

Planeación estratégica de la empresa Ferragro S.A.S en la sucursal de Barranquilla

Dafne Esmeralda Nova Sánchez, Shirley Dayanna Rodriguez Ríos

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de empresas

Director

Juan Camilo Gutiérrez

Doctorado en Ciencias Administrativas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Administración de empresas

2022

Contenido

Introducción	7
1 Planeación estratégica de la empresa Ferragro S.A.S en la sucursal de Barranquilla	8
1.1 Descripción del problema	8
1.1.1 Formulación del problema	9
2 Objetivos	9
2.1 Objetivo General	9
2.1.1 Objetivos específicos	9
3 Justificación	10
4 Descripción de la empresa Ferragro S.A.S sucursal barranquilla.....	11
4.1 Reseña Histórica	11
5 Diagnostico externo de las 5 fuerzas de porter	12
6 Antecedentes	14
7 Marco teórico	18
7.1 Planeación estratégica	18
7.2 Estrategias	19
7.3 Modelos de la planeación estratégica	20
7.3.1 Balanced Scorecard.....	20
7.3.2 Mapa estratégico	21
7.3.3 Modelo TOM LAMBERT	22
9. Diseño metodológico	24
10. Análisis interno	25
11. Priorización de aspectos con la matriz DOFA.....	26

11.1. Hallazgos de la matriz DOFA.....	28
12. Cuadro de mando de Indicadores (Planeación Estratégica).....	29
12.1 Grafica de Resultados que se busca con la planeación Estratégica	30
13.Conclusiones	30
Referencias.....	32

Lista de figuras

Figura 1.	<i>Ejemplo del modelo Balanced Scorecard.</i>	21
Figura 2.	<i>Ejemplo de mapa estratégico completo genérico</i>	22
Figura 3.	<i>Modelo de Tom Lamberth.</i>	23
Figura 4.	<i>Diseño metodológico.</i>	24
Figura 5.	<i>Análisis interno de la organización</i>	25
Figura 6.	<i>Matriz DOFA.</i>	27
Figura 7.	<i>Indicadores estratégicos</i>	29

Resumen

El objetivo principal del proyecto de investigación es crear un plan estratégico para la empresa Ferrago S.A.S en la sucursal de barranquilla, puesto que se identificó dentro de la organización una descoordinación que no permite gestionar de manera eficiente y eficaz la actividad principal de la misma y dejando de lado oportunidades que se presentan en su entorno y el mercado nacional e internacional. Según Armijo, (2011), La planeación estratégica “es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones en entornos al que hacer actual y al cambio que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen”; es por ello que se realizó un diseño metodológico, con un enfoque cuantitativo, un tipo No experimental y un alcance exploratorio, además dicho anteriormente el estudio de caso se realizó a una empresa Agro ferretera de la ciudad de Barranquilla; así mismo la población y muestra fue con enfoque cuantitativo. Por otra parte, utilizamos dos fuentes, la primaria con una matriz de factores internos y una matriz DOFA, y la secundaria con análisis de factores externos, así pues, la recolección de datos se realizó de forma cuantitativa, igualmente con la matriz de factores internos. Para concluir, lo que deseamos con esta investigación es mejorar los factores internos y externos de la empresa mediante un relevante plan estratégico para el fortalecimiento en el mercado nacional e internacional.

Palabras claves: planeación estratégica, enfoque cuantitativo, eficiencia, eficacia, fortalecimiento.

Abstract

The main objective of the research project is to create a strategic plan for the company Ferrago S.A.S in the Barranquilla branch, since a lack of coordination was identified within the organization that does not allow efficient and effective management of its main activity and leaving aside opportunities that arise in its environment and the national and international market. According to Armijo, (2011), Strategic planning "is a management tool that allows decision-making to be supported in current environments and the changes that must be made in the future to adapt to the changes and demands imposed on them by the environment. environment and achieve greater efficiency, effectiveness and quality in the goods and services provided"; that is why a methodological design was carried out, with a quantitative approach, a non-experimental type and an exploratory scope, in addition to the aforementioned case study, it was carried out on an Agro hardware company in the city of Barranquilla; Likewise, the population and sample were with a quantitative approach. On the other hand, we used two sources, the primary one with a matrix of internal factors and a DOFA matrix, and the secondary one with analysis of external factors, thus, the data collection was carried out quantitatively, also with the matrix of internal factors. To conclude, what we want with this research is to improve the internal and external factors of the company through a relevant strategic plan for strengthening the national and international market.

Keywords: strategic planning, quantitative approach, efficiency, effectiveness, strengthening.

Introducción

En la presente investigación se observó que la compañía Ferragro S.A.S cuenta con algunas dificultades tanto internamente como externamente, para ello se realizó una planeación estratégica para mejorar el crecimiento de la compañía, por consiguiente, se realizó una pregunta de investigación (formulación del problema); ¿Cuál es la contribución de un plan estratégico para la mejora interna y externa en la empresa FERRAGRO S.A.S sucursal Barranquilla?

Así mismo, se realizó un diagnostico interno y externo con el modelo de las 5 fuerzas de porter y con el análisis de factores de riesgos, igualmente se realizó una matriz DOFA donde se obtuvo los hallazgos más importantes para la empresa y así analizar cuáles son las mejores alternativas para el crecimiento de Ferragro S.A.S. Por otra parte, se desarrollaron indicadores que ayuden a fijar actividades y metas a corto y largo plazo; de igual importancia durante la investigación se pudo recolectar otros documentos o investigaciones que son relevantes para nuestro estudio sobre un modelo de planeación estratégica para una compañía nacional o una compañía en el sector agro ferretero. Finalmente se concluyó que la empresa Ferragro S.A.S carece de un modelo de planeación estratégico para poder tener en cuenta cuales son las dificultades que tienen dentro y fuera de la compañía y así mismo como mejorar en ellas.

1 Planeación estratégica de la empresa Ferragro S.A.S en la sucursal de Barranquilla

1.1 Descripción del problema

Según Fenalco, (2009) el 95.3% de las ferreterías en Colombia son PYMES y en términos generales conservan las características con las que nacieron hace más de cinco décadas. Entre ellas, el alto grado de informalidad¹ tanto en su estructura como en procesos administrativos, desconocimiento de la demanda y de la oferta y de la forma en que se relacionan los agente.

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones en entornos al que hacer actual y al cambio que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2011).

Por lo anterior se identifica que dentro de la organización Ferragro S.A.S sucursal barranquilla se encuentra una descoordinación que no permite gestionar de manera eficiente y eficaz la actividad principal de la misma y dejando de lado oportunidades que se presentan el su entorno.

La calidad y la garantías de los productos fabricados o importados han tenido fallas, las cuales se han detectado, a su vez la calidad de los productos comercializados y algunas empresas que suministran los productos han tenido falla en la demora de las respuestas a estas (1, 2 meses), generando inconformidad a los clientes.

Los suministros de información se han expandido de forma eficaz implementando grandes brechas en la comunicación entre asesor-cliente, ya sea por precio, promociones, o en despachos de mercancía, cartera. También hay falencias en la comunicación entre el asesor y logística. La falta de motivación de los empleados en diferentes aéreas como facturación, cartera

y logística y así mismo los sueldos no son acordes con el alto nivel de trabajo operativo que existe dentro de la empresa.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cuál es la contribución de un plan estratégico para la mejora interna y externa en la empresa FERRAGRO S.A.S sucursal Barranquilla?

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Crear un plan estratégico para la empresa Ferragro S.A.S en la sucursal de barranquilla.

2.1.1 Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos para la empresa Ferragro S.A.S sucursal de Barranquilla.
- ✓ Realizar una priorización de los factores evidenciados por medio de la herramienta DOFA.
- ✓ Proponer la planeación estratégica de la empresa a partir de un cuadro de mando de indicadores.

3 Justificación

La presente investigación tendrá como finalidad proponer un análisis desde la planeación estratégica de la sucursal barranquilla de la empresa Ferragro S.A.S, Según Arranz, 2013 la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de los conjuntos de la alta dirección que tiene como resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla, además la planeación entregada permite tener a personas que puedan imaginar escenarios futuros, producir ideas, habilidades de planeación, capacidad de decisión para llevar acabo todo lo propuesto. Permitiendo a toda organización el poder alcanzar un posicionamiento o crecimiento en el mercado.

El sector financiero ha ampliado su apoyo a la agricultura de la región del atlántico, esto es con el fin de poder financiar proyectos agrícolas para ser una despensa agroindustrial, según el Banco Agrario de colombia , 2021, lo cual puede convertirse en una gran oportunidad que tienen la empresa agro ferreteras para suministrar las herramientas agrícola y apoyo con técnicos en proyectos de agricultura con innovación tecnológica.

Con el modelo de la planeación estratégica se gestiona la herramienta y proceso sistemático que se basa en el desarrollo para realizar el seguimiento, el cumplimiento, la evolución y la evaluación de los objetivos estratégicos para materializar la misión y la visión, por consiguiente es la manera en la cual se establecen prioridades minimizando el riesgo de posibles conflicto entre los diversos objetivos, con este tipo de estilo administrativo de crear estrategias, las diferentes áreas tanto internas como externas se muevan de forma participativa enfocados a mantener el control y coordinación para cumplir con lo establecido por la organización. (Armijo, 2011).

La tecnología es la base explotada en los últimos tiempos que ha permitido de gran manera tener una mayor eficiencia, por esto el campo no se queda atrás debido a que este sector está ampliando la nueva manera de generar cultivos o producciones que tengan un mayor porcentaje de rentabilidad desde la tecnología, mejorando así la productividad y competitividad del campo colombiano. (portafolio, 2021) Dejando entrever la importancia que tiene la planeación estrategia, para identificar nuevas oportunidades con el fin de poder encaminar todos los esfuerzos para impulsar y lograr tener éxito dentro de los mercados.

4 Descripción de la empresa Ferragro S.A.S sucursal barranquilla

4.1 Reseña Histórica

FERRAGRO S.A.S. es una empresa creada el 2 de mayo de 1989 y actualmente cubre todo el territorio nacional; con cubrimientos geográfico en todo el país, su principal agencia está ubicada en Medellín y cuenta con otras agencias como, Bucaramanga, Bogotá, Cali, Barranquilla y montería; hasta ahora la empresa ha distribuido marcas líderes en productos nacionales e importados como Cercas eléctricas, herramientas agrícolas, energía solar, Ferretería, Iluminación entre otros. La empresa cuenta con 6 Operaciones, puntos de venta y más de 50 vendedores especializados para los canales (Ferretería; Agropecuarias; Depósitos de Materiales, depósitos de Construcción; Cooperativas, Mayoristas y poblaciones) lo que representa una gran ventaja competitiva. La sucursal de Barranquilla fue creada en agosto del 2021, es una de las agencias más recientes dentro de la empresa, actualmente cuenta con 6 cargos administrativos, y 5 asesores comerciales.

A lo largo del tiempo ha ido expandiendo su negocio en innovación tecnológica como soluciones en energía solar, de pesaje. Todos los productos se comercializan por medio de una amplia red de distribuidores a nivel nacional, logrando ventas personalizadas y duradero en el tiempo, todo según el lema de calidad y economía. Por otro lado, ofrecen asesoría tecnificada,

capacitación, mantenimiento preventivo, soluciones tecnológicas e instalaciones eléctricas con la finalidad de prestar un mejor servicio de post venta; caracterizándose siempre por una comercialización en el mercado nacional de sus reconocidas marcas, así mismo llegando a diferenciarse por su excelente calidad de sus productos y por un servicio especializado del más alto nivel.

Misión:

Somos una compañía mayorista en la comercialización de productos agro-ferreteros y tecnológicos para el campo en el mercado nacional e internacional, con excelente calidad y servicio a través de una cultura organizacional focalizada en la especialización de productos y procesos integrados.

Visión:

Ser el líder a nivel nacional para el año 2025 en la comercialización de productos agro-ferreteros y de soluciones tecnológicas para el campo, entregando a nuestros clientes constantes innovaciones y asesoría especializada en el manejo de los mejores productos con calidad y economía para el desarrollo exitoso de la actividad en el agro colombiano.

5 Diagnostico externo de las 5 fuerzas de porter

Diagnostico Externos desde el modelo de las 5 fuerzas de porter, donde se observa que era el modelo más completo para la empresa Ferragro S.A.S; así pues, conociendo las amenazas, rivalidad y poder de negociación que tiene la empresa en el mercado nacional.

✓ *Amenaza de los nuevos competidores:*

Ferragro S.A.S cuenta con más de 10 competidores dentro del mercado, donde se han dado a conocer positivamente en los últimos 3 años; estas empresas compiten principalmente por

calidad, servicio al cliente y precio. Aunque Ferragro tiene una diferenciación en algunos productos, ya que estos son marca propia y cuentan con asesorías personalizadas. De igual forma dentro de los nuevos competidores se observa que algunas empresas tienen mejores y rápidas entregas. Otro aspecto para mencionar es la fidelización del cliente, donde se ha podido observar que Ferragro no destina la mayor estrategia para ello, pero sus competidores le han dedicado mayor importancia a la fidelización y retención de clientes. (Ortiz, 2022).

✓ *Poder de negociación de los proveedores:*

Ferragro cuenta con más de 30 proveedores, donde cada año han podido negociar con diferentes compañías para incorporar nuevos productos, a su vez cuentan con proveedores en el exterior, ya que tienen propia marca en productos tecnológicos para el campo quienes suministran la materia prima y realizan el producto como ellos lo desean. Aunque en los últimos 6 meses Ferragro se ha quedado sin inventario, y con mercancía en espera generando una acumulación de pedidos no despachados, debido a que sus proveedores no cuentan con la oferta necesaria para la cantidad de demanda. (Pinilla, 2022).

✓ *Poder de negociación de los compradores o clientes:*

La participación de los clientes dentro de este mercado de productos Agro-ferreteros es muy alta, debido a que existen gran variedad de empresas que manejan las mismas líneas de productos, creando así una gran importancia en la estrategia para poder aumentar ventas y retener a los clientes, por consiguiente, las Empresas deben mejorar sus promociones, y crear servicios con líneas propias para poder generar una propuesta de valor. FERRAGRO S.A.S cuenta, con una gran cantidad de clientes a nivel nacional, y por esto busca mejorar en el servicio tecnológico para el campo. (Pinilla, 2022).

✓ *Rivalidad existe entre competidores y la industria:*

En sector agro ferretero, existe empresas como Trefilados de Colombia S.A.S con más de 32 años en el mercado con existencia en 14 ciudades, Dyna & Cía S.A tiene 60 años de experiencia con artículos de ferretería teniendo un posicionamiento a nivel nacional, entre otras. Por consiguiente, FERRAGRO S.A.S y todas las organizaciones de este tipo de industrias tienen una rivalidad que se limita a los precios y competitividad en promociones, debido a que las empresas pueden manejar las mismas líneas de productos, y servicios. (Ortiz, 2022).

6 Antecedentes

Autor(es): Valentina Lozano Navarro; Juan Camilo Trujillo Vergara.

Título: Planeación estratégica para la ferretería la tienda del constructor.

Año: 2020

Universidad: Universidad Cooperativa de Colombia

Ciudad: Ibagué

Resumen: El objetivo principal de esta investigación es implementar una herramienta como la planeación estratégica para el crecimiento de la empresa, las empresas deben adecuarse a los cambios que trae el mundo globalizado, las Mipymes deben aprender y entender los cambios que se van dando en el mercado nacional; Necesitan la implementación de una acertada planeación estratégica que les ayude a definir objetivos claros, que pueden llegar a garantizar el sostenimiento y crecimiento de la empresa en este entorno (Serna Gómez, 2014).

Relevancia: Esta investigación es notable para nuestro proyecto ya que se está hablando de la importancia de implementar la planeación estratégica en una empresa Ferretera; para el crecimiento y desarrollo de la compañía en el mercado nacional.

Autor(es): Alcira Mirella León Saldaña

Título: Análisis de la gestión financiera y su incidencia en la planeación estratégica de la ferretería manantial Guihon Sac

Año: 2016

Universidad: Universidad nacional de Trujillo

Ciudad: Perú

Resumen: La investigación tuvo como propósito si con el análisis de gestión financiera incidía en la planeación estratégica, la empresa llegaría a tener un crecimiento financiero y organizacional; es por ello que toda empresa para operar y crecer debe tener bases de financiamiento que permita obtener una buena liquidez y rentabilidad planeada. Es así que se pudo lograr como resultado de investigación una mejor planeación estratégica para mejorar la gestión financiera de la empresa. Según León, la planeación estratégica en la Ferretería Manantial es de vital importancia ya que sus propósitos y objetivos, se resumen a la directriz que toda empresa debe tener, teniendo como objetivo final alcanzar metas que lleven a la compañía a un crecimiento interno y externo.

Relevancia: Esta investigación es relevante para nuestro proyecto ya que se puede observar que dentro de la organización se necesita una planeación estratégica para mejorar el crecimiento financiero y a su vez colocar como objetivo principal el alcanzar metas propuestas para que la compañía tenga un crecimiento interno o externo.

Autor(es): Myrna Delfina López Noriega, Lorena Zalthen Hernández, Limberth Agael Peraza Pérez

Título: La planeación estratégica y la competitividad del sector restaurantero

Año: 2019

Universidad: Universidad Autónoma del Carmen

Ciudad: México

Resumen: El objetivo principal de la investigación es analizar la relación entre la planeación estratégica y la competitividad del sector restaurantero en la ciudad del Carmen, utilizando una metodología por Saavedra (2012) que comprende aspectos internos a partir del mapa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y externos con base en la competitividad sistémica de las Naciones Unidas-CEPAL (2001), es por ello que se determinó que la planeación estratégica tiene un impacto importante para cada uno de las empresas analizadas para la investigación, aunque se observó la ausencia de una cultura empresarial, donde no hay conocimiento significativo de los negocios y así mismo no hay una planeación para las empresas.

Relevancia: Esta investigación es notable para nuestro proyecto ya que se habla de la relación de la planeación estratégica y la competitividad, como pudimos observar en nuestro análisis interno la empresa Ferragro S.A.S tiene una debilidad significativa en la capacidad de competitividad, es por ello que esta investigación nos da a conocer la relación que hay y cuáles son las debilidades que presentan algunas empresas para cada uno de ellas.

Autor(es): Luz Stella Estrada Mejía, Sandra Ballesteros, Pedro Pablo

Título: Planeación estratégica logística para un holding empresarial

Año: 2010

Universidad: Universidad Tecnológica de Pereira

Ciudad: Pereira

Resumen: El objetivo principal de la investigación es presentar un modelo de planeación logística para una organización formal. Dicho modelo recopila el direccionamiento estratégico de la empresa, donde se realiza un análisis del entorno a través de las 5 fuerzas de Porter que permiten evaluarlo. Según Estrada, Ballesteros & Pablo; La planeación estratégica logística le permite a cualquier empresa realizar un adecuado proceso administrativo para el logro de resultados, desde la cadena de suministros considerada como el éxito de una firma.

Relevancia: Esta investigación se evaluó con las 5 fuerzas de Porter que permitieron analizar de manera externa las oportunidades y amenazas que tenía la organización, es así que dicha investigación es notable para nuestro proyecto en base al modelo de evaluación que escogimos para observar los factores externos de la compañía.

Autor(es): Daniel Enrique Valdivia Muñoz

Título: Diseño de la planificación estratégica de un Hotel de Santiago.

Año: 2016

Universidad: Universidad de Chile

Ciudad: Santiago de Chile

Resumen: El objetivo de la investigación es diseñar un plan estratégico a 5 años para un hotel en la ciudad de Santiago de Chile, atendiendo el problema con que se tomen las decisiones irreversibles y a largo plazo. Se realizó varios análisis externos con las 5 fuerzas de Porter y se concluyó que las estrategias son priorizadas, sus actividades planificadas de modo que la empresa cumpla su misión. Estos análisis ayudaron de manera externa, donde el hotel se encuentra posicionado en el mercado hotelero y cuáles son las debilidades que deben convertir en fortalezas.

Relevancia: De igual forma esta investigación se puede evaluar de manera externa con las 5 fuerzas de Porter, ayudando a la empresa hotelera a mejorar externamente en el mercado nacional y dándole un enfoque a su planeación estratégica; de forma similar nuestro proyecto está basado en una planeación estratégica que ayude a la empresa en el sector Ferretero y su vez llevando un análisis externo con el modelo mencionado anteriormente.

7 Marco teórico

7.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso en el cual quienes toman decisiones en una empresa obtienen, procesan y analizan información pertinente tanto interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así pues, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Serna , 1994).

Según Chiavenato , 2006 refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo. Exponiendo lo siguiente:

- ✓ Establecer metas organizacionales hasta el desarrollo de planes para implementar estrategias.
- ✓ Proceso de toma de decisiones colectivas.
- ✓ Proceso de aproximaciones sucesivas.
- ✓ Proceso de aprendizaje de establecer supuestos y se toman decisiones tentativas.
- ✓ Análisis de situaciones internas y externas de la organización, también se deben identificar oportunidades y peligros.
- ✓ Anticipar y decidir el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

- ✓ Es la aplicación de una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos, de manera global y a largo plazo.

Naranjo Pérez, Mesa Espinosa, & Solera, 2005, hablan sobre que es el análisis internos y externos según la planeación estratégica.

Análisis interno: Se basa en un análisis organizacional, que permite evaluar los principales puntos fuertes y puntos débiles, entendido como puntos fuertes aquellas fortalezas propulsoras de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, además los puntos Débiles son todas aquellas limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de los objetivos organizacionales (análisis de recursos, estructura organizacional, evaluaciones de desempeño un función de resultados).

Análisis externo: Se basa en el análisis del ambiente externo, son aquellas condiciones que rodean a la empresa imponiendo desafíos y oportunidades (análisis de la competencia, políticas en los mercados, entorno económico, entornos digitales).

7.2 Estrategias

Para Chandler, 2003 la estrategia es la determinación de las metas y los objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y las asignaciones de los recursos necesarios para el logro de las metas y objetivos establecidos, (recursos financieros recursos humanos, recursos de logística, recursos tecnológicos, etc.), las estrategias para este autor se establecen a largo plazo debido a que considera que toda organización tiene un proceso y tiempo de crecimiento identificado en largo plazo.

Otro de los autores que hablan de la estrategia desde la administración moderna es Drucker, 2007 quien afirma que las estrategias se deben establecer desde la formulación de dos preguntas ¿qué es nuestro negocio? Y ¿qué debería ser? Esto es con el fin de que las empresas tengan objetivos o políticas encaminadas hacia el futuro, con el cual se organicen, coordines las estrategias, para después revisar los resultados, hacer retroalimentación y establecer nuevas decisiones. Esto les permitirá a los empresarios el poder crear estrategias como la innovación o mejoras en los productos o servicios, para seguir sosteniendo la actividad principal de la organización, o simplemente entrar a analizar posibles mercados más competitivos si las utilidades de las organizaciones ya no se sostienen con la actividad principal inicialmente establecida.

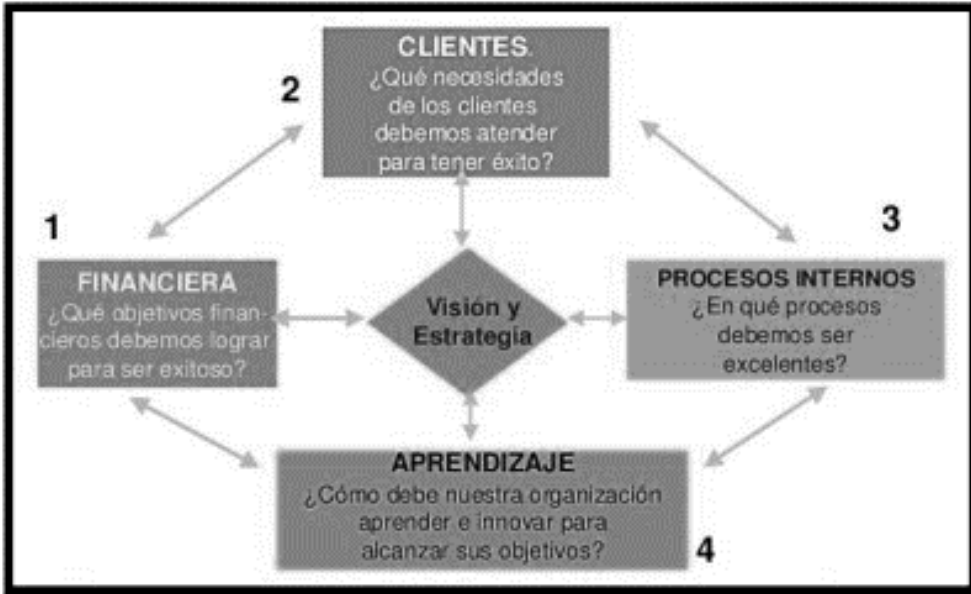
7.3 Modelos de la planeación estratégica

Para llevar a cabo la planeación estratégica se hace necesario establecer un modelo que más se ajuste a cada organización, existen algunas herramientas que buscan establecer metas, formulación de objetivo, gestión, coordinación y evaluación realizados a cortos, mediano y largo plazo. A continuación, se mencionarán 3 modelos utilizados en la planeación estratégica.

7.3.1 *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard conocido también como cuadro de mando integral es una herramienta utilizada por la alta dirección para tener una visión rápida y comprensiva de la empresa. Su elaboración va encaminada a crear indicadores de desempeños, que parten de la misión, visión y estrategias, los cuales se deben establecer por medio d objetivos y metas. Según Da Silva, Pastor Tejedor, & Pastor Tejedor, 2014.

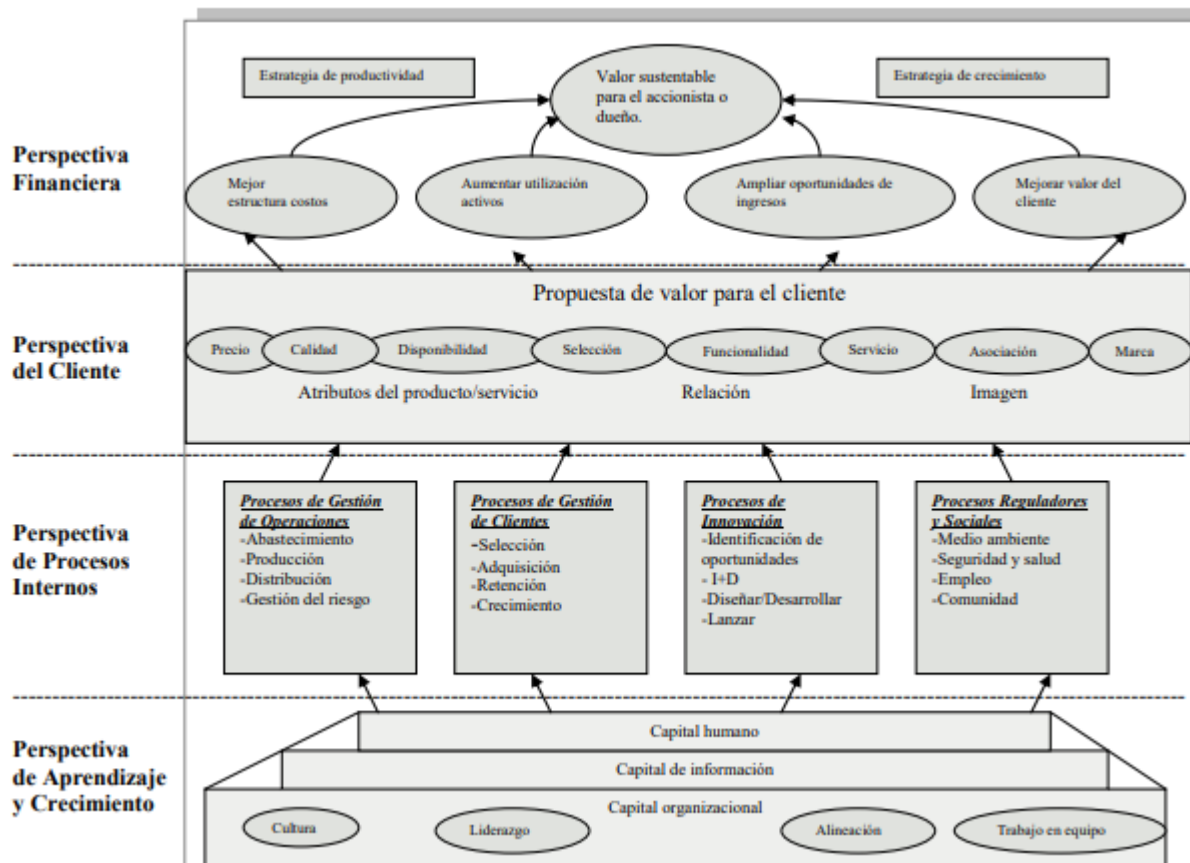
Figura 1. Ejemplo del modelo *Balanced Scorecard*.



Tomado de Da Silva & Pastor Tejedor (2014) .

7.3.2 Mapa estratégico

“Se considera como una descripción grafica de las estrategias que proporciona una visión global de la misma, resultando una descripción sistemática de esta, que permite comprenderla y comunicarla a los ejecutivos entre si y a todos los empleados de la organización desde las diferentes áreas con el objeto de alinear esfuerzos hacia el logro de la estrategia". (Kaplan & Norton, 2004).

Figura 2. Ejemplo de mapa estratégico completo genérico

Tomado de Lipiejko, Jaurena, & Nario, (2009).

7.3.3 Modelo TOM LAMBERT

Según Mendez & Miranda, 2016 quienes citan al autor TOM LAMBERT dicen que es un modelo que parte del desarrollo del futuro que se desea, es una visión compartida del punto donde se encuentra la empresa a donde esta quiere llegar, para realizar este modelo se deben llevar a cabo ocho pasos. Paso uno establecer la visión, paso dos: definir la situación actual, paso tres: Acordar

9. Diseño metodológico

Figura 4. *Diseño metodológico.*

Resumen para redactar la metodología propuesta			
TIPO DE INVESTIGACION Y DISEÑO			
ENFOQUE	TIPO	ALCANCE	ESTUDIO DE CASO
Cuantitativo (Variables)	No Experimental	Exploratorio	Unidad de estudio es una empresa
POBLACIÓN Y MUESTRA			
ENFOQUE CUANTITATIVO			
Mencionar que será una investigacion al total de la poblacion aplicando una lista de chequeo y la revision de informacion secundaria (Hernández et al., 2014)			
FUENTES			
Primarias: Matriz de factores internos y Matriz MICMAC		SECUNDARIAS: Informacion revisada para el análisis de factores externos	
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS			
ENFOQUE CUANTITATIVO			
Matriz de factores internos			

Adaptada de informe de monografía (2022)

10. Análisis interno

Figura 5. Análisis interno de la organización

Empresa:	FERRAGRO S.A.S BARRANQUILLA					Ponderación	Puntuación Item	Puntuación factor
	1. Dafne Esmeralda Nova Sanchez							
	2. Shirley Dayanna Rodríguez Ríos							
	3.							
Integrantes del grupo:	4.					Ponderación	Puntuación Item	Puntuación factor
	8 de junio 2022							
Análisis factores internos								
CAPACIDAD DIRECTIVA								
Composición Accionaria Reducida				4		13%	4	3,5
Experiencia y Conocimiento del Sector					5	13%	5	
Capacidad gerencial estratégica			3			13%	3	
Capacidad para identificar personal potencial				4		13%	4	
Área de Control Interno				4		13%	4	
Agresividad para enfrentar la competencia		2				13%	2	
Manejo de conflictos del recurso humano			3			13%	3	
Carencia de Sistema de Medición de Gestión			3			13%	3	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA								
Planta de producción u oficinas de atención a clientes propias				4		14%	4	3,4
Maquinaria o equipos especializados propios				4		14%	4	
Producción o prestación del servicio continua			3			14%	3	
Capacidad de almacenamiento / Capacidad de sitios para espera de clientes					5	14%	5	
Área especializada en Innovación y desarrollo			3			14%	3	
Sistemas tecnológicos y digitales avanzados			3			14%	3	
Medios de comunicación corporativos		2				14%	2	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO								
Nivel académico del personal			3			17%	3	3,7
Experiencia técnica/profesional			3			17%	3	
Cumplimiento de perfil de funciones				4		17%	4	
Clima Organizacional					5	17%	5	
CAPACIDAD COMPETITIVA								
Instalaciones e Infraestructura propia				4		13%	4	3,0
Lealtad y satisfacción del cliente			3			13%	3	
Participación del mercado nacional				4		13%	4	
Flota de transporte propia	1					13%	1	
Ubicación estratégica del negocio			3			13%	3	
Calidad en producto y servicio				4		13%	4	
Bajos costos de distribución y ventas			3			13%	3	
Portafolio de productos		2				13%	2	
CAPACIDAD FINANCIERA								
Alto Margen de rentabilidad			3			13%	3	3,5
Liquidez			3			13%	3	
Solvencia Económica de los Socios				4		13%	4	
Disponibilidad apalancamiento financiero			3			13%	3	
Autonomía en negociación de precios				4		13%	4	
Área financiera especializada				4		13%	4	
Gestión en recuperación de cartera				4		13%	4	
Capacidad de endeudamiento			3			13%	3	

Adaptado de informes de Ferragro S.A.S (2022).

Se puede observar en el análisis interno realizado a la empresa Ferragro S.A.S Barranquilla que su porcentaje más bajo es de 3,0% que corresponde a la capacidad competitiva, es por ello que dentro de esta capacidad competitividad las debilidades más significativas para la empresa es la falta de flota de transporte propia y el portafolio de productos. así mismo se puede identificar el mayor porcentaje dentro del análisis interno de la empresa que corresponde a la capacidad del talento humano con 3,7%, donde su mayor fortaleza es el clima laboral, aunque sus menores fortalezas son el nivel de remuneración y el cumplimiento de perfil de funciones. Por consiguiente, se puede concluir que el análisis realizado a la empresa Ferragro S.A.S Barranquilla se encontró fortalezas importantes que ayudan a mantener una estabilidad interna dentro de la organización, así mismo se encontró algunas debilidades que la empresa debería trabajar para su crecimiento interno.

11. Priorización de aspectos con la matriz DOFA

Fortalezas:

- F 1. Experiencia y conocimiento del sector
- F2. Capacidad de almacenamiento / capacidad de sitios para espera de clientes
- F3. Clima organizacional

Debilidades:

- D1. Flota de transporte propia
- D2. Agresividad para enfrentar la competencia

D3. Portafolio de productos

Oportunidades:

O1. Mejorar servicios de fidelización de los clientes

O2. Productos innovadores y tecnológicos

O3. Mejorar el servicio tecnológico

Amenazas:

A1 Mejor posicionamiento de los competidores

A2 Precios y rivalidad en promociones por misma línea de productos con la competencia

A3 Incumplimiento de plazos por parte de proveedores internacionales

Figura 6. Matriz DOFA

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
FODA		O1	O2	O3	Promedio	A1	A2	A3	Promedio
FORTALEZAS	F1	7	5	6	6.0	7	6	1	4.7
	F2	7	2	5	4.7	5	7	1	4.3
	F3	7	1	5	4.3	6	1	1	2.7
	Promedio	7.0	2.7	5.3		6.0	4.7	1.0	
DEBILIDADES	D1	7	1	1	3.0	3	4	3	3.3
	D2	6	6	6	6.0	5	5	7	5.7
	D3	6	6	6	6.0	6	5	7	6.0
	Promedio	6.3	4.3	4.3		4.7	4.7	5.7	

Adaptado de informes de Ferragro S.A.S (2022).

Lo que muestra la matriz DOFA es que el conocimiento y experiencia que tiene la empresa sobre el sector le permite poder aumentar la fidelización de los clientes, con esto la empresa podrá llegar a tener un mayor posicionamiento dentro del mercado para poder aumentar su agresividad de competitividad, por otra parte, la empresa puede aprovechar sus capacidades para poder fortalecer productos innovadores y servicios al cliente con asesoría tecnológica.

11.1. Hallazgos de la matriz DOFA

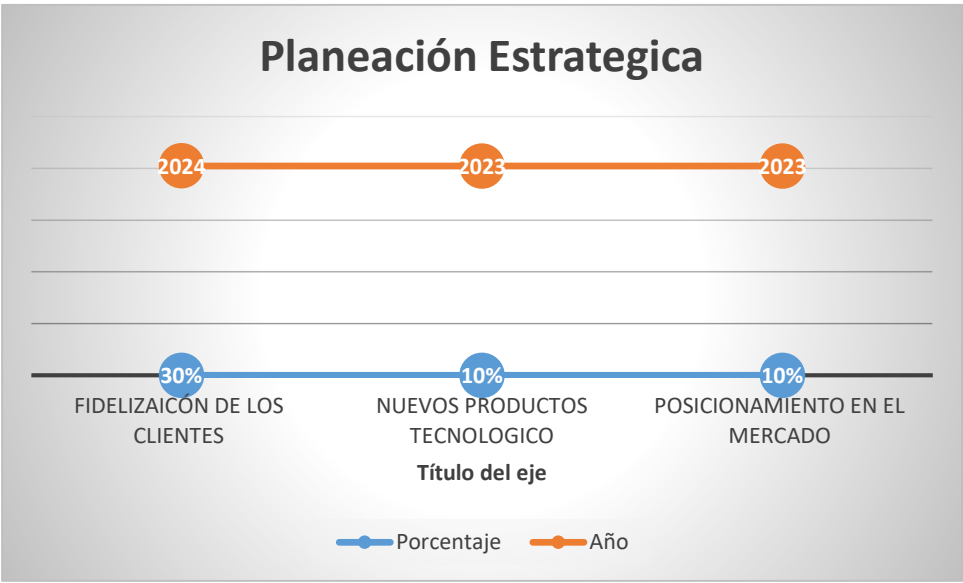
1. Aumentar la fidelización de los clientes con la experiencia y el conocimiento que se tienen en el sector.
2. Mejorar el servicio tecnológico con la experiencia y el conocimiento que se tienen en el sector.
3. Mejorar el posicionamiento con los competidores, la experiencia y el conocimiento que se tienen en el sector.
4. Aumentar la fidelización de los clientes con el mejoramiento de una flota de transporte propia.
5. Mejorar el servicio tecnológico con un portafolio más amplio.

12. Cuadro de mando de Indicadores (Planeación Estratégica)

Figura 7. Indicadores estratégicos

Hallazgo	Estrategia	Descripción	Actividades	Indicador	Metas
1. Aumentar la fidelización de los clientes con el mejoramiento de una flota de transporte propia	Fidelización del cliente	recolectar, documentar los datos de los tiempos de llegada y envíos de mercancía dentro de las diferentes sucursales a nivel nacional, para proponer un plan de mejora, con el fin de fidelizar al cliente de la sucursal de barranquilla	1. solicitar información de los tiempos de llegada de las mercancías a los jefes de logística. 2. solicitar información de los posibles motivos de la no llegada y las entregas de mercancía fuera de tiempos acordados. 3. Solicitar base de datos de la zona geográfica donde se encuentran los proveedores. 4. solicitar la información de la rotación de inventario de cada una de las sucursales. 5. análisis y documentación de los datos recolectados. 6. presentar un plan de mejora	# de sucursales analizadas y evaluadas/ total de sucursales	Aumentar en un 30% la fidelización de los clientes para el año 2024 sucursal barranquilla
1. Mejorar el servicio tecnológico con un portafolio de servicios.	Ampliar portafolio de productos	Realizar una investigación (estudio de mercados) de las nuevas necesidades tecnológicas que tienen los clientes potenciales de la sucursal de barranquilla	1. Diseñar en encuestas, con preguntas puntuales acerca de las necesidades actuales. 2. aplicar encuesta a los clientes de la zona que cubre la sucursal barranquilla. 3. recolectar y tabular información. 4. investigar los productos tecnológicos que tienen la competencia. 5. analizar los precios en el mercado, respecto a los productos tecnológicos. 6. presentar un plan de mejora	# de necesidades encontradas/ total de necesidades propuestas	aumentar en un 10% la incursión de nuevos productos tecnológicos para el año 2023
1. Mejorar el posicionamiento con los competidores con la experiencia y el conocimiento que se tienen en el sector	Nuevas promociones e incentivos	generar promociones e incentivos que se han atractivos para los clientes de la sucursal de barranquilla	1. analizar las promociones actualmente propuestas 2. analizar la rotación de inventario. 3. analizar el comportamiento del cliente respecto a las promociones actuales. 4. crear las posibles promociones e incentivos	# ventas generadas con las nuevas promociones e incentivos/ total de ventas	Incrementar en un 10% el posicionamiento con la competencia en la zona de barranquilla para el años 2023

12.1 Grafica de Resultados que se busca con la planeación Estratégica



13.Conclusiones

La planeación estratégica es la forma como las organizaciones pueden llegar alcanzar sus objetivos, metas propuesta dentro de su visión, basándose en la coordinación de sus recursos financiero y capital de trabajo, creando estrategias que le permitan poder llegar a ser una empresa líder a nivel nacional, con productos innovadores y especializados con la mejorar calidad, esto con el fin de aportar al crecimiento económico del agro colombiano. Por consiguiente, todas las sucursales de Ferrago S.A.S deberán crear su plan estratégico para poder contribuir con los logros nacionales.

El diagnóstico interno y externo de la sucursal de barranquilla de Ferragro S.A.S muestra que la organización tiene poca capacidad de mantenerse frente a la competencia, puesto que no tiene entregas a tiempos, poca fidelización y retención de los clientes, a su vez no ha ampliado el

portafolio de productos y servicios. Por tanto, tiene una baja propuesta de valor lo cual no le ha permitido tener precios y promociones atractivas para el mercado, por otra parte, cuenta con un capital de trabajo comprometido y un clima organizacional que le permite enfrentar los retos que se presenten dentro de la empresa.

La matriz DOFA es una herramienta que permite priorizar algunos factores relevantes dentro de las organizaciones como son las debilidades, las fortalezas, las oportunidades y las amenazas. Presentando como resultado que la sucursal barranquilla tiene un amplio conocimiento y experiencia en la industria, que le puede servir de apalancamiento en el desarrollo o incorporación de nuevos productos tecnológicos, además de llegar a fidelizar a sus clientes, aumentando así la agresividad con la competencia.

El cuadro de mando de indicadores para la creación de estrategias, plantea una meta a la cual la sucursal de barranquilla desea alcanzar con los próximos años, esto le permitirá poder aumentar su posicionamiento en el mercado, aumentar la retención y fidelización de los clientes, basándose en investigaciones de mercados, investigación interna de la logística de distribución de mercancías y por último el aumento de ingresos en ventas.

Referencias

- Armijo, M. (2011). Manual de planificación estratégica e Indicadores de desempeño. Chile. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf
- Arranz. (2013). Aspectos administrativos y financieros . *El buzón de Pacioli*, 11.
- Banco Agrario de Colombia. (2021). *Banco Agrario > Noticias > Producción agropecuaria del Atlántico toma un nuevo impulso gracias al apoyo del Banco Agrario*. Colombia: BANCO AGRARIO.
- Chandler, A. (2003). *ESTRATEGIAS Y ESTRUCTURAS*. New York: Beard Books.
- Chiavenato, I. (2006). *Inducción a la teoría general de la administración*. España: MCGRAW HILL.
- Da Silva, J. A., Pastor Tejedor, A. C., & Pastor Tejedor, J. (2014). el uso del cuadro de mando integral como instrumento para comparar los modelos de excelencia en gestión. *Ibero-Americana de estrategias*, 18-32.
- Drucker, P. (2007). *La práctica de la gestión, la colección clásica de Drucker*. USA: Elsevier.
- Estrada, & Pablo, B. &. (2010). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LOGÍSTICA PARA UN HOLDING EMPRESARIAL*. Pereira : Scientia Et Technica.
- Fenalco. (2009). *Boletín de indicadores económicos*. Bogotá.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapa Estratégicos*. Barcelona: Gestión.
- Leon. (2016). Análisis de la gestión financiera y su incidencia en la planeación estratégica de la Ferretería Manantial Guihon SAC. Trujillo - Perú : Repositorio de la Universidad Nacional de Trujillo .
- Lipiejko, O., Jaurena, C., & Nario, P. (2009). Mapa estratégicos y cuadro de mando integral en la implantación de la estrategia, modelo de gestión por competencias en el desarrollo de una

- organización capaz. Obtenido de
<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/85/1/M-CD3898.pdf>
- Mendez, A., & Miranda, A. (2016). Planeación estrategica de las empresas caritex uniformes. 12-24. cali. Obtenido de
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/82165/1/TG01550.pdf
- Muñoz, D. E. (2016). *DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UN HOTEL DE SANTIAGO*. Tesis , Santiago de Chile.
- Naranjo Pérez, R., Mesa Espinosa, M. A., & Solera, J. (2005). De la administración por objetivos al control estrategico. *Dailnet*, 60-62. Obtenido de
file:///C:/Users/dens_/Downloads/Dialnet-DeLaAdministracionPorObjetivosAlControlEstrategico-4835876.pdf
- Ortiz, F. (2022). Ferragro S.A.S Directivo. colombia.
- Peraza, L. H. (2019). LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR RESTAURANTERO EN CIUDAD DEL CARMEN, CAMPECHE, MÉXICO. El Carmen: Revista de investigacion lationoamericana en competitividad organizacional.
- Pinilla, N. (2022). Ferragro S.A.S . colombia .
- portafolio. (2021). Tendencias tecnológicas que transformarán la agricultura en Colombia. *portafolio*, 1.
- Serna , H. (1994). *Planeacion y gestión estratégica*. Colombia: LEGIS.
- Trujillo, L. &. (2020). Plan Estratégico Para La Ferretería La Tienda Del Constructor . Ibague .