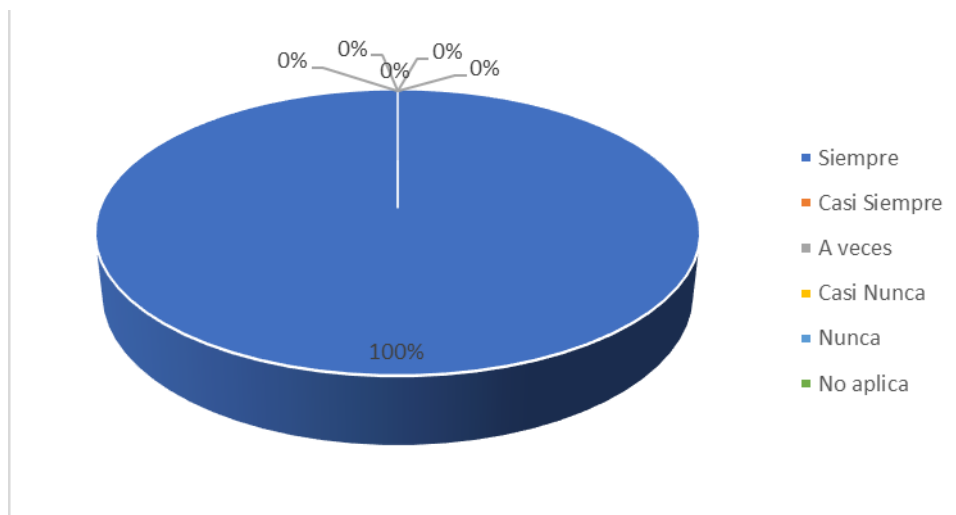
**¿La comunicación sobre los resultados y marcha de Ferremax es clara y transparente?**

**¿Cuando ingresé a Ferremax recibí suficiente información sobre la misma y sobre el área donde trabajo y la función que realizo?**

**¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?**

**¿Ferremax cumple las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera adecuada?**

**¿Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer al cliente?**



Ferremax siempre se ha caracterizado por ser una empresa en la que el ambiente laboral es muy agradable dado que los integrantes de la misma trabajan día a día en pro de

fortalecer las relaciones interpersonales, y es por esto que se considera que Ferremax es una empresa familiar que vincula a sus empleados en aras del desarrollo tanto económico como social. Es así como esto ha quedado evidenciado en los resultados obtenidos en la encuesta realizada a cada integrante de la empresa y que evalúa el clima organizacional de Ferremax; pues el 100% de los trabajadores encuestados reconocen que su superior siempre establece un buen clima en el equipo y para lograr esto respeta las diferencias que puedan tener cada uno de los trabajadores en cuanto a su cultura, religión, sexo y demás. De igual manera, sostienen que la relación con su superior es óptima en la medida en que éste los escucha y los hace partícipes de las decisiones a tomar en la empresa

Por otra parte, en cuanto a la comunicación de los resultados y rendimiento de la compañía, el total de los empleados de la organización afirma que ésta se realiza de manera clara y permanente, de modo que para todos es evidente el desempeño de Ferremax dentro del sector de la construcción en la medida en que se busca que cada integrante sea consciente de los resultados obtenidos por la empresa fruto del esfuerzo y dedicación de cada uno, con el objetivo de estar motivados a seguir actuando de la misma manera pues su trabajo se ve recompensado.

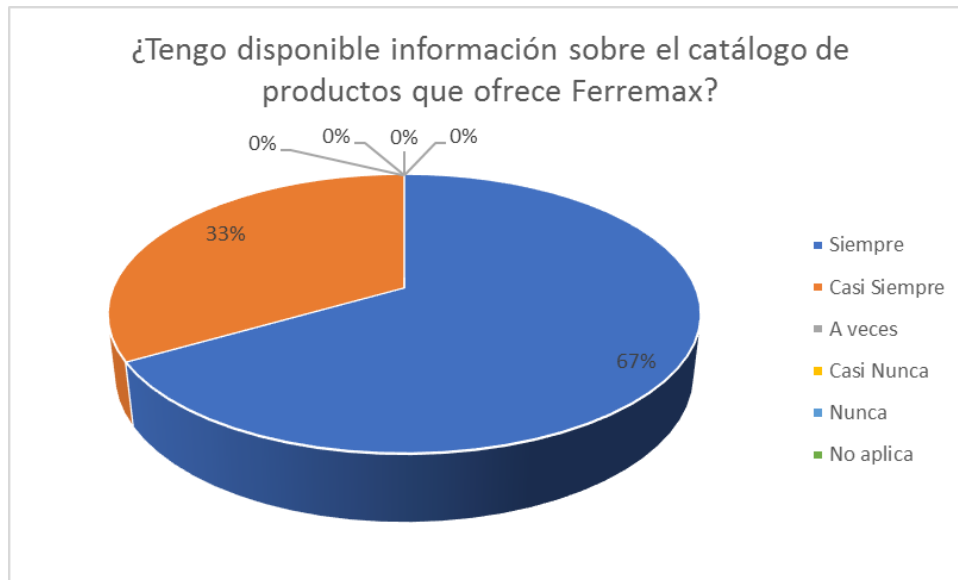
Siguiendo con la misma línea, al momento del ingreso de alguna persona a hacer parte de la compañía, la política de Ferremax siempre ha sido brindar la suficiente información acerca de la organización como tal y tanto del área como de la función a realizar por cada uno de los empleados, pues se considera que se debe trabajar en equipo por medio de la división del trabajo –tal como lo planteaba Adam Smith- con el objetivo de hacerlo de la mejor manera posible, y si cada uno es consciente de esto se alcanzarán los objetivos con mayor facilidad.

Ahora bien, el suministro de los materiales y recursos por parte de Ferremax para con cada uno de los empleados es de vital importancia con el objetivo de que la realización de la labor de cada uno sea óptima, y es precisamente esto lo que ha manifestado cada empleado. Sumado a que consideran y son conscientes que Ferremax cumple a cabalidad con las normas de seguridad y salud en el trabajo, pues la integridad de cada integrante es de gran importancia pues el factor humano es el recurso más preciado de la firma.

Finalmente, queda evidenciado que como consecuencia de la satisfacción de cada uno de los empleados para con la compañía, éstos han planteado que siempre estarán dispuestos

a realizar un esfuerzo extra con el fin de cumplir con las necesidades y deseos de los clientes, de modo que éstos queden satisfechos con la atención prestada en Ferremax.

**Pregunta 4.** ¿Tengo disponible información sobre el catálogo de productos que ofrece Ferremax?



El 66.7% de los trabajadores contestaron que siempre tiene información sobre el catálogo de productos que ofrece la empresa con el fin de asesorar adecuadamente a los clientes. Sin embargo, el 33.3% considera que no siempre tienen acceso al catálogo de productos, lo que se debe a que por la falta de un adecuado control de inventarios y del desorden que se ha presentado debido al traslado al nuevo local, no se tiene la suficiente información acerca del total de productos con existencia en bodega y, por ende, de sus respectivas cantidades. Esto se da a pesar de contar con un catálogo físico con la mayoría de los productos ofrecidos por Ferremax.

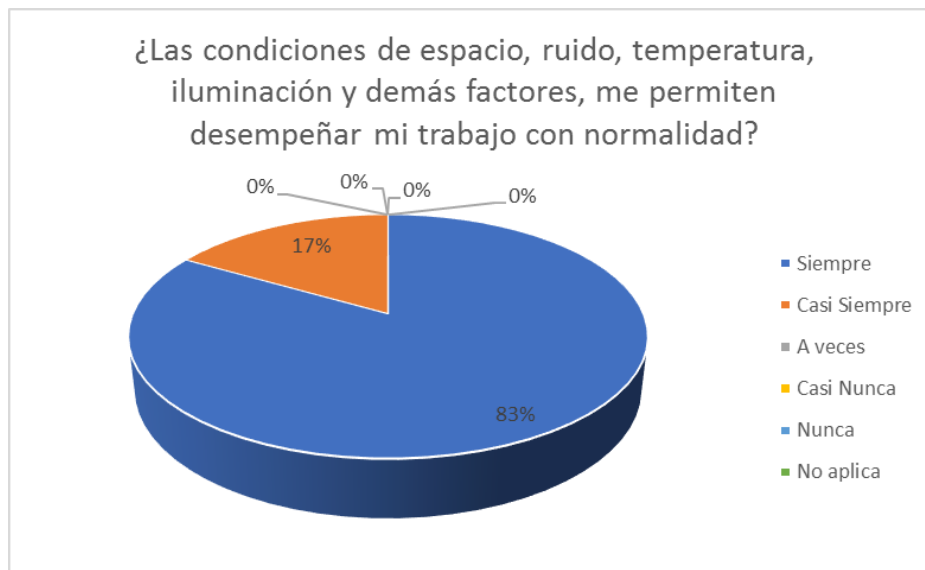
**Pregunta 5.** ¿La comunicación interna en Ferremax es una actividad permanente y planificada?





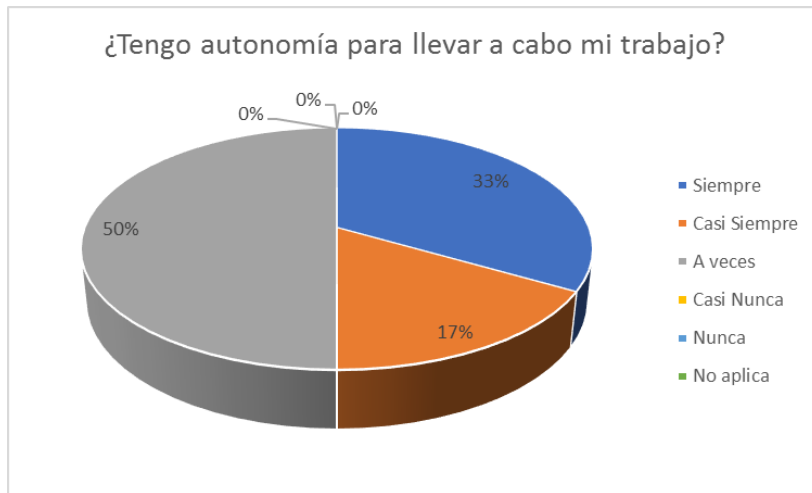
El 83.3% de los trabajadores encuestados afirma que la comunicación al interior de la empresa es permanente y de manera planificada, no obstante, el 16.7% considera que en ocasiones no se realiza de forma permanente. Esto corresponde a que la comunicación no se encuentra planificada en algunas ocasiones debido a que no están agendadas todas las reuniones como tal, sino que en ocasiones surgen de manera imprevista.

**Pregunta 6.** ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación y demás factores, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?



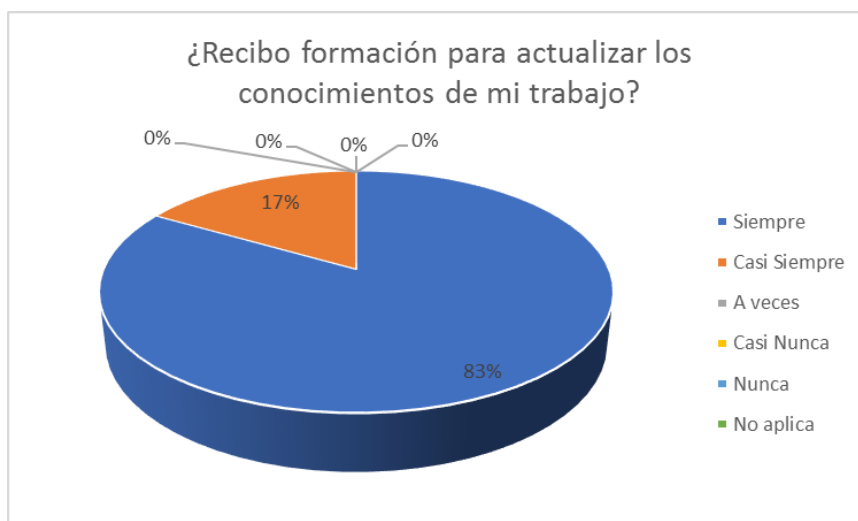
Del 100% de los encuestados solo una persona que hace referencia al 16.7% considera que las condiciones de la empresa casi siempre le permiten desempeñar el trabajo con normalidad, lo que se debe al traslado al nuevo local pues existe un poco de desorganización en cuanto a espacio se refiere. Así, es claro que en cuanto a los otros factores éstos permiten realizar de manera adecuada el trabajo de cada integrante de Ferremax.

**Pregunta 9.** ¿Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo?



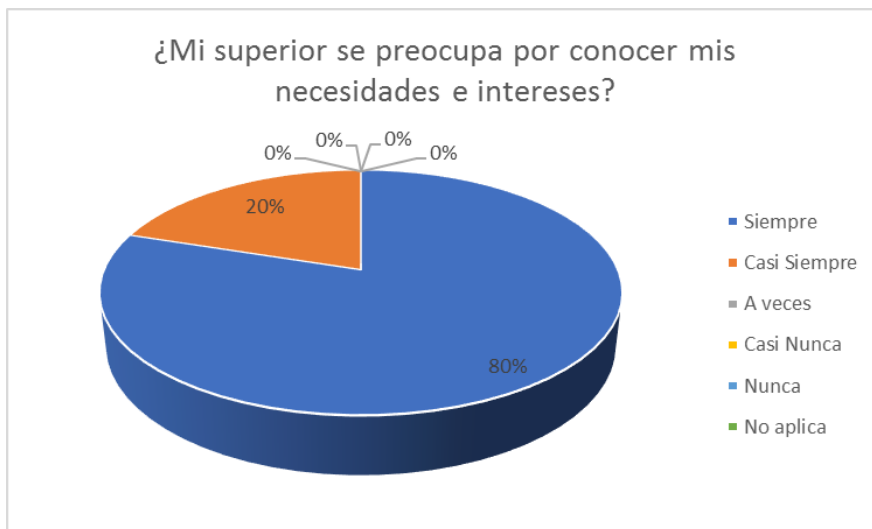
El 50% de los trabajadores considera que solo en ocasiones tienen autonomía para llevar a cabo su trabajo, el 33.3% de los trabajadores que hace referencia a dos trabajadores afirma tener siempre la autonomía en el trabajo, hecho que explica por la función que llevan a cabo en el trabajo. Adicionalmente, el 16,7% respondió en la mayoría de los casos tiene la autonomía para llevar a cabo su trabajo. Esto se debe a que normalmente las acciones que cada trabajador realice debe ser bajo la supervisión de quienes administran la ferretería, lo que sugiere que quienes tienen total autonomía para llevar a cabo su trabajo son los dueños.

**Pregunta 10.** ¿Recibo información para actualizar los conocimientos de mi trabajo?



El 83.3% de los encuestados afirma que siempre ha recibido la información necesaria para actualizar y mejorar los conocimientos en su área de trabajo, sin embargo, el 16.7% que hace referencia a un empleado considera que no le aplica la información que le ofrece la empresa para actualizar los conocimientos de su trabajo, pues es esta persona el nuevo trabajador ya que por su poco tiempo dentro de la compañía no ha recibido ningún tipo de capacitación extra para mejorar sus conocimientos en su área de trabajo.

**Pregunta 11.** ¿Mi superior se preocupa por conocer mis necesidades e intereses?



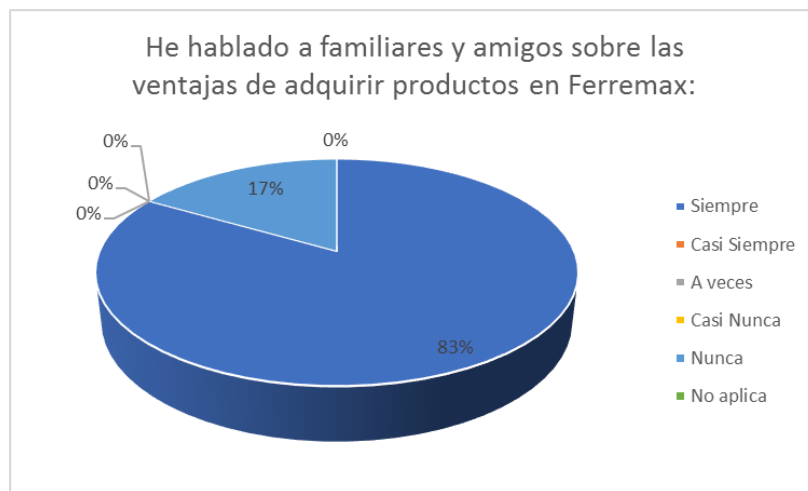
Ferremax siempre ha buscado crear un ambiente familiar en la empresa es por ello que el 80% de los trabajadores manifiestan que sus superiores si se preocupan por conocer sus necesidades e intereses. Solo 1 trabajador considera que casi siempre lo hacen, lo que se debe a que el nuevo trabajador no ha expresado sus preocupaciones en el total de las situaciones.

**Pregunta 14.** ¿Mi superior me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismo?



5 del total de los trabajadores respondió que definitivamente su superior tiene un trato justo con ellos y evita cualquier tipo de favoritismo, 1 respondió que casi siempre los tratan justamente y evitan favoritismo y la otra persona considera que casi nunca lo trata justamente y que no se evitan situaciones de favoritismo en la empresa. En el caso del trabajador que contestó que casi siempre se debe a que éste considera que sus superiores lo tratan con mayor favoritismo con respecto a su compañero de trabajo. Ahora bien, el que respondió que casi nunca se debe a que es el hijo de los dueños y que, por ende, recibe un trato especial frente a los demás.

**Pregunta 17.** ¿He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de adquirir productos en Ferremax?



El 83.3% de los trabajadores le ha comunicado a sus familiares y amigos sobre las ventajas de adquirir productos en Ferremax. Solo 1 trabajador afirma que nunca lo ha hecho. Este caso es el del trabajador que ingresó más recientemente a la compañía pues sólo lleva alrededor de un mes dentro de la misma, por lo que hasta el momento no ha recomendado a sus amigos o familiares los beneficios de adquirir productos en Ferremax. El resto de integrantes de la empresa sí han hecho las recomendaciones pertinentes, lo que permite concluir que se sienten a gusto con la misma y consideran que los productos ofrecidos así como su calidad y variedad, entre otras características, son muy buenas.

#### 4.2 Ficha Técnica de la encuesta

<b>FICHA TÉCNICA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>POBLACIÓN</b>	Trabajadores de la empresa Ferremax en el año 2017
<b>OBJETIVO</b>	Identificar la percepción de los empleados de la empresa y su labor en ella.
<b>METODOLOGÍA</b>	Estudio descriptivo, utilizando la encuesta como instrumento de investigación.
<b>MUESTRA</b>	7 trabajadores encuestados
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	95%
<b>MÁRGEN DE ERROR</b>	5%
<b>FECHA DE TRABAJO DE CAMPO</b>	Marzo de 2017

## 5. DESARROLLO ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE

### 5.1 resultados obtenidos

Análisis de las preguntas 1, 2, 6, 8, 9 y 11.

**¿Considera que la atención recibida fue amable?**

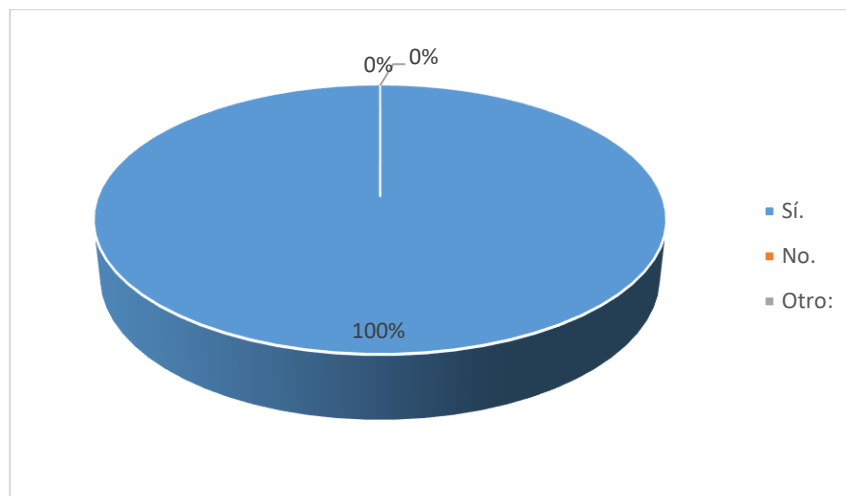
**¿Considera que obtuvo una atención en los tiempos previstos?**

**¿Considera que hay una gran variedad de productos en Ferremax?**

**¿Considera que en Ferremax se le brinda una asesoría adecuada cuando no tiene pleno conocimiento acerca de los productos, con el objetivo de llevar el más indicado?**

**¿El vendedor tiene la facilidad de motivar al cliente dándole a conocer las bondades de los diferentes artículos?**

**¿Ferremax ofrece precios competitivos en el mercado?**

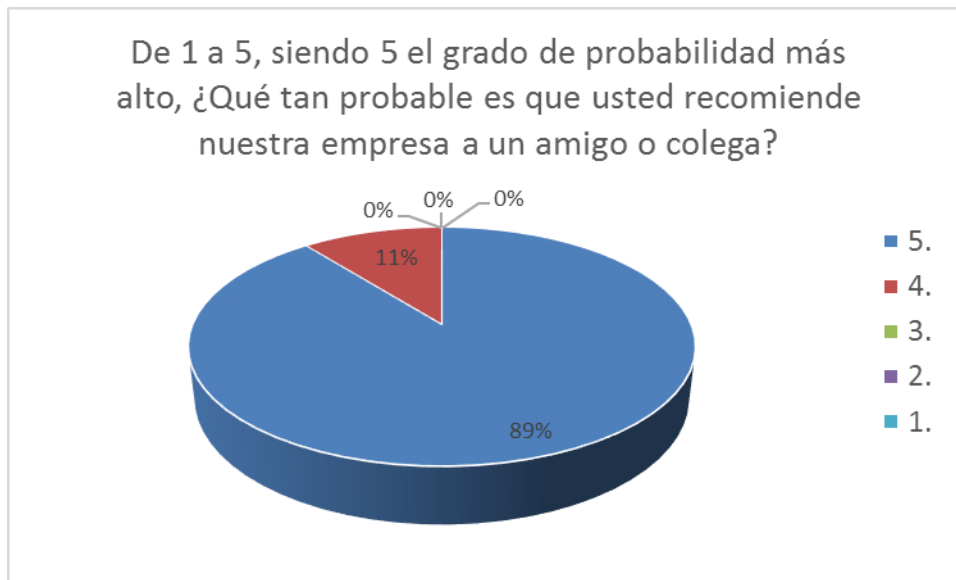


La principal razón de ser de Ferremax radica en los clientes. De esta manera, busca prestar un excelente servicio de modo que la relación con éstos sea la mejor posible, partiendo de la calidad de los productos así como de los buenos precios de los mismos y de la buena atención. De este modo, los resultados de la encuesta realizada reflejan que los clientes de Ferremax están satisfechos con la atención que reciben a la hora de comprar pues además del trato amable recibido, consideran que ésta se da de manera rápida y que no deben esperar mucho para ser atendidos. Esto se debe principalmente a que Ferremax se

ha destacado por capacitar a cada uno de los empleados en el trato que le deben dar a los clientes de modo que éste sea de manera cordial y en el cual se le brinde asesoría para que los clientes lleven el producto adecuado de acuerdo a sus necesidades, explicándole las características técnicas de los productos y las ventajas que hacen que el producto que va a llevar el cliente sea la mejor opción del mercado con el fin de crear una fidelización hacia la ferretería.

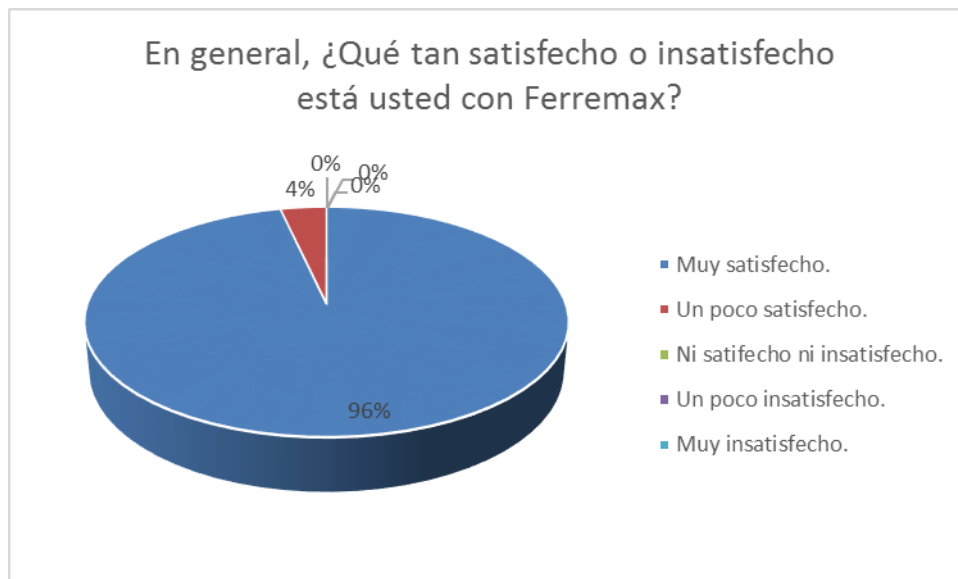
Ahora bien, es claro que dentro del buen servicio prestado por la ferretería deben estar incluidos diversos factores relacionados con los productos que ésta ofrece, y es por esto que en cuanto a variedad los clientes afirman que Ferremax cuenta con un gran portafolio de productos relacionados con materiales para la construcción y que los precios de éstos son verdaderamente adecuados pues son de los más favorables del mercado. Por esto y todo lo demás explicado anteriormente es que se crea una gran relación con los clientes que permite que cada vez haya un mayor número de éstos atraídos por Ferremax.

**Pregunta 3.** De 1 a 5, siendo 5 el grado de probabilidad más alto, ¿Qué tan probable es que usted recomiende nuestra empresa a un amigo o colega?



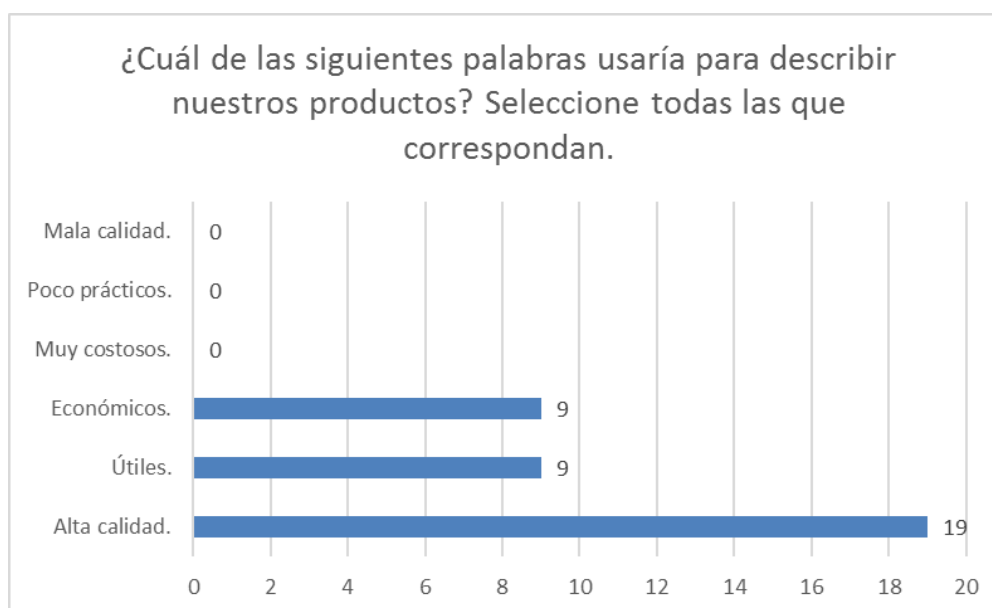
Aquí se muestra que todos los clientes encuestados recomendarían Ferremax a sus allegados con una probabilidad del 80% como mínimo, evidenciando la gran relación que existe entre los clientes y la ferretería debido al buen servicio prestado en cuanto a atención y calidad de productos se refiere.

**Pregunta 4.** En general, ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con Ferremax?



Sólo uno de las personas encuestadas manifiesta que se encuentra un poco satisfecho con la ferretería, lo que debe ser de atención para Ferremax para conocer los factores que han impedido que su grado de satisfacción sea el mayor posible. Aún así, se infiere que la empresa le presta de la mejor manera sus servicios a los clientes pues el 96% de los encuestados se sienten completamente satisfechos con la misma.

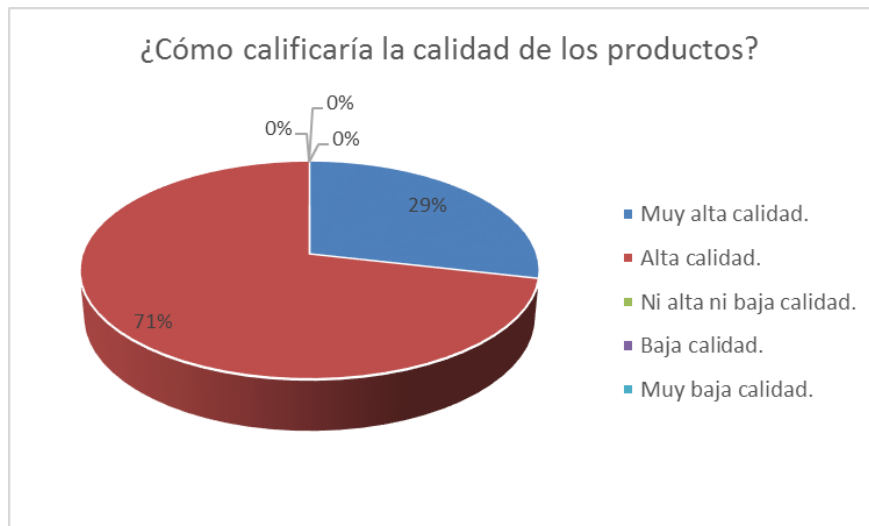
**Pregunta 5.** ¿Cuál de las siguientes palabras usaría para describir nuestros productos? Seleccione todas las que correspondan.





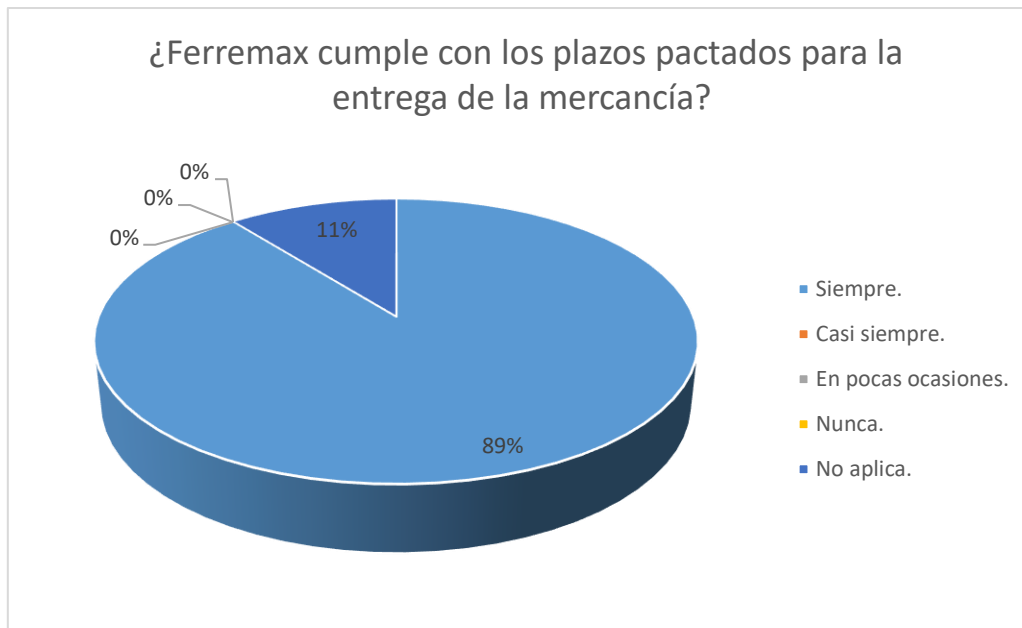
La mayoría de los clientes de Ferremax consideran que los productos de la empresa son de alta calidad, pero a su vez también manifiestan que estos son útiles y económicos. Los productos que ofrece Ferremax según los resultados de la encuesta son adecuados y están a la altura de lo que buscan los clientes cuando van a comprar.

**Pregunta 7.** ¿Cómo calificaría la calidad de los productos?



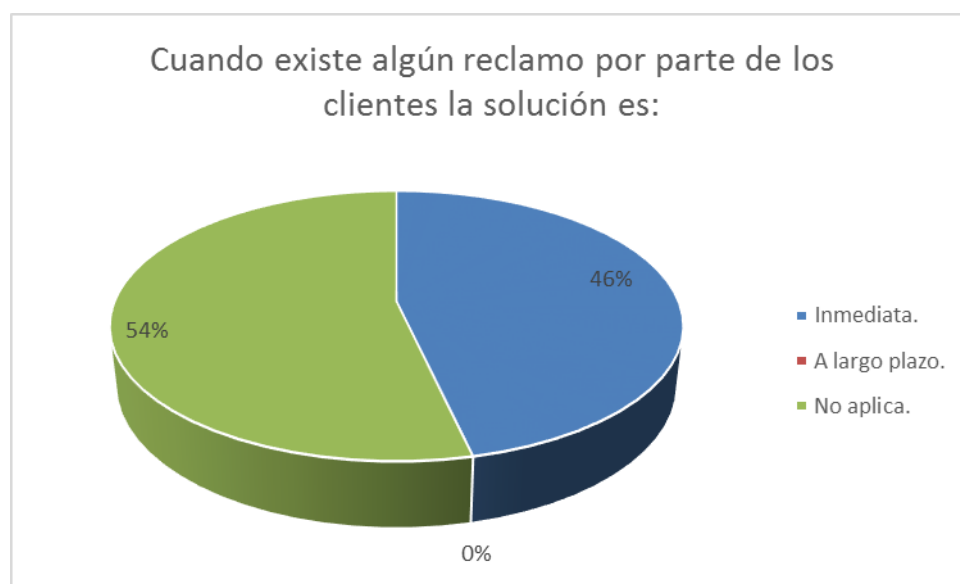
Según los datos obtenidos, para el total de los encuestados los productos de Ferremax son de muy buena calidad, apoyando la idea de que en la ferretería los productos ofrecidos son los mejores del mercado y por lo cual se destaca, pues se busca darle la seguridad a los clientes que son eficientes.

**Pregunta 10.** ¿Ferremax cumple con los plazos pactados para la entrega de la mercancía?



Para Ferremax lo más importante es cumplirle a los clientes, esto se puede evidenciar con esta encuesta en la cual se observa que el 89% de los encuestados afirman que Ferremax siempre cumple con los plazos pactados para la entrega de mercancías. Sin embargo, del total de encuestados el 11% no ha adquirido ningún servicio que requiera que la mercancía sea entregada por medio de domicilio, por lo que no conocen la cabalidad de cumplimiento de entrega de mercancías por parte de la empresa.

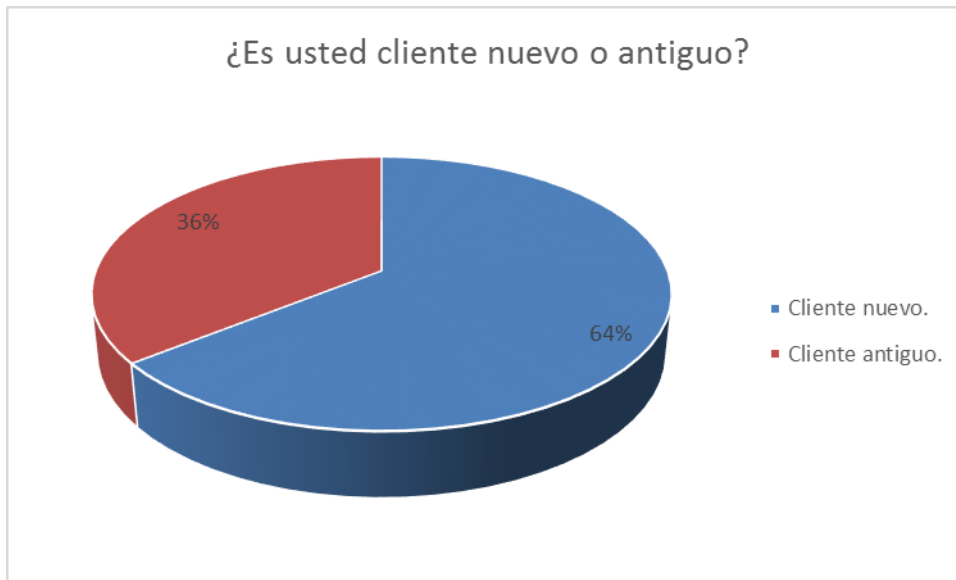
**Pregunta 12.** Cuando existe algún reclamo por parte de los clientes la solución es:



El total de los encuestados que han tenido algún inconveniente con su compra en Ferremax consideran que a la hora de hacer el reclamo la solución al mismo ha sido de

manera inmediata y acorde a la situación. Ahora bien, se observa que 15 de los encuestados no han tenido la necesidad de hacer reclamo alguno por la compra realizada, lo que demuestra que el servicio prestado por la ferretería es óptimo.

**Pregunta 13.** ¿Es usted cliente nuevo o antiguo?



Finalmente, se evidencia que el 64% de los clientes encuestados eran nuevos mientras el 36% eran clientes antiguos. Con estos resultados se puede inferir que algunas de las preguntas anteriores no aplicaban por el mismo hecho de que los clientes que respondieron la encuesta eran nuevos para la empresa. Así mismo, se evidencia que existe un alto grado de fidelización por parte de los clientes pues asisten a la ferretería en repetidas ocasiones. Por otra parte, el dato de la cantidad de clientes nuevos que fueron encuestados brinda un panorama favorable para Ferremax en la medida en que día a día el número de clientes aumenta, lo que conlleva a un mejor acaparamiento del mercado.

## 5.2 Ficha Técnica de la encuesta

<b>FICHA TÉCNICA ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	
<b>POBLACIÓN</b>	Clientes que adquirieron productos de la empresa Ferremax en el año 2017
<b>OBJETIVO</b>	Identificar la percepción de los clientes de los productos y la empresa.
<b>METODOLOGÍA</b>	Estudio descriptivo, utilizando la encuesta como instrumento de investigación.
<b>MUESTRA</b>	28 clientes encuestados
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	95%
<b>MÁRGEN DE ERROR</b>	5%
<b>FECHA DE TRABAJO DE CAMPO</b>	Marzo de 2017

## Bibliografía

- 3, C. (2014). *Planeación Estratégica en las Empresas*. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/jimenez\\_o\\_yb/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf)
- Ackoff, R. (s.f.). *Gerencia Estratégica*. Obtenido de <https://postgradouft.files.wordpress.com/2012/10/gerencia-estrategica.pdf>
- Cepal. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*.
- Concepto. (s.f.). *Concepto de Misión y Visión*. Obtenido de <http://concepto.de/mision-y-vision/>
- CreceNegocios. (Octubre de 2016). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- David, F. R. (2003). Naturaleza de la dirección estratégica. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed., pág. 5). Pearson.
- Economica, C. (4 de Junio de 2012). *Competitive Strategy*. Obtenido de Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>
- Gestiopolis. (2016). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). La medición y la gestión en la era de la Información. En *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión.
- Margretta. (2002). *Por qué importan los modelos de negocios*. Obtenido de Academia: [http://www.academia.edu/5740233/Margretta\\_J\\_Por\\_que\\_importan\\_los\\_modelos\\_de\\_negocio](http://www.academia.edu/5740233/Margretta_J_Por_que_importan_los_modelos_de_negocio)
- Medina, D. M. (2016). *El Balance Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica*. Obtenido de [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el\\_bsc\\_una\\_herramienta\\_para\\_la\\_planeacion\\_estrategicax.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf)
- NORTON, K. &. (2001). *“Como utilizar el cuadro de mando integral” (The strategy-focused organization)*. Harvard Business School Pres.
- NORTON, K. &. (2004). *Mapas Estratégicos*. España: Gestión 2000.
- Porter, M. E. (1985). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Valdéz, J. L. (2014). *Enciclopedia Virtual*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>
- Virtual, E. (2016). *Planeación estratégica*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta Clima Organizacional

#### Encuesta de clima organizacional

La presente encuesta tiene como objetivo evaluar la percepción que tiene sobre la compañía cada integrante de la misma en cuanto al ambiente laboral del cual se es partícipe.

**1. La comunicación sobre los resultados y marcha de Ferremax es clara y transparente:**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- N/A

**2. Cuando ingresé a Ferremax recibí suficiente información sobre la misma:**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- N/A

**3. Al unirme a Ferremax, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo:**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- N/A

**4. Tengo disponible información sobre el catálogo de productos que ofrece Ferremax:**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- N/A

**5. La comunicación interna en Ferremax es una actividad permanente y planificada:**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- N/A

**6. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación y demás factores, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad:**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- N/A

**7. Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo:**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- N/A

**8. Ferremax cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera adecuada:**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- N/A

**9. Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo:**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- N/A

**10. Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo:**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- N/A

**11. Mi superior se preocupa por conocer mis necesidades e intereses:**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- N/A

**12. Mi superior se preocupa por mantener un buen clima en el equipo:**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- N/A

**13. Mi superior respeta las diferencias de cultura, sexo, religión...**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- N/A

**14. Mi superior me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos:**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- N/A

**15. Mantengo una buena relación con mi superior:**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- N/A



16. **Mi superior escucha mis opiniones y me hace partcipe de las decisiones:**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- N/A

17. **He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de adquirir productos en Ferremax:**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- N/A

18. **Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer al cliente:**

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca
- N/A

## Anexo 2. Encuesta Servicio al Cliente

### Encuesta de Servicio al Cliente

La presente encuesta tiene como objetivo evaluar el servicio prestado en el proceso de compra de productos en la compañía, así como la calidad, precio y demás características de los mismos.

**1. ¿Considera que la atención recibida fue amable?**

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Otro: \_\_\_\_\_

**2. ¿Considera que obtuvo una atención en los tiempos previstos?**

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Tal vez

**3. De 1 a 5, siendo 5 el grado de probabilidad más alto ¿Qué tan probable es que usted recomiende nuestra empresa a un amigo o colega?**

*Marca solo un óvalo.*

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

**4. En general, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con Ferremax?**

*Marca solo un óvalo.*

- Muy satisfecho
- Un poco satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Un poco insatisfecho
- Muy insatisfecho

5. **¿Cuál de las siguientes palabras usaría para describir nuestros productos? Seleccione todas las que correspondan.**

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Alta calidad
- Útiles
- Económicos
- Muy costosos
- Poco prácticos
- Mala calidad

6. **¿Considera que hay una gran variedad de productos en Ferremax?**

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

7. **¿Cómo calificaría la calidad de los productos?**

*Marca solo un óvalo.*

- Muy alta calidad
- Alta calidad
- Ni alta ni baja calidad
- Baja calidad
- Muy baja calidad

8. **¿Considera que en Ferremax se le brinda una asesoría adecuada cuando no tiene pleno conocimiento acerca de los productos, con el objetivo de llevar el más indicado?**

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- En ocasiones

9. **¿El vendedor tiene la facilidad de motivar al cliente dándole a conocer las bondades de los diferentes artículos?**

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

10. ¿Ferremax cumple con los plazos pactados para la entrega de la mercancía?

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- En pocas ocasiones
- Nunca
- N/A

11. ¿Ferremax ofrece precios competitivos en el mercado?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

12. Cuando existe algún reclamo por parte de los clientes la solución es:

*Marca solo un óvalo.*

- Inmediata
- A largo plazo
- N/A

13. ¿Qué tipo de cliente es usted?

*Marca solo un óvalo.*

- Nuevo
- Antiguo