

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA BLINDES LTDA. DE
BOGOTÁ

JUAN FELIPE RUIZ MUÑOZ
LISETH VALENTINA GONZALEZ GALAVIS

PROYECTO DE GRADO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ, D.C.

2021

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA BLINDES LTDA. DE
BOGOTÁ

JUAN FELIPE RUIZ MUÑOZ
LISETH VALENTINA GONZALEZ GALAVIS

PROYECTO DE GRADO

DOCENTE ING. MG. LUISA FERNANDA ALCALÁ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS
INGENIERÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ, D.C.

2021

CONTENIDO

1	PROBLEMA	9
1.1	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	10
1.2	ARBOL DEL PROBLEMA.....	11
1.3	PREGUNTA PROBLEMA.....	12
2	JUSTIFICACIÓN	13
3	OBJETIVOS	15
3.1	OBJETIVO GENERAL.....	15
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
4	MARCO REFERENCIAL	16
4.1	MARCO TEÓRICO	16
4.1.1	Que es planeación Estratégica.	16
4.1.2	Planeación estratégica y su importancia en la organización.	16
4.1.3	Planeación estratégica según Michael Porter.	17
4.1.4	Las cinco Fuerzas de Michael Porter.	18
4.1.5	Niveles de Estrategia Según Arthur Thompson.	20
4.1.6	Análisis Ambiental.	22
4.1.7	EFAS.	22
4.1.8	IFAS.	23
4.2	MARCO CONCEPTUAL.....	25
4.2.1	Mejora Continua.	25
4.2.2	Dirección Estratégica.	26

4.2.3	Herramientas para la planificación estratégica.....	27
4.2.4	Herramienta Dofa.	29
4.2.5	Formulación Estratégica.	29
4.2.6	Matriz de Influencia e Impacto.	30
4.2.7	Matriz de Probabilidad de Impacto	31
4.3	MARCO METODOLOGICO	34
4.3.1	Tipo de investigación.	34
4.3.2	Diseño de investigación.	34
4.3.3	Población.	35
4.3.4	Fuentes.	35
4.3.5	Procedimiento.	36
4.3.6	Cronograma.	37
4.3.7	Presupuesto.	38
5	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	39
5.1	HISTORIA.....	39
5.1.1	Empleados.	40
5.1.2	Productos	41
6	ANÁLISIS AMBIENTAL	42
6.1	ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	42
6.1.1	Ambiente Social. PESTEL.....	43
6.1.2	Entorno Tecnológico.	44
6.1.3	Entorno Social.	45
6.1.4	Entorno Ambiental.	46
6.1.5	Entorno Político.	47

6.2	AMBIENTE INDUSTRIAL	49
6.2.1	Fuerzas de Porter.....	49
6.3	ANALISIS INTERNO.....	51
6.3.1	Recursos Blindes Ltda.	51
6.3.2	Capacidades Blindes Ltda.....	53
6.3.3	Análisis de la Cadena de Valor.	56
6.3.4	Cadena de Abastecimiento.	57
7	ANALISIS DE RESULTADOS	57
7.1	ANALISIS DOFA.....	58
7.1.1	Fortalezas.	59
7.1.2	Debilidades.	61
7.1.3	Amenazas.	62
7.1.4	Oportunidades.	63
7.2	ANALISIS INTERNO (DEBILIDADES Y FORTALEZAS) Y EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) DOFA.	64
7.2.1	ANÁLISIS INTERNO DOFA.	64
7.2.2	Enumeración De Las Variables.	70
7.2.3	Análisis Externo Dofa.	73
8	ESTRATEGIAS	80
8.1	Actividad interna de la empresa.....	80
8.1.1	Misión.	80
8.1.2	Visión.	80
8.2	FO.....	81
8.2.1	Plan de acción:.....	81

8.3	DO.....	82
8.3.1	Plan de acción:.....	82
8.4	FA.....	83
8.4.1	Plan de acción:.....	83
8.5	DA.....	83
8.5.1.1	DA (1).....	83
8.5.2	Plan de acción:.....	84
8.5.2.1	DA (2).....	84
8.5.3	Plan de acción:.....	84
8.6	Objetivos Estratégicos.....	85
8.7	POLITICAS.....	86
8.7.1	Política Corporativa.....	86
8.7.2	Política Financiera.....	86
8.7.3	Política de Operaciones.....	86
8.7.4	Política de mercado.....	87
8.8	INDICADORES.....	88
8.8.1	Indicadores Objetivo 1.....	88
8.8.2	Indicadores Objetivo 2.....	90
8.8.3	Indicadores Objetivo 3.....	91
9	IMPLEMENTACIÓN.....	94
9.1	Programas:.....	95
9.2	PRESUPUESTO:.....	99
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
10.1	CONCLUSIONES.....	105

10.2 RECOMENDACIONES.....	107
11 REFERENCIAS.....	108

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Probabilidad e impacto	32
Tabla 2 Matriz de Probabilidad e impacto escala cuantitativa	33
Tabla 3 Procedimiento	36
Tabla 4 Presupuesto	38
Tabla 5 DOFA	59
Tabla 6 Neutralización de factores (DOFA)	65
Tabla 7 Matriz de Influencia	66
Tabla 8 Suma Activa	67
Tabla 9 Suma Pasiva	68
Tabla 10 Enumeración de las variables	71
Tabla 11 IFAS	72
Tabla 12 Matriz de Impacto y Probabilidad	75
Tabla 13 EFAS	78
Tabla 14 Relación entre estrategias y Objetivos	85
Tabla 15 Indicador 1	90
Tabla 16 Indicador 2	91
Tabla 17 Indicador 3	93
Tabla 18 Metas Indicadores 1 y 3	93
Tabla 19 Programa Estrategia 1	95
Tabla 20 Programa Estrategia 2	96
Tabla 21 Programa Estrategia 3	97
Tabla 22 Programa Estrategia 4	98
Tabla 23 Programa Estrategia 5	98
Tabla 24 Presupuesto	100

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Árbol del Problema.....	11
Ilustración 2 Matriz DOFA.....	29
Ilustración 3 Influencia de Stakeholders.....	30
Ilustración 4 Matriz de Influencia e impacto.....	31
Ilustración 5 Cronograma.....	37
Ilustración 6 Recursos humanos.....	52
Ilustración 7 Inicio de Producción.....	53
Ilustración 8 Finalización del Producto	54
Ilustración 9 Grafica Suma Pasiva	68
Ilustración 10 Grafica de Impacto.....	76

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 PESTEL.....	¡Error! Marcador no definido.	9
ANEXO 2 COMPETENCIA BLINDES.....	¡Error! Marcador no definido.	0
ANEXO 3 CUADRO CINCO FUERZAS.....	¡Error! Marcador no definido.	2
ANEXO 4 CADENA DE VALOR	¡Error! Marcador no definido.	8
ANEXO 5 CADENA DE ABAST.....	¡Error! Marcador no definido.	8

1 PROBLEMA

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Para un país algunos factores que más benefician e impulsan su desarrollo productivo y económico son la creación de empresas, la generación de empleo y la competitividad en el mercado, por esta razón se considera como un factor importante poder incentivar y preservar el emprendimiento y la innovación en el entorno empresarial, ya que no solo genera un beneficio para el país en términos económicos.

Con relación a lo anterior, el enfoque por el cual se va a dirigir una empresa produce cambios internos de la organización que no solo perfecciona el estilo de liderazgo, sino que también genera una cultura corporativa más organizada, optimiza la resolución de problemas, reduce costos, y procura que las decisiones se tomen con mucha más certeza.

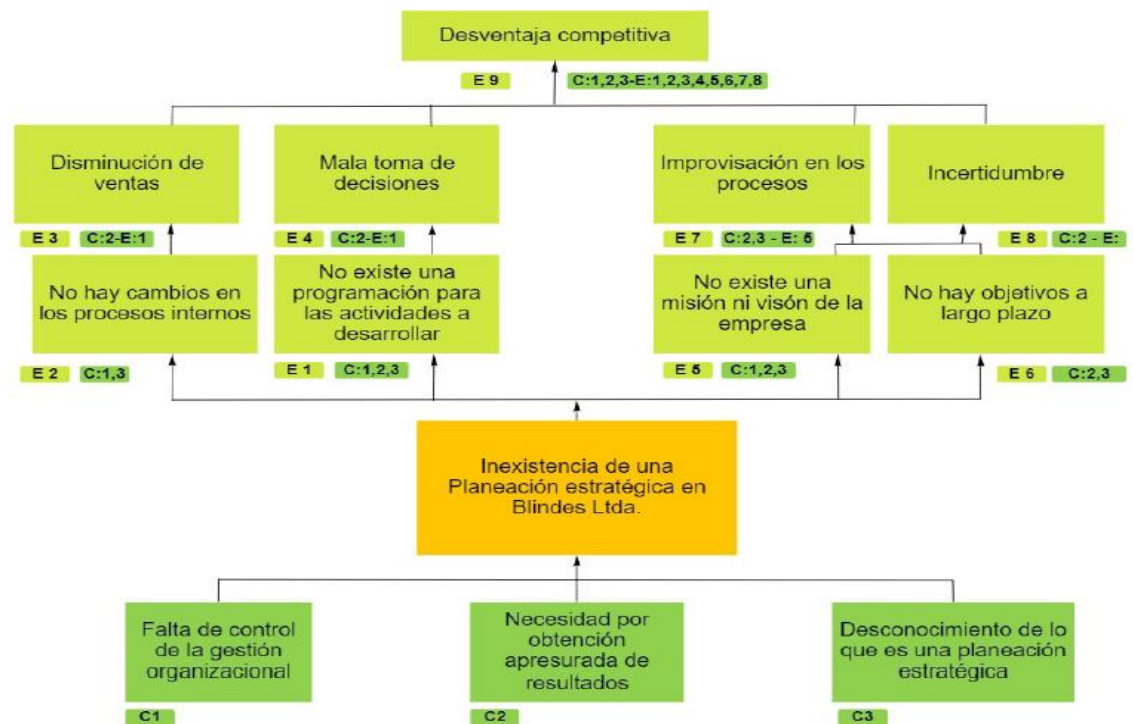
Para lograr lo anterior la empresa debería establecer una metodología por medio de la cual se amplíe el panorama de la organización, al determinar métodos para mejorar continuamente los procesos que se realizan y con esto cumplir las metas establecidas, mediante el fomento y la disposición de las herramientas necesarias para potencializar las labores internas.

Se puede evidenciar que la empresa Blindes limitada es aquella que por el contrario, vive el día a día donde la ejecución de las diferentes tareas y actividades que realizan los actores que la conforman, se inclinan al cumplimiento de la

demanda diaria, de esta manera, no existe una planeación y tampoco dirección a la cual enfatizar los procesos respectivos y así mismo se producen diferentes improvisaciones que son perjudiciales al funcionamiento ideal y esperado de una empresa de producción y manufactura, en otras palabras, son las consecuencias de la ausencia de una planeación estratégica.

1.2 ARBOL DEL PROBLEMA

Ilustración 1 Árbol del Problema



Fuente: Elaboración propia

Una de las causas por las que Blindes Ltda. no posee una P.E. es la falta de un concepto claro sobre esta, de modo que se origina la necesidad de herramientas y métodos de recolección de información y datos que la empresa pueda suministrar, con el fin de identificar las deficiencias más representativas de los procesos llevados a cabo dentro de la organización y así enfocar dicha propuesta en la mejora e innovación del proceso que más lo requiera, y así generar un amplio panorama estratégico a largo plazo que beneficie a la compañía, el crecimiento y desarrollo de sus actividades.

La situación actual de Blindes Ltda. presenta un desconocimiento sobre el concepto de planeación estratégica y su respectiva creación y ejecución, así mismo, la necesidad por la obtención apresurada de resultados junto con un escaso control de la gestión organizacional se presenta la inexistencia de una planeación estratégica interna: la empresa no registra misión, visión, objetivos ni su respectiva medición, por esto, se contempla la oportunidad de improvisar dentro de sus procesos y una incertidumbre respecto a sus resultados porque no existe una programación para las actividades a desarrollar; esto genera unos procesos estáticos que evitan una óptima y asertiva toma de decisiones. En consecuencia, se ven afectadas las ventas que son uno de los pilares fundamentales para el sostenimiento de la organización, lo que se traduce a una desventaja competitiva dentro del mercado.

1.3 PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo diseñar una planeación estratégica para que la empresa Blindes Ltda. logre ser competitiva y pueda mantenerse en el tiempo?

2 JUSTIFICACIÓN

La motivación del proyecto de investigación radica en proponer una planeación estratégica que se adapte a las necesidades de Blindes Ltda., esto se da a partir de que el principal sustento económico de la compañía radica en las ventas y teniendo en cuenta que a pesar de que la organización las adquiere, según lo expresan los integrantes del cuerpo directivo, no se cuenta con el volumen esperado, tras realizar un desglose y relacionamiento entre causas y efectos junto con revisiones literarias, se obtiene la necesidad de proyectar a blindes hacia un foco que le permita tener mayor control tanto de su interior como de su exterior y también generar una motivación por cumplir objetivos y metas que logren incentivar y enfocar el trabajo colectivo de sus colaboradores al óptimo funcionamiento de la compañía, de manera que se pueda brindar la mejor atención al cliente y prolongar la existencia de la empresa.

Por otra parte, al ser una empresa familiar motiva reforzar el sentido de pertenencia de sus integrantes hacia la organización y por parte de los investigadores dar lugar a conocimientos adquiridos con énfasis en la Gestión Organizacional y la estrategia corporativa; de esta forma se busca impactar e impulsar a la mejora continua para la situación actual y futura de la empresa.

Para los ingenieros industriales es fundamental identificar la necesidad principal de generar objetivos y una metodología que se acoplen al constante cambio del mercado en el que se desempeñan las empresas, de esta forma implementar herramientas con el fin de proporcionar acciones organizacionales que permitan prever las complicaciones a largo plazo. Por esta razón, a partir de lo que se identifique mediante el desarrollo de la investigación al interior y exterior de Blindes Ltda., se pretende enfocar y apoyar por medio P.E las necesidades que

más influyen en el óptimo funcionamiento y prolongar el periodo de acción de la empresa.

Para el desarrollo del proyecto de investigación es importante establecer hacia dónde, por qué, con qué y para qué, se dirige la empresa con miras a cumplir el objetivo de poder identificar el foco al que va dirigida la planeación estratégica a proponer y así establecer la respectiva misión, visión y los objetivos SMART mediante la implementación de un estudio interno y externo que se apoye en herramientas esenciales como el DOFA y las cinco fuerzas de Porter, de tal manera que cada parte de la empresa trabaje de forma colectiva para conseguir en su totalidad los resultados proyectados.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de planeación estratégica para la empresa Blindes Ltda.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Elaborar un diagnóstico interno y externo que permita contemplar todos los factores que afectan tanto positiva como negativamente a la organización.
2. Formular estrategias para el desarrollo de los planes a largo plazo.
3. Definir un plan de desarrollo que suministre las acciones necesarias para la ejecución de las estrategias.

4 MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Que es planeación Estratégica. Se entiende como un proceso de construcción y aplicación de una serie de metas y objetivos que se obtienen mediante la elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, tanto interno como externo, también proporcionan una visión u orientación por medio de la cual se puedan posicionar ante su competencia en el mercado [1] [2].

Es por esto que la Planeación Estratégica se considera como una de las más importantes herramientas para las organizaciones, dado que, genera una gran variedad de herramientas cuyo fin es aportar en la clara y completa asignación de recursos e instrumentos necesarios para el alcance de dichas metas planteadas y con esto generar un plan de acción lo más concreto y preciso posible para que con esto se obtengan resultados favorables a largo plazo para la organización [3].

4.1.2 Planeación estratégica y su importancia en la organización. Se conoce como una herramienta de gestión que no solo permite evidenciar la forma de realizar diversos procesos de mejora, sino que también el camino por el cual debe dirigirse la organización para cumplir dichas metas, tomando en cuenta en todo momento el constante cambio del entorno. [4] En pocas palabras, la planeación estratégica es una de las herramientas más fundamentales para la toma de decisiones internas de una empresa, mediante objetivos y planes de acción que conducirán al logro de los objetivos [4].

Al desarrollar una planeación estratégica bien estructurada en la organización se podrá proporcionar un panorama más amplio con el cual, los directivos y los colaboradores de la organización evalúen la situación actual de esta y se puede llegar a un consenso donde se enfoquen las alternativas más convenientes para el perfeccionamiento del desarrollo de las actividades y potencializar el valor de la organización [5]. Sin embargo, como en todo desarrollo de cualquier plan estratégico existe un margen de error en el que el método planteado puede no llegar a ser el más óptimo para la organización, por esto para la prevención de la toma errónea de decisiones es necesario realizar un análisis de la empresa partiendo de su razón de ser y luego implementar herramientas como lo es el DOFA para generar aportes para la construcción del CMI [4].

4.1.3 Planeación estratégica según Michael Porter. Según una entrevista realizada al profesor Michael Porter por la Universidad de Harvard la estrategia es la forma de encontrar una manera íntegra a la sana competencia y por medio de la cual brindarle un valor distintivo al consumidor logrando de esta forma que la compañía a largo plazo prospere y asegure una mejor rentabilidad. Por otra parte, el autor plantea una definición de lo que hoy en día se conoce como Planeación Estratégica (P.E) que es aquel proceso que se desarrolla e implementa enfocado al cumplimiento de diferentes propósitos y objetivos [6].

Dicho desarrollo cuenta con cuatro fases respaldadas por las cinco fuerzas de M. Porter, que tienen lugar en una empresa para una óptima adaptación al escenario de estudio [6]. Siendo así la primera etapa conocida como La Etapa Filosófica la cual tiene como objetivo definir una misión, visión, valores y la identidad de la organización, posteriormente se da comienzo a la etapa de análisis donde se realiza un estudio interno y externo de la empresa, en la etapa operativa mediante la información recolectada en el análisis, se plantea una redacción de los

objetivos, las respectivas estrategias para su cumplimiento y medición, por último está la etapa de control en la que se realiza toda la retroalimentación asociada a la P.E implementada para ejecutar una corrección, un replanteamiento y finalmente las oportunidades de mejora [7].

4.1.4 Las cinco Fuerzas de Michael Porter. Se conoce como una herramienta cuyo fin es facilitar el reconocimiento de la situación de una empresa frente a su competencia, también es considerado como un marco de referencia fundamental en una planeación estratégica para evaluar la rentabilidad y evaluar su valor a largo plazo [8]. De esta manera se puede apreciar que las cinco Fuerzas son:

4.1.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores. Esta fuerza se concentra en el incremento de la competencia que busca generar una mayor intervención en la industria asociada al campo de acción empresarial [4], es por esto que la organización se ve en la necesidad de idear estrategias las cuales generan barreras hacia sus competidores y evitar un descenso de su participación en el campo de acción [8] [7].

4.1.3.2 El poder de negociación de los Proveedores. Los proveedores juegan un papel fundamental de abastecimiento para distintas empresas en el mismo mercado, lo cual les permite realizar una manipulación de este para beneficio propio, por esta razón, la empresa toma como decisión evitar una dependencia por un único proveedor, y así, ampliar la comunicación y prevenir la inactividad [7].

4.1.3.3 Poder de negociación de los compradores (Clientes). Para una empresa los consumidores generan la principal fuente de ingresos motivo por el cual existe la necesidad de crear un vínculo sólido entre cliente y el servicio prestado por la organización, hasta tal punto en que se logre una fidelización y preferencia por encima de la competencia existente en el mercado [4].

4.1.3.4 Amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos. Una de las amenazas más comunes que existen dentro del mercado, es la sustitución e innovación continua, tomando en cuenta esto, es de vital importancia ampliar la revisión e investigación de nuevas tecnologías y herramientas cuyo fin es facilitar y sustituir lo que oferta la organización en específico, de tal manera que se pueda llevar a cabo una trazabilidad y así mismo una implementación o mejora continua que pueda prolongar la vida útil del bien o servicio que ofrece la empresa [4].

4.1.3.5 Intensidad de la rivalidad. La rivalidad de alguna forma puede llegar a ser beneficiosa y nociva para la continuidad del mercado en el cual se desempeñan, dado que la ausencia de la competencia puede llegar a generar la desaparición del mercado y una elevación extrema de este, puede llegar a devaluar el producto o servicio, por consiguiente, es importante tener en cuenta las estrategias y medidas a tomar en términos de marketing, calidad, generando nuevos valores agregados al producto y mejorando la atención al cliente [7] [4].

4.1.5 Niveles de Estrategia Según Arthur Thompson.

4.1.4.1 Estrategia a Nivel Corporativo. Es aquella metodología que se lleva a cabo mediante una serie de acciones, procesos y actividades que están a cargo del área gerencial de una organización, tiene como fin enfocar los recursos y operaciones hacia la diversificación de negocios, mercados múltiples, de tal manera, que se emplee una estrategia de integración vertical y de expansión geográfica [9].

4.1.4.2 Estrategia de Integración Vertical. La integración vertical hace parte de una adherencia o sinergia que se produce entre dos o más empresas que tienen relación entre sus actividades bien sea proveedores, clientes potenciales, entre otros [10]. Es por lo que la organización puede llegar a obtener una mejor capacitación en sus procesos, una ventaja frente a sus competidores y como resultado un impacto positivo en la calidad del producto o servicio [9].

4.1.4.3 Estrategia de Expansión Geográfica. Para una empresa es de vital importancia la realización de una expansión geográfica con el fin de intensificar y reforzar las actividades productivas y económicas de la organización, y por consecuencia un crecimiento del mercado en el que se desempeña [11]. Por ende, puede entenderse como ventaja competitiva a este tipo de estrategia de tal manera que se potencia en términos comerciales, aumentan las ventas y fomenta la mejora continua [10] [3].

4.1.4.4 Estrategia unidad de Negocio. Tiene como objetivo que a partir del mercado o industria específica en la que se desempeñe se generen diferentes ventajas con el fin de poder soportar y ser resiliente frente a los cambios que demandan los mismos, permitiendo llevar una trazabilidad frente a las tácticas de menor cobertura o rango, y así que como resultado se obtenga una estrategia matriz conforme los objetivos propuestos previamente [10] [12].

4.1.4.5 Estrategia de Áreas Funcionales. Hace referencia a las actividades correspondientes y tácticas de cada área operativa específica de la organización cuyo fin es que se aprovechen todas las aptitudes que se poseen dentro de la empresa y de esta forma generar una compatibilidad con una finalidad global a tal punto que todas las especialidades de la organización trabajen de manera colectiva indirectamente sin importar que tengan su procedimiento individual [13] [10].

4.1.4.6 Estrategia Operativa. Es aquella que se posiciona en el último nivel de la jerarquía, puesto que tiene como objetivo finalizar, concluir y perfeccionar las estrategias de unidad de negocio y de áreas funcionales, con esto crear una planificación y organización de actividades asignadas al cuerpo operativo de la empresa que lo conforman auxiliares, operarios, supervisores, entre otros, tomando en cuenta que tienen la misma relevancia que los cargos de más prestigio, debido a que el cumplimiento de los objetivos y estrategias es el producto de una cadena [10].

4.1.6 Análisis Ambiental. El análisis ambiental abarca diferentes aspectos que influyen dentro y fuera la compañía, con el fin de tener en cuenta todos los posibles escenarios que pueden llegar a generar algunos cambios y afectar en el óptimo desarrollo de las actividades, es por lo que se llevan a cabo herramientas tales como la matriz DOFA para los factores internos, y el análisis PESTEL para los factores externos[10]. Por otra parte, es válido aclarar que las variables que están fuera de la organización no se contemplan en un periodo corto de tiempo, motivo por el cual forjan o construyen un entorno en el que la empresa desempeña sus labores y se desarrolla en un campo de acción específico para su crecimiento [14].

4.1.7 EFAS. Esta herramienta tiene como objetivo el análisis externo de la organización, y con esto proporcionar un mayor panorama para la toma de decisiones, es decir que aporta en el aprovechamiento de las oportunidades que más le favorecen a la organización del entorno en el que se establece, adicionalmente es fundamental conocer que aspectos son los que se deben establecer para el estudio, dado que no todos son considerados relevantes para la toma de decisiones que afectará globalmente a la organización, algunos factores importantes son los económicos, políticos, demográficos, legales, tecnológicos entre otros [15].

Para el completo desarrollo del estudio es importante conocer periódicamente la información de la empresa, como las oportunidades y amenazas, para estos se pueden aplicar diferentes tipos de recolección de información, lo importantes en este punto es que la información sea certera, la integración del apoyo de un equipo de trabajo capacitado es indispensable, ya que gracias a un trabajo en conjunto la información se puede reunir de forma más efectiva, y así mismo todos

los integrantes de la organización conocerán el desarrollo de la toma de decisiones y por medio de que se realiza el análisis para esta.

Los pasos a seguir para la creación de la matriz son los siguientes:

- Identificar los factores con mayor importancia que por su cambio repentino pueden afectar directamente el desarrollo de la organización.
- Asignar un peso a cada factor que corresponda a la relevancia que tiene este dentro del proceso o entorno de la empresa.
- Asigne una calificación de la siguiente forma, fortaleza mayor (4), fortaleza menor (3), debilidad menor (2), debilidad mayor (1).
- Determine el valor ponderado por cada aspecto multiplicando los datos del paso 2 con los datos del paso 3, y por último realizar una suma de todas las calificaciones ponderadas.

4.1.8 IFAS. La matriz IFA tiene como fin complementar y direccionar las acciones para proporcionar una mejor formulación y evaluación de las estrategias que pretende desarrollar la empresa a largo plazo, identificando las debilidades y fuerzas más relevantes dentro en los procesos de las áreas funcionales, así como también potencializarlas entre estas [15].

Adicionalmente es fundamental conocer la situación actual la compañía al cual se le quiere realizar el estudio, ya que esto determina las falencias que se está cometiendo y de esta forma permite con mayor asertividad solucionar los problemas que mayor se presentan, para el desarrollo de esta matriz se deben seguir una cantidad de pasos que son cruciales para la correcta obtención de resultados, estos pasos son:

1. Crear un cuadro: este cuadro debe componer cuatro columnas y en la primera se deben ubicar las fortalezas y debilidades más relevantes del

área que desea estudiar la, estas deben ser muy específicas, con el fin de focalizar los puntos con mayor afectación y en los que se deben trabajar más.

2. Atribuya valores: Para la segunda columna usted deberá asignar los valores que considere más propios para calificar las fortalezas y debilidades anteriormente especificadas, estas calificaciones deberán estar asignadas entre los valores cero por ciento (0%) y diez por ciento (10%) donde cero cuenta como un factor sin importancia y por el contrario diez siendo el más importante. Cuando se atribuya cada valor la suma de estos deben cumplir con un 100%. Por esto la persona encargada de la calificación debe tener en cuenta este punto para que la calificación sea efectiva y arroje el resultado necesario.
3. Calificación de Factores: Al tener completa la segunda columna, se procede a llenar la tercera con las siguientes atribuciones:
 - Debilidad Mayor
 - Debilidad Menor
 - Fortaleza Mayor
 - Fortaleza Menor
4. Cruce de datos: al completar las tres primeras tablas la última se desarrolla multiplicando la segunda con la tercera y por último se realiza la suma de factores, donde se calcula la calificación propuesta anteriormente.

El objetivo del procedimiento es permitir visualizar de forma más real la situación de la organización y con esto tomar una decisión efectiva. Adicionalmente se aplica el análisis de la situación, fomentando la reflexión continua del entorno de la empresa y con esto la visualización a tiempo de los errores dentro de los procesos.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

4.2.1 Mejora Continua. La mejora continua tiene como objeto revisar continuamente los procesos y de esta forma identificar las necesidades que requiere cada uno, con ello proporcionar una visión continua de medida y constante retroalimentación sobre el rendimiento del proceso, para de esta forma estimular e impulsar la reducción de costos [16]. La mejora continua además de ser una metodología de trabajo tiene como ejercicio permitir o aumentar la evolución y superación de obstáculos con esto buscar oportunidades de mejorar sus capacidades, experiencia y competencias, que comparten conocimiento y se autoevalúan sin embargo, es importante reconocer que al proyectar la dimensión de las fallas humanas es necesario identificarlas y cómo enfrentarlas, siendo estas tales como [16]:

- Tecnología
- Personas
- Procesos
- Producto

Es por ello que el proceso debe ser incremental para que así se busque la mejora continua del proceso, no solo encaminando una efectiva ejecución de las actividades sino también mejorándolas constantemente.

4.2.2 Dirección Estratégica.

4.2.2.1 Misión. Es aquella que se conoce como la motivación o la sustentación del por qué existe la compañía. A través de la misión es posible definir el impacto y el aporte que brinda la empresa hacia una población en específico, independientemente, a partir de un bien o servicio y de la industria a la cual pertenece, [6] sin embargo, es totalmente dependiente de la ideología y filosofía con la que es creada la empresa en términos comerciales, trato hacia el empleado y, por último, pero no menos importante, el servicio al cliente [17].

4.2.2.2 Visión: Se entiende como visión al direccionamiento que se pretende proporcionar a una compañía a largo plazo, partiendo de la pregunta ¿Qué se quiere llegar a ser? Y definir el rumbo y alcance para orientar las correctas decisiones estratégicas logrando un crecimiento y competitividad en el mercado a tal punto que con el paso el tiempo se da la necesidad de replantear una nueva visión que se ajuste y se actualice acorde a las demandas de la situación externa e interna de la empresa y del mercado [18].

4.2.2.3 Objetivos. Pueden ser definidos como el resultado de toda la planificación que la organización aspira a obtener en un periodo determinado, se redactan tras un apoyo en una variedad de acciones y el resultado que se obtendrá tras la ejecución de las mismas y con esto proporcionar o garantizar el logro de la misión planteada por la compañía [14] [18].

4.2.3 Herramientas para la planificación estratégica.

4.2.3.1 PEST. El objetivo principal del análisis PEST es evaluar diferentes aspectos externos de la organización que proporcionan la comprensión del declive o crecimiento por el cual atraviesa el mercado, adicionalmente conocer las características potenciales de su entorno y con esto alinear a la organización para su respectiva satisfacción de necesidades o cumplimiento [19].

4.2.3.2 Político. Se realiza una identificación del sector gubernamental al que se expone la empresa de tal manera que influyen los posibles cambios que declaren los mandatarios que están a cargo de regular los aspectos políticos, fiscales, comerciales, sociales y culturales, de esta forma, analizar y prevenir hasta qué punto afecte a la actividad y el beneficio de una empresa [19].

4.2.3.3 Económico. La economía es un fenómeno que afecta de manera global independientemente de la segmentación, es importante contemplar la situación a la que se expone la empresa de forma macroeconómica, porque afecta a todos los terceros, se ve reflejado finalmente en el producto, ventas, rentabilidad, etc [20].

4.2.3.4 Social. Por lo general las empresas están expuestas a cambios socio culturales que logran afectar la dirección en la que se ve reflejada su popularidad, puesto que el cambio de tendencias, modas, crecimiento, cambio cultural de la

población, situaciones extremas de salubridad que obligan a las industrias a ofrecer una adaptación de estas irregularidades [20].

4.2.3.5 Tecnológico. La tecnología contempla un papel fundamental para cualquier empresa, puesto que con los cambios actuales en los que las industrias se comunican, trabajan y avanzan están en una innovación bastante acelerada pueden llegar a afectar tanto positiva como negativamente porque pueden fortalecer o llevar a la desaparición del mercado [21].

4.2.3.6 Ecológico. Los principales factores por los cuales atraviesa cualquier industria es la conservación y cuidado del medio ambiente al desarrollar sus procesos, y con estos la innovación en nuevos procesos por medio de los cuales se proporcione una conciencia mediante los bienes o servicios prestados, adicionalmente una correcta obtención de recursos y su preservación para una prolongada actividad y fabricación de los productos ofertados en la industria [21].

4.2.3.7 Legal. Los cambios legislativos son relacionados con cualquier proyecto o industria en temas de permisos, derechos, deberes, independientemente del contexto, bien sea salud, ambiental, territorial, entre otros, que pueden generar sanciones económicas representativas al ignorar el aspecto legal de una empresa [21].

4.2.4 Herramienta Dofa. También conocido como análisis SOWT tiene como objetivo comprender en qué contexto se encuentra la organización, dichas siglas comprender las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas [1] [21]. Este análisis resulta ser muy útil en cuanto a la toma de decisiones para la construcción de un plan estratégico bien estructurado, ya que tiene como función principal la unión de los elementos que componen la matriz y sobre estos generar estrategias para diferentes escenarios que puedan aparecer tanto a largo como a corto plazo [17].

Ilustración 2 Matriz DOFA



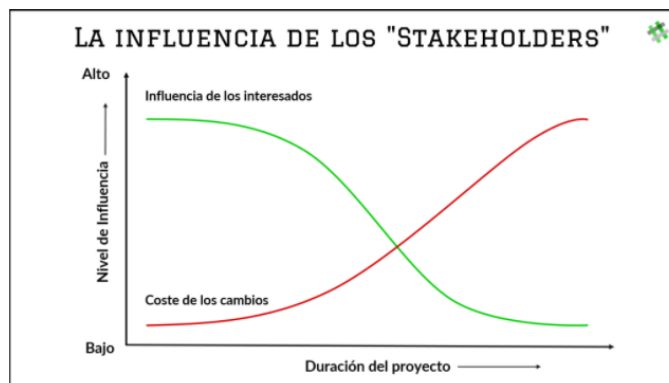
Fuente: Basado en [17]

4.2.5 Formulación Estratégica. Tiene como fin llegar a obtener un desarrollo y una planificación a futuro de manera que permita hacer el uso óptimo y eficaz a todo lo relacionado con las herramientas de diagnóstico es decir análisis DOFA y

PESTEL adicionalmente, se da lugar a una definición de la misión, visión, objetivos, desarrollo de estrategias y establecimiento de directrices enfocadas a la toma de decisiones [22] [23].

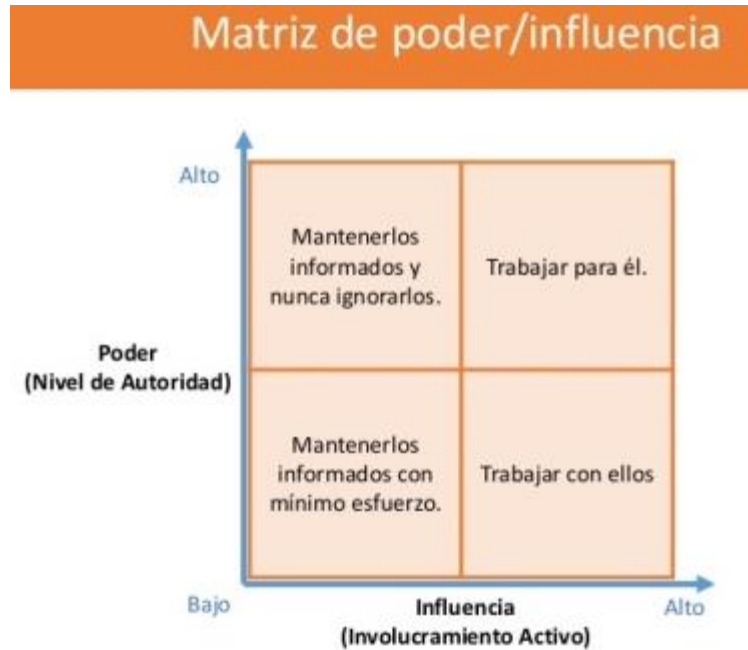
4.2.6 Matriz de Influencia e Impacto. La matriz de influencia tiene como fin involucrar directamente a los interesados o mejor llamados Stakeholders quienes son los que mayor influencia o poder tiene dentro del proceso y el nivel de relevancia que le adoptan a las actividades, son también quienes se ven más afectados por la toma de decisiones, a nivel de participación se entiende a los conocedores, reticente (conocedor del proyecto), neutral (conoce el proyecto, pero no apoya en nada sobre el), partidario, líder [24].

Ilustración 3 Influencia de Stakeholders



Fuente: Basado en [24]

Ilustración 4 Matriz de Influencia e impacto



Fuente: Basado en [24]

4.2.7 Matriz de Probabilidad de Impacto Cuando la empresa se enfrenta a un evento en concreto donde puede llegar a presentarse riesgo, la forma de priorizar las actividades es la realización de una matriz o un indicador que proporcione la información necesaria para determinar la probabilidad de que estos sucesos negativos afecten de gran forma a la compañía, la matriz de probabilidad e impacto le permite al usuario que la realiza la posibilidad de acceder a la información necesaria para la prevención de riesgos a largo o corto plazo, existen diferentes pasos para la construcción de esta matriz, los cuales son:

- Consulta oportuna sobre qué factores considera la compañía en un evento en particular o un proyecto pueden generar para que se conviertan en riesgosos y que debiliten el progreso o cumplimiento de dicha actividad.
- Realizar una matriz no menor de 3x3 donde se deben tomar 3 probabilidades y 3 impactos que pueden generarse, es fundamental que la

matriz no se realice por menos de estos datos ya que no proporcionaría la información necesaria para poder comparar y relacionar, si desea realizarla con mayor número de datos es posible.

- Determinar una escala cualitativa donde se le aplique un factor a la probabilidad como muy alta, alta, media, baja, poco probable que ocurra.
- Determinar una escala cualitativa donde se le aplique un factor al impacto como, pérdida total, afección grave, problemas no significativos, poca influencia, ninguna influencia.
- Se debe obtener un diagrama de la siguiente forma:

Tabla 1 Matriz de Probabilidad e impacto

	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Poco probable
Pérdida Total					
Afección grave					
Problemas no significativos					
Poca Influencia					
Ninguna Influencia					

Fuente: Elaboración propia

- La escala cuantitativa se otorga de la siguiente forma:

Tabla 2 Matriz de Probabilidad e impacto escala cuantitativa

	10	20	30	40	50
10					
8					
6					
4					
2					

Fuente: Elaboración propia

- Para la calificación y determinación de resultados para cada organización deberá ser distinta, tomando en cuenta las necesidades y prioridades, es por ello que el análisis de los factores principales para determinar las probabilidades e impactos se debe realizar con mayor cuidado y efectividad, para que los resultados estén acordes a los requerimientos de la empresa.
- Luego de haber realizado la ponderación se multiplica los resultados de los impactos y las probabilidades para generar la mayor relevancia por cada una y a cuáles se les debe proporcionar mayor trabajo.

4.3 MARCO METODOLOGICO

4.3.1 Tipo de investigación. El proyecto cuenta con una información cuantitativa y cualitativa lo que permite catalogarlo como una investigación mixta. La recolección se va a respaldar bajo la implementación de herramientas como entrevistas, matrices (DOFA, PESTEL, entre otras) en términos cualitativos, también se aplican encuestas y se formulan indicadores con el fin de cuantificar los datos obtenidos y dar lugar a la elaboración del modelo de la planeación estratégica para le empresa Blindes Ltda.

El estudio cuenta con un alcance descriptivo, ya que se realiza una contextualización profunda de literatura y estudios desarrollados previamente para obtener mejores resultados por medio de una adecuada comprensión y manipulación de la información levantada.

Además, para el desarrollo del proyecto mixto descriptivo, se recolectarán los datos de forma presencial y virtual, teniendo en cuenta la contingencia a nivel mundial (COVID 19) se reduce la posibilidad de visitas frecuentes a la organización.

4.3.2 Diseño de investigación. El diseño de investigación cuenta con un estudio no experimental dado que no se realiza ninguna manipulación o alteración de las variables, es decir, que el desarrollo del trabajo contará con los datos reales proporcionados por la empresa y así adquiere un enfoque transversal, de manera que, los datos obtenidos a lo largo del proyecto de investigación van a generar un reflejo de la situación actual del objeto de estudio.

4.3.3 Población. Tomando en cuenta que la investigación se entiende como un estudio de caso, se define que la población es la empresa Blindes Ltda. la cual está ubicada en la ciudad de Bogotá D.C y que pertenece a la industria de metalmecánica y manufactura, también se constituye como una PYME ante la cámara de comercio, en este orden de ideas, al ser la población una empresa específica se define que el proyecto presenta una muestra enfocada en los procesos, actividades, históricos, personal y recursos los cuales son elementos primordiales de los que se extraerá la información.

4.3.4 Fuentes. Las fuentes requeridas para reunir la información necesaria son en primer lugar las de tipo primaria debido a que se planea realizar la aplicación de una entrevista al cuerpo directivo de la empresa Blindes Ltda. y encuestas al personal y sus respectivos clientes, esto con el fin de reconocer la actualidad de la organización y realizar un almacenamiento de los datos obtenidos a la que más se deba enfocar la planeación estratégica, posteriormente se utilizarán las fuentes secundarias generando apoyo bibliográfico (libros, artículos, páginas web y trabajos de grado).

4.3.5 Procedimiento.

Tabla 3 Procedimiento

Objetivo	Actividades a realizar	Herramienta de apoyo
Elaborar un diagnóstico interno y externo que permita contemplar todos los factores que afectan tanto positiva como negativamente a la organización.	Aplicación entrevista, encuesta, cinco fuerzas de Porter, creación matriz DOFA y PESTEL, con el fin de identificar la situación actual tanto interna como externamente para Blindes Ltda. y determinar los aspectos más relevantes que influyen en la organización.	Grabadora de voz, cuestionario físico, plantillas de encuestas virtuales (Google), redes sociales. Textos guía
Formular estrategias para el desarrollo de los planes a largo plazo.	Formulación y definición de misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, plan de acción y conclusiones que conformaran la planeación estratégica propuesta para Blindes Ltda.	Excel Lucidchart o Miro (Software online) Textos guía
Definir un plan de desarrollo que suministre las acciones necesarias para la ejecución de las estrategias.	Diagrama comparativo de los resultados anteriormente obtenidos y de proyección, de tal manera que se alineen a lo recolectado y plasmado mediante las matrices DOFA, PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.	Word Excel Textos guía

Fuente: Elaboración propia

4.3.6 Cronograma.

Ilustración 5 Cronograma

REALIZADO	EN PROCESO	POR HACER
-----------	------------	-----------

CRONOGRAMA SEGÚN OBJETIVOS	ACTIVIDADES	COMIENZO	FIN	AGOST				SEPTIE				OCTUB				NOVIEM			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
CORRECCIONES PRIMARIAS	Contextualización de material investigativo (Planeación Estratégica)	9/08/2021	18/08/2021																
	Selección enfoque proyecto de investigación y textos guías	18/08/2021	23/08/2021																
	Corrección Anteproyecto (Marco referencial, enunciado del problema y justificación)	24/08/2021	6/09/2021																
	Entrega de Anteproyecto para apobación de Comité	7/09/2021	10/09/2021																
OBJETIVO 1 Elaborar un diagnóstico interno y externo que permita contemplar todos los factores que afectan tanto positiva como negativamente a la organización.	Realización de formatos para la recolección de información	13/09/2021	20/09/2021																
	Recolección de la información (Aplicación entrevista Gerente general, secretaria y operadores)	13/09/2021	20/09/2021																
	Análisis Externo (PESTEL; Oportunidades y amenazas, analisis de la industria, etc)	21/09/2021	27/09/2021																
	Análisis Interno (Matriz DOFA; Fortalezas y debilidades, estructura organizacional, cultura y recursos)	21/09/2021	27/09/2021																
Objetivo 2 Formular estrategias para el desarrollo de los planes a largo plazo.	Relacionar los resultados obtenidos tras el análisis interno y externo con el contexto de la empresa	28/09/2021	6/10/2021																
	Desarrollar estrategias teniendo presente las necesidades falencias y fortalezas encontradas en los resultados anteriores	7/10/2021	13/10/2021																
Objetivo 3 Definir un plan de desarrollo que suministre las acciones necesarias para la ejecución de las estrategias.	Formulación de la misión y visión de la compañía	14/10/2021	20/10/2021																
	Redactar objetivos enfocados al cumplimineto de la misión y la necesidad de la empresa	14/10/2021	20/10/2021																
	Planteamiento de estrategia (Objetivos Estrategicos)	21/10/2021	27/10/2021																
	Definición de politicas (Instrucciones de ejecución y directrices)	23/10/2021	27/10/2021																
	Definición de plan de acción, presupuesto y procedimientos	28/10/2021	3/11/2021																
	Conclusiones	28/10/2021	3/11/2021																
	Entrega de Proyecto de investigación para correcciones ante el Comité de Grados	4/11/2021	5/11/2021																

Fuente: Elaboración propia

4.3.7 Presupuesto.

Tabla 4 Presupuesto

	INSUMO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Computador portatil	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
	transporte	6	\$ 2.100	\$ 12.600
	celular	2	\$ 800.000	\$ 1.600.000
PAPELERÍA	cuaderno	2	\$ 2.500	\$ 5.000
	esferos	2	\$ 1.200	\$ 2.400
	resmas	1	\$ 9.000	\$ 9.000
	Impresora	1	\$ 760.000	\$ 760.000
	TOTAL			\$ 5.389.000

Fuente: Elaboración propia

5 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

5.1 HISTORIA

Camilo Ruíz, Ingeniero Industrial, es el fundador de la empresa Blindes Blindajes y Estructuras Ltda. En el 2002 se encontraba trabajando como administrador para la empresa American Safe, que realizaba ventas y distribución de cajas fuertes. En el 2005 vio como oportunidad de negocio la venta de puertas de seguridad, por lo cual implantó dicha alternativa en la empresa; buscó la fabricación de las puertas mediante la tercerización, mientras que American Safe se encargaba de la venta, lo que generó mayor utilidad y demanda. A lo largo del mismo año se presentaron dificultades y discusiones con su jefe que afectaron su ambiente laboral.

En vista de dicha situación, empezó a establecer contactos con los fabricantes de puertas de seguridad, quienes le brindaron asesoramiento (Maquinaria, materia prima, lugar de trabajo, mano de obra, etc.) para que pudiera realizar la producción de puertas por su propia cuenta. Seguidamente, realizó investigaciones de mercado con el fin de identificar la viabilidad del negocio, así mismo exploró en la cámara de comercio respecto a la creación de empresa y el inicio de actividades.

Posteriormente decidió establecer diálogos con su padre Guillermo Ruiz a quien le propuso crear una sociedad: acordaron unas condiciones para su funcionamiento y trámite. Entre las cláusulas propuestas una de las más importantes dispuso que el cuerpo gerencial de la empresa sería exclusivamente familiar, motivo por el cual fueron añadidos a la sociedad su madre, hermano y esposa. De esta manera para finales del 2006 decidió abandonar American Safe y crear la empresa Blindes

Blindajes y Estructuras Ltda, que inició actividades el 7 de noviembre del mismo año.

En ese entonces se ubicada temporalmente en una bodega arrendada que era propiedad de su padre, mientras se construía una oficina propia. De esta manera Blindes Ltda. lleva en funcionamiento casi 14 años en los cuales ha tenido rotación de personal y diversificación de sus productos (venta y distribución de cortinas y otros artículos) a raíz del crecimiento del mercado y la competencia.

5.1.1 Empleados. La primera estructura organizacional de la empresa Blindes Ltda. estaba establecida con una cantidad de 12 empleados, pues las actividades en un principio se realizaban de forma diferente y requerían un gran apoyo por parte de personal para poder llevarlas a cabo. Sin embargo, al pasar los años, los directivos de la empresa se dieron cuenta que, para desarrollar algunas actividades, en específico las que ejercían el instalador o el cerrajero, no se requería más de una sola persona o en ocasiones dos, es por ello por lo que las labores se redujeron a solo 7 empleados, con los que cuenta actualmente la compañía y los que cumplen las siguientes actividades:

- Gerente comercial
- Secretaria
- Contadora
- Ensamblador
- Enchapador
- Instalador
- Cerrajero

5.1.2 Productos En un principio la empresa Blindes Ltda. contaba únicamente con la participación de dos productos en su portafolio, los cuales eran solo la producción de puertas de seguridad y cajas fuertes, sin embargo, a lo largo de los años la preparación y experiencia fue aportándole y proporcionándole la oportunidad de llevar a cabo otra variedad de labores que aumentara su participación en la industria metalmecánica y así generarle mayor rentabilidad a la organización.

Es por esto que actualmente cuenta con una gran variedad de productos dentro de su portafolio de servicios, como lo son: las puertas de seguridad y cajas fuertes, cortinas, muebles, cocinas integrales y estructuras blindadas, esta gran cantidad de productos demuestran el gran avance y permanencia que ha tenido la empresa a lo largo de los años, generando así una gran experiencia en el mercado y mejora en la calidad de estos, proporcionándole satisfacción y permanencia a los clientes que adquieren el producto.

6 ANÁLISIS AMBIENTAL

El análisis ambiental tiene como funcionalidad para el desarrollo del proyecto, la identificación de todos los aspectos que afectan directamente a la parte interna como externa de la organización. Al reconocer dichos aspectos es posible desarrollar estrategias que potencialicen las fortalezas que hasta el momento la empresa demuestra y evidenciar que debilidades reducen la calidad del proceso y así evitarlas o eliminarlas al máximo.

6.1 ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Para Blindes Ltda. es fundamental realizar un análisis del entorno ya que le proporciona las herramientas necesarias para conocer e identificar la situación actual de la organización y tener una visión que contemple los escenarios posibles a los que se puede enfrentar. Cabe aclarar que dichas situaciones no pueden llegar a ser manipuladas o alteradas por la empresa, y que están compuestas por grupos sociales, culturales, económicos, tecnológicos y ambientales; por lo tanto, la empresa tiene que asumir su constante cambio y de esta manera adaptarse, puesto que es lo único que le permite conseguir éxito o fracaso al interior del mercado en que se desempeña.

6.1.1 Ambiente Social. PESTEL

6.1.1.1 Entorno Económico. En el aspecto económico es posible identificar que existen diversos factores que de alguna manera favorecen o perjudican al óptimo desarrollo y funcionamiento de una empresa, siendo así, para el caso de Blindes Ltda. se parte de su gran dependencia por el valor y la alta variación de los metales y materiales de construcción, que básicamente es aquello que permite que la empresa pueda desarrollar las actividades manufactureras y poder transformar la materia prima, en el último año se evidenció que el precio del hierro y el acero incrementaron hasta un 75% lo cual puede llegar a generar consecuencias en la cadena de valor, principalmente para el cliente puesto que esto implicaría que el producto vendido tiene que incrementar el valor. [25] Es válido aclarar que todo este incremento de valor, se dio debido a que tras la emergencia sanitaria (COVID 19) a nivel mundial es realmente importante poder generar una reactivación del sector, principalmente a la extracción de los distintos minerales por parte de las potencias mundiales como lo son China y Estados Unidos; por otra parte también está la escasez de recursos lo que es otro factor que provoca el incremento de precio con el fin de equilibrar la oferta con la demanda de la materia prima. [25]

Hablando en el contexto de Colombia existen dos variables principales de las cuales Blindes Ltda. podría verse afectada o requeriría adaptaciones y estrategias para poder enfrentar las variaciones que se puedan llegar a presentar, a primera variable es el PIB (producto interno bruto) que es básicamente aquel indicador que muestra que tan alta o baja está la productividad en un país, cabe aclarar que la medición se genera en un periodo determinado de tiempo de tal manera que según el DANE en el segundo trimestre del año 2021 en Colombia incrementó casi un 18% [26] , donde los principales factores que generaron este resultado fueron: el comercio, el turismo, la industria de alimentos y la manufacturera.

Por otra parte, se encuentra el IPC (índice de precio al consumidor), que es básicamente aquel indicador que muestra de manera porcentual qué tanto aumentan o bajan los precios de las cosas, como los alimentos, recursos, viviendas, etc. donde para el año del 2021 llegó a un aumento hasta del 4,5% [27]. En pocas palabras permite tener una vista completa de lo que se conoce como la inflación o deflación que puede llegar a presentarse según la actividad de la demanda para las distintas cosas que predominan al interior de la economía de un país.

Finalmente, otra variable que puede generar diversas variaciones monetarias es todo lo relacionado a las divisas, el valor de la moneda local como lo es el peso colombiano respecto al dólar, euro, entre otros, siendo un factor beneficioso para los exportadores y un tema perjudicial para los importadores en caso de que se efectúe una devaluación contra las divisas, en el caso del peso colombiano se presenta una devaluación mayor al 15% [28].

lo que ubica a la moneda en una de las más devaluadas a nivel mundial. Por esta razón a modo de conclusión, al contextualizar el escenario actual de la empresa Blindes Ltda. esta parte de su entorno, de su ambiente es fundamental, de aquí parte todo el tema de pronósticos respecto a los precios, a los costos, estrategias de abastecimiento, dependiendo el periodo del año.

6.1.2 Entorno Tecnológico. Desde el aspecto tecnológico, es importante contemplar hasta qué punto ha evolucionado todo lo que comprende a herramientas y automatizaciones, todo lo que demanda la innovación, la competencia e incluso el mismo consumidor donde lo tradicional deja de tener importancia y empieza a quedar en el olvido, mientras que lo innovador marca la diferencia y se posiciona rápidamente en el mercado.

En el caso de Blindes Ltda., es posible notar de qué manera los software y programas de diseño que permiten crear una visión prefabricación de un producto, de tal manera que se pueda apreciar el cómo va a quedar, y poder realizar los ajustes y reparaciones necesarios al producto antes de que se fabrique de tal manera que actualizar los procesos apoyándose en estos software que demanda el entorno podría ahorrar tiempo, dinero y reprocesos para la empresa, en temas del hogar también está siendo muy avanzada la tecnología relacionada a la automatización [29] que también se le conoce como domótica, donde Blindes Ltda. está directamente relacionada debido al producto y el servicio que ofrece que es seguridad y tranquilidad en este caso para los hogares mediante las cajas fuertes y las puertas de seguridad.

Finalmente se presenta el área de marketing, que actualmente en Colombia se puede evidenciar una alta actividad dentro del mercado digital de tal manera que en el año 2021 se presentó un crecimiento hasta del 50% en comparación del 2020 y un poco más el 90% frente al 2019 [30].

Siendo así, es posible apreciar que la presencia y la interacción del mercado y el consumidor es cada vez más dinámica y sencilla a tal punto que no es necesario encontrarse en el mismo lugar, ciudad, o país para poder dar a conocer un producto, de tal manera que es fundamental realizar el uso óptimo y la implementación adecuada de todas las herramientas digitales, que se ofrecen como las redes sociales, plataformas, entre otras.

6.1.3 Entorno Social. A nivel social la empresa Blindes Ltda. debe tomar en cuenta factores como la opinión pública, la distribución del ingreso, los estilos y condiciones de vida, para el desarrollo del trabajo dado que se debe asegurar que los parámetros y las normas que se van a llevar a cabo son las permitidas y adecuadas para cada zona y de esta forma no generar dificultades o

inconsistencias en la realización de las actividades, por esta razón la compañía se rige por normatividades tales como Ley General de Industria, Código Civil, Ley de Propiedad Horizontal, Ley de la Ordenación de la Edificación, Reglamento de Productos de la Construcción, entre otras que le permiten tener más confianza referente a la calidad del trabajo y la prevención de sanciones.

Por otra parte, la empresa debe mantener una adecuada estructuración de su imagen en la realización del trabajo, comunicación con el cliente, proveedores, calidad del producto, y el enfoque adecuado del mercado al cual se dirige, dado que esto le provoca una correcta expansión y posicionamiento de la compañía en otros entornos, además proyecta y precisa la percepción que se tiene de la organización, de sus servicios por lo que amplía la permanencia de esta en el mercado.

También es fundamental incorporar todos los aspectos de comunicación tales

como páginas web, redes sociales, entre otros, por medio de los cuales hoy en día la mayoría de las empresas se están realizando directamente con sus clientes y proveedores, lo cual les permite tener más facilidad de conocer las necesidades y las preferencias de cada una de las personas que eligen a la empresa y cómo satisfacerlas, así mismo proveer una mayor facilidad y claridad en la selección del producto, confiabilidad en cuanto a la calidad del bien o servicio.

6.1.4 Entorno Ambiental. En el entorno ambiental la empresa debe tener en cuenta las obligaciones que tiene tanto para sí misma como para la comunidad en general, es por ello, que pretende un ambiente estable donde se presume la inexistencia de peligros, temores y daños hacia las personas y sus pertenencias y así mismo hacia el ambiente que los rodea [31].

En consecuencia, a esto, se procura llevar a cabalidad leyes como:

- Ley 1259 del 2008 cuyo fin es la cultura ciudadana sobre el adecuado manejo de residuos sólidos y escombros previniendo la afectación del M.A. y la salud pública.
- El Decreto 4741 de 2005 se refiere a garantizar la gestión y manejo integral de los residuos o desechos peligrosos que se generan.
- Ley 1252 de 2008 como cualquier persona natural o jurídica que presta los servicios de recolección, transporte, tratamiento, aprovechamiento o disposición final de los residuos peligrosos, dentro del marco de la gestión integral.
- Estas diferentes normas mencionadas anteriormente, tiene como funcionalidad la protección y la permanencia de la salud y prevención contra los daños ambientales, es por ello que la empresa se ve obligada y en colaboración de la comunidad al cumplimiento de estas leyes ya que se vería afectada directamente de ser lo contrario.

6.1.5 Entorno Político. Tomando en cuenta que la empresa Blindes Ltda. hace parte del entorno metalmecánico, se deben tomar en consideración normas y leyes para la construcción sana tanto del ambiente en el que se imparte el trabajo y se entrega el producto como para aquellos que los llevan a cabo durante un tiempo determinado.

Es por ello que se deben cumplir adecuadamente para que no se cometan errores y no se vea perjudicada la empresa con penalizaciones, multas, entre otros así mismo quienes trabajan para esta o aquellos que se benefician de sus servicios, las normas son las siguientes:

- Decreto 1548 de 2005 la cual hace referencia al diseño, construcción, ampliación, modificación, entre otros cambios pertenecientes a un mobiliario urbano o de uso público [32].

- Ley 1562 del 2012 la cual establece una obligación para el empleador donde para impartir el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo para sus empleados, sin tener en cuenta su naturaleza jurídica [33].
- Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.
- DNP

Adicionalmente a todas las normas y políticas, se establecen diferentes tipos de documentaciones necesarias para la constitución formal de esta y que a partir de dicha documentación se establezca la actividad económica de la empresa tales como:

- RUT (Registro Único Tributario) tiene como fin identificar a la empresa y/o entidades que tengan la calidad de constituyentes declarantes del impuesto sobre la renta.
- Libro de actas y de accionistas de la empresa, es el documento en el que se especifican las decisiones de la organización.
- Libros contables registrados en Cámara de Comercio

Para apreciar con mayor detalle la matriz PESTEL por favor dirigirse al archivo Anexos Proyecto de Grado; Anexo 1. PESTEL.

6.2 AMBIENTE INDUSTRIAL

6.2.1 Fuerzas de Porter.

6.2.1.1 Competidores Existentes. Dentro del mercado actualmente se posicionan alrededor de 30 empresas que fabrican puertas de seguridad y cajas fuertes en la ciudad de Bogotá D.C., sin embargo, se puede apreciar que Blindes Ltda. es una de las pocas empresas que amplía su portafolio de tal manera que ofrece mayor variedad y cantidad de productos en comparación a sus competidores, esto se debe a que también realiza la distribución de cortinas y adicionalmente la fabricación de muebles, cocinas integrales, estructuras y blindajes arquitectónicos.

Se puede apreciar que la competencia genera una ventaja en el aspecto económico (Precios), esto con el fin de fidelizar clientes lo que puede resultar contraproducente debido a la baja utilidad y por consecuencia una desvalorización del mercado y el producto que se fabrica.

Para apreciar con mayor detalle la tabla por favor dirigirse al archivo Anexos Proyecto de Grado; Anexo 2. COMPETENCIA BLINDES.

6.2.1.2 Amenaza de Nuevos Competidores. El mercado de Puertas de Seguridad y Cajas Fuertes es propenso a la generación de nuevas empresas, dado que es muy complejo identificar a simple vista valores agregados en los productos, donde predominan aspectos como precio, calidad, tiempo de entrega y servicio, donde la apariencia del producto puede ser imitada fácilmente lo que genera una alta probabilidad de la aparición de nuevos competidores, los cuales, ofrecen productos o servicios basados en los ya existentes.

6.2.1.3 Poder de Negociación de los clientes. Para Blindes Ltda. es fundamental cumplir a cabalidad las expectativas y necesidades de sus clientes, esto con el fin de que el producto satisfaga el 100% de sus especificaciones, además, la compañía proporciona un rango de tarifa negociable que se acomode a las posibilidades de pago y accesibilidad que tenga el consumidor, es válido aclarar que los proveedores respectivos y mano de obra juegan un papel importante, donde es fundamental el manejo de los costos para poder realizar ajustes de precios y adaptaciones económicas hacia los clientes. Adicionalmente Blindes Ltda. Suministra beneficios independientemente se hagan descuentos o no, de tal manera que le brinde al consumidor una fidelización y le proporcione confiabilidad de su producto y respaldo por parte de los servicios que ofrece la empresa de por vida.

6.2.1.4 Amenaza de Servicios Sustitutos. La amenaza de que se presenten servicios o productos sustitutos es bastante alta dado que la industria está en constante innovación y la automatización está actualmente incursionada con mayor fuerza en el mercado; la domótica es una de estas tecnologías que está atentando en contra del funcionamiento tradicional del manejo de los objetos del hogar [29], por esta razón Blindes Ltda. ha comenzado a implementar dicha innovación en sus productos con el fin de obtener valores agregados y prolongar su existencia en el campo que se desempeña.

6.2.1.5 Poder de Negociación de los Proveedores. Blindes Ltda. cuenta con una amplia gama de proveedores y un alto reconocimiento en el medio en el que incursiona sus actividades, debido a su experiencia y calidad en sus servicios, posee una buena relación con sus proveedores, de tal manera que le propician

una comodidad de pago, calidad de materia prima, reserva de abastecimiento, cumplimiento en entregas, entre otros aspectos fundamentales para la efectividad y el buen desempeño en los productos y servicios que Blindes Ltda. promete a sus clientes.

Para apreciar con mayor detalle el diagrama por favor dirigirse al archivo Anexos Proyecto de Grado; Anexo 3. CUADRO CINCO FUERZAS.

6.3 ANALISIS INTERNO

6.3.1 Recursos Blindes Ltda.

6.3.1.1 Activos

- Camioneta
- Furgón
- Moto
- Bodega
- Máquina dobladora
- Máquina Cortadora
- Equipo soldadura
- Equipos de oficina (Escritorios, computadores, sillas)

6.3.1.2 Recursos Humanos.

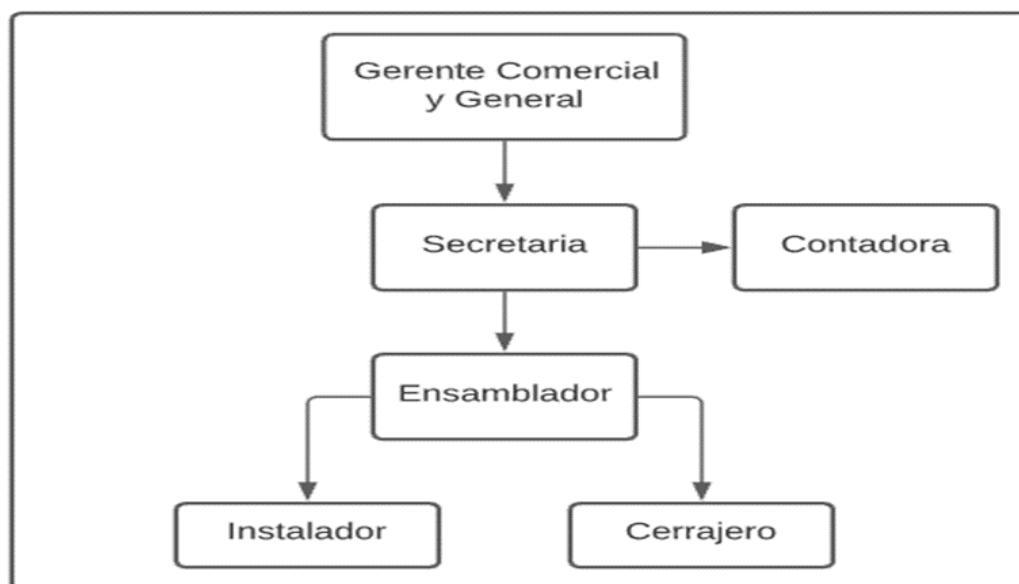


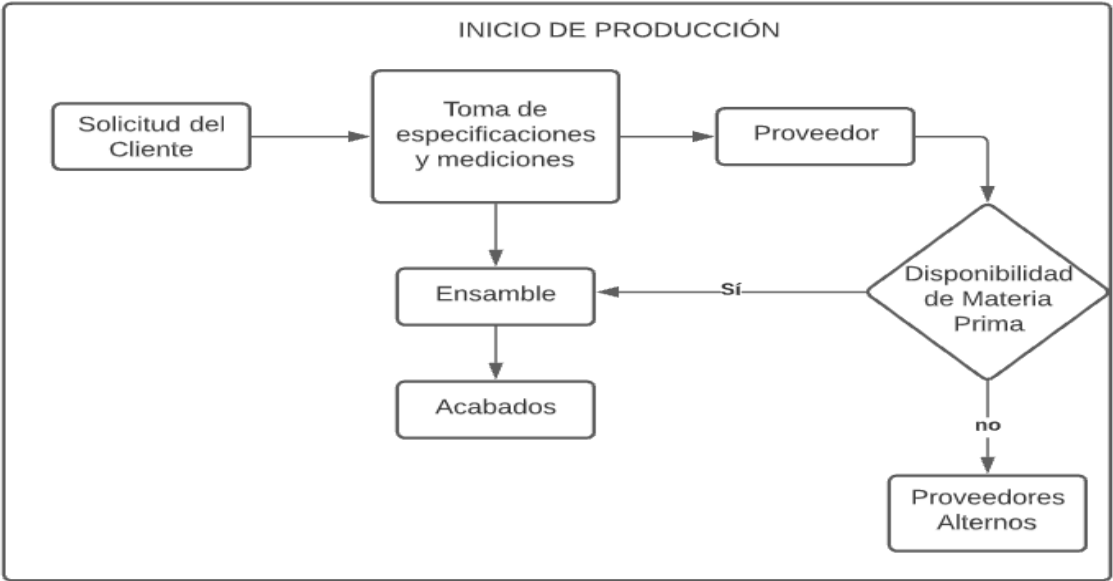
Ilustración 6 Recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

6.3.2 Capacidades Blindes Ltda.

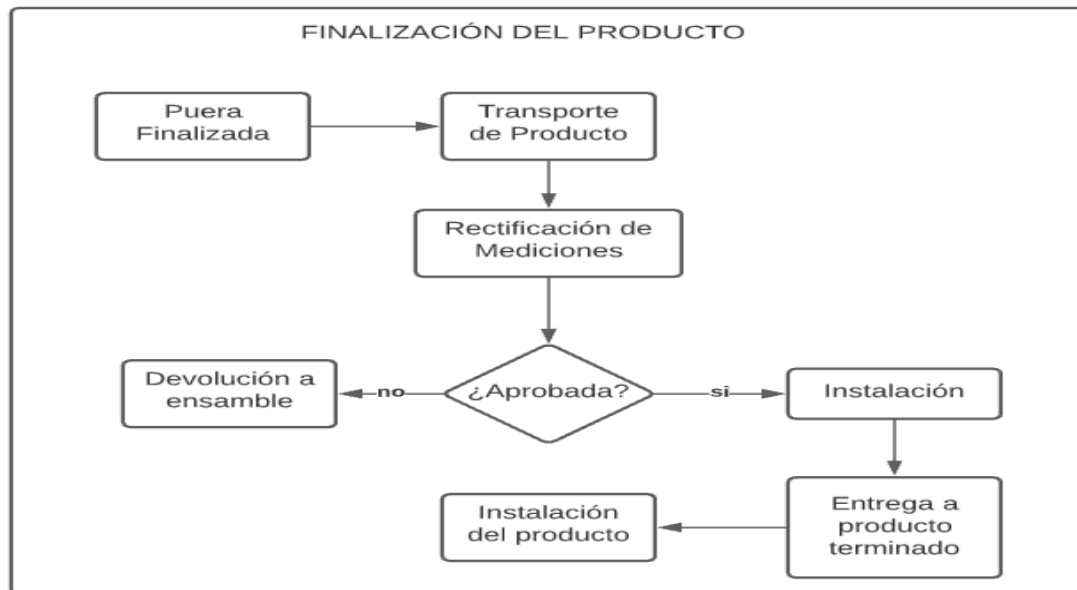
6.3.2.1 Capacidad de Manufactura.

Ilustración 7 Inicio de Producción



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8 Finalización del Producto



Fuente: Elaboración propia

6.3.2.2 Capacidad de Marketing. Es posible apreciar que la capacidad de marketing para blindes Ltda es muy baja, genera ventas a partir de la promoción repartiendo tarjetas con información, cuenta con página web y redes sociales con muy baja actividad, donde la otra manera que consigue ventas es mediante recomendaciones y la voz a voz.

- Nivel de sostenibilidad de recursos Blindes Ltda: BAJA
- Ciclo rápido
- Ausencia de protección en sus procesos
- Fácil de copiar
- Propenso a replicabilidad
- Alta velocidad entre proceso de producción y entrega producto final al cliente.

6.3.2.3 Modelo de negocio.

1. ¿A quién sirve? Es un negocio que le presta un producto y servicio a todas las personas que cuenten con vivienda propia y habiten en los estratos iguales o superiores al 3 en la ciudad de Bogotá, es realmente funcional para todos aquellos que deseen generar protección de sus bienes materiales como el hogar, inmuebles, joyas, etc.
2. ¿Qué proporciona? Proporciona seguridad y tranquilidad para todos los que habiten el hogar, así mismo le brinda elegancia al establecimiento y una valorización.
3. ¿Cómo gana dinero? Gana dinero a partir de las ventas concluidas de tal manera que con base en una compra se cobra con el fin que se alcance el margen de utilidad deseado según las especificaciones que demande el producto, ya sea puerta de seguridad, caja fuerte, cocina integral o cortinas.
4. ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva? Blindes Ltda no cuenta con un campo de acción limitado, es decir, está en constante ampliación de su portafolio de productos, de tal manera que la variedad de productos que ofrece lo hace sobresalir entre los competidores del mismo sector que se limitan a solo ofrecer un solo tipo de producto.
5. ¿Cómo proporciona su producto o servicio? Proporciona sus productos al someter la materia prima a un proceso de manufactura, de tal manera que posterior a conocer las especificaciones del producto, se procede a entablar contacto y realizar el pedido respectivo al proveedor con el fin de poder generar un abastecimiento de los materiales requeridos para la fabricación del producto, someterlo a procesos de metalmecánica con toda la parte funcional que exige el proceso y finalmente el de acabados que finalmente le proporciona al producto un buen estado físico para que de manera visual pueda ser aprobado y poder proceder con la instalación.

6.3.3 Análisis de la Cadena de Valor. Se puede apreciar su división en dos secciones la primera que es donde se encuentran todas las actividades primarias que básicamente se encuentran los temas relacionados a la logística interna principalmente donde se expone todo con lo que cuenta la empresa, como por ejemplo la capacidad de almacenamiento, despacho, así mismo toda la gestión interna que se realiza para poder abastecerse la compañía, así mismo está la logística externa donde básicamente se puede apreciar la actividad que tiene la empresa frente a proveedores y procesos tercerizados, para poder cumplir con las exigencias del cliente.

Por otra parte se presentan las operaciones que hace referencia a los procesos de la empresa, no solo el de manufactura, que es aquél en el que se realiza la transformación de la materia prima sino que también abarca todas las actividades administrativas que se llevan a cabo en la parte contable, gerencial y comercial por supuesto, finalmente para las actividades primarias se encuentra el tema de marketing ventas que se resume básicamente en que la empresa cuenta con una página web y presencia en las redes sociales de tal manera que pretende lograr un esperado número de ventas, además de esto cuenta con canales de distribución como lo son vendedores independientes y por supuesto el vendedor principal que pertenece a la empresa directamente que es el mismo gerente comercial, mientras que también está lo relacionado al servicio postventa que se ofrece una alta garantía del producto y lo más importante un servicio técnico de por vida que le brinda al cliente grandes beneficios.

Las actividades de apoyo son el segundo conjunto al interior de la cadena de valor de Blindes Ltda. Donde se encuentran las áreas relacionadas a lo que se conoce como el aprovisionamiento o mejor conocido como compras, donde básicamente se enfatiza en el contacto con proveedores y la alta actividad para la compra de herramientas, repuestos, maquinaria, etc. Así mismo están los recursos humanos donde se limita únicamente a que Blindes posee una nómina; un proceso de contratación y por supuesto una gestión respectiva del personal, por otra parte se

muestra el desarrollo tecnológico donde se enfatiza en los diferentes software y avances tecnológico innovadores en los productos que podrían hacer que blindes valorice su portafolio y por último y no menos importante se muestra la infraestructura de la empresa que es donde se expone que la empresa cuenta con una asignación de áreas tanto financiera (contabilidad, tesorería, caja, entre otros) como de dirección (control de la producción, calidad, etc.).

Para apreciar con mayor detalle la matriz por favor dirigirse al archivo Anexos Proyecto de Grado; Anexo 4. CADENA DE VALOR.

6.3.4 Cadena de Abastecimiento.

Para apreciar con mayor detalle la tabla por favor dirigirse al archivo Anexos Proyecto de Grado; Anexo 5. CADENA DE ABAST.

7 ANALISIS DE RESULTADOS

7.1 ANALISIS DOFA

Para un apropiado análisis del marco interno de la empresa es de vital importancia previo a realizar una propuesta de estrategias, realizar una definición específica del análisis DOFA, cabe aclarar que la redacción se generó mediante el apoyo de la información y opinión de los directivos de la empresa Blindes Ltda.

Gracias al análisis y evaluación por parte de los estudiantes se logró obtener un esquema de todas aquellas variables más relevantes que afectan tanto positiva como negativamente la situación de la organización, en la siguiente matriz se puede apreciar lo que actualmente ocurre dentro de la compañía:

Tabla 5 DOFA

ANÁLISIS DOFA INICIAL	
IFAS	EFAS
FORTALEZAS	AMENAZAS
*El personal de la empresa tiene experiencia y formación pertinente. *La empresa cuenta con maquinaria suficiente para cumplir con los servicios. *Innovación en cada producto. *Innovación en el servicio al cliente por temas de la pandemia *Asesoría adecuada en materia de seguridad. *Conocimientos del proceso de producción. *Capacitación de personal para uso de las maquinarias. *Adecuada comunicación con los empleados	*Entrada de nuevos competidores. * Competidores con mejor captación de clientes potenciales * Competidores con mayor implementación de tecnologías. *Productos sustitutos del mercado. *Competidores con mayor afinidad en manejo de plataformas digitales. *Organizaciones con mayor tiempo en el mercado. *TLC podrían traer productos a menor costo. *Producto costoso y poco atractivo en la estética cualquier ambiente. *Protección información confidencial. *Deslealtad de empleados y generadores de espionaje industrial. *La tendencia ascendente del Hierro que aumenta los costos de los productos que se importan debido a su valorización.
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
*Ausencia de una estrategia de captación de clientes. *Falta de conocimiento sobre nuevas tecnologías en el mercado. *Falta de conocimiento frente a la implementación de estrategias de la competencia. *Costos de producción altos. *Poca sinergia entre departamentos estratégicos. *Ventas reducidas con respecto a la competencia. *Ausencia de un SGC para la producción. *Falta de estrategias de Benchmarking. *Inexistencia de uso de medios electrónicos y ventas digitales para la comunicación e interacción con los clientes y proveedores. *Inexistencia de una Planeación Estratégica. *Concentración de varias áreas en el mando de solo una persona.	*Empresas implementan reforzamiento en seguridad por causa de la pandemia. *Las viviendas en localidades inseguras requieren de reforzamiento de seguridad. *Los locales en sectores industrial necesitan de seguridad por causa de robos constantes en la actualidad. *Producto en auge. *Mercado amplio al cual no se ha llegado en plenitud. *Oportunidades de exportación. *Alcance de nuevas plataformas digitales para una mejor comunicación con el cliente. *No hay un referente específico o empresa reconocida que sea imagen del mercado. * Incluir varios proveedores que permitan agregar gran cantidad de productos, mejorar la propuesta de valor y reforzar la marca *Se podría extender a otras ciudades de Colombia con alianzas estratégicas

Fuente: Elaboración propia

7.1.1 Fortalezas. Para empezar con el análisis interno, se puede evidenciar que se definieron 8 (ocho) fortalezas las cuales son las variables que impactan de manera positiva la situación de la compañía Blindes Ltda.

Como se puede evidenciar en la imagen anterior, las variables se focalizaban en tres aspectos principales, el primero es en el producto terminado que le es ofrecido al consumidor o cliente, para esto se redactaron fortalezas como la innovación constante del producto, tomando en cuenta que Blindes al ser una empresa con una competencia bastante numerosa, procura cambiar partes

mínimas bien sea en el detalle o incluso en el mecanismo del producto que en este caso son las puertas de seguridad y cajas fuertes, lo que le permite a la empresa valorizar el producto y así mismo brindarle mayor seguridad al cliente en el momento de elegir una empresa para la prestación del servicio.

Otro aspecto sobre el cual se basó la formulación de las fortalezas es la capacidad que tiene el personal de la empresa para ejecutar sus funciones, lo cual demuestra una alta experiencia y formación de sus trabajadores, se encontró con que todos los empleados del cuerpo directivo cuentan con un título profesional especificados de la siguiente forma: la contadora con título profesional, la secretaria con título tecnólogo en auxiliar contable y operarios de la planta de producción con títulos tecnólogos y cursos del SENA en soldadura, maquinaria de procesos de metalmecánica, entre otros, y por último el gerente y dueño de la empresa posee un título profesional de ingeniería industrial. Lo anterior expresa que los empleados están en la capacidad de poder realizar asesorías y acompañamientos en temas de seguridad, productos, sugerencias, adaptaciones, para los clientes que requieran de este aporte por parte de la compañía.

Blindes Ltda. es una empresa que cuenta con una nómina pequeña que no sobrepasa de los diez trabajadores, esto permite que exista una óptima comunicación al interior de la empresa y así mismo un conocimiento de los procesos de producción, siendo información extensa pero benéfica para la empresa en términos de realización de un seguimiento colectivo y una óptima revisión de insumos, de tal manera que, la empresa logre contar con maquinaria y recursos suficientes y en correcto estado para el desarrollo de sus procesos con el fin de lograr brindar un muy buen servicio al cliente.

Finalmente, se tomó en cuenta la capacidad que tiene la empresa para adaptarse a la contingencia presentada a nivel mundial como lo es el COVID-19 donde tuvo que modificar la forma de relacionarse con los clientes, es decir en la presentación y promoción del producto, por esto, empleó la creación de un portafolio virtual de tal manera que el cliente pudiera apreciar los productos junto con sus

especificaciones respetando el distanciamiento social y reduciendo la exposición al contacto físico apoyándose por completo en el área comercial, principalmente en el uso de Whatsapp y correo para hacerle llegar la información a los clientes. Por otra parte, para la realización del pago se aumentaron las opciones por transferencias y se optimizó el uso de plataformas como Daviplata y Nequi, con esto brindar mayor facilidad pagos en caso de que algún cliente no esté de acuerdo con el método tradicional de cancelar en efectivo.

7.1.2 Debilidades. Como bien se sabe, para el análisis también se incluyen factores negativos que afectan internamente a la empresa, y que es muy importante tener en cuenta con el fin de poderlo controlar y después de un periodo de tiempo determinado lograr convertirlos en fortalezas. Para Blindes Ltda. La principal y única fuente de ingresos son las ventas, es decir, a partir del volumen de ventas que logre obtener la empresa es posible crear inversiones como la adquisición de nuevos activos, crecimiento de nómina, mayor capacitación del personal y básicamente el crecimiento y la prolongación de su existencia.

Al contemplar que en los últimos años se ha evidenciado de manera creciente el consumo de los medios digitales como lo son las redes sociales, páginas web y plataformas. La relación entre vendedor y cliente es cada vez más intangible por lo que se evidencia una fuerte debilidad e impacto negativo cuando se aprecia que Blindes no cuenta con presencia en redes sociales, tampoco una página web y por supuesto unas ventas electrónicas completamente nulas lo cual genera una baja captación de clientes y el desconocimiento para la creación de estrategias mediante las cuales se pueda mejorar, también implica una mayor dificultad para poder llevar un estudio de la competencia y así mismo la creación de estrategias de benchmarking para lograr generar comparativos y empezar a complementar procesos que lo requieran al interior y exterior de la empresa. Parte de las causas

de esto es que debido al tamaño de la nómina puesto que varias actividades de distintas áreas se ven asignadas a una sola persona lo que no permite la concentración de una tarea específica y así mismo la obtención de un óptimo desarrollo ni resultado.

En otros aspectos, se evidenció que la compañía no cuenta con una planeación estratégica, es decir vive el día a día, sin planificar, sin medir y tampoco sin direccionar las actividades hacía un objetivo a partir de esto se pudo deducir que existe una ausencia de planes de acción, estrategias, misión, visión, objetivos, indicadores lo que dificulta totalmente llevar el control de la actividades y situaciones que se presenten.

7.1.3 Amenazas. Teniendo en cuenta que la matriz DOFA contempla también escenarios externos que de alguna manera se relacionan con lo interno, es importante resaltar que para este estudio las amenazas se evidenciaron fuertes impactos por los cambios que podría generar el mercado, como lo sería su crecimiento mediante la aparición de nuevos competidores lo que implicaría que la empresa deba incrementar su competitividad a tal punto que logre neutralizar a su competencia y evitar que la afecte negativamente mediante la implementación de tecnología y una buena captación de clientes puesto que esto podría desencadenar la creación de un producto sustituto y hacer que el producto que se ofrezca actualmente llegue a ser poco atractivo y más costoso de lo que debería ser para los ojos del consumidor.

El aspecto económico es una amenaza que puede llegar a generar diversos impactos, como lo son el incremento del valor de los recursos necesarios como lo es la materia prima, en este caso, el principal es el hierro, que debido a su escasez incrementa el precio y así mismo genera un desabastecimiento nocivo puesto que puede llegar a afectar la producción y por ende el cumplimiento de

entregas junto con el costo del producto final, así mismo están las variables del sector económico como lo es el tratado de libre comercio donde mediante relaciones internacionales el país permite importaciones y entradas constantes de nuevos productos de menor calidad y por supuesto menor precio.

Por otra parte, puede ocasionarse una amenaza desde la competencia donde llegue a generar alianza con los empleados internos de tal manera que realice una captación de información confidencial y se genere de un espionaje y competencia desleal.

7.1.4 Oportunidades. Las principales oportunidades que Blindes pueden aprovechar se generaron a partir de la pandemia, teniendo en cuenta que el principal campo de acción es el sector de seguridad en el hogar y el incremento de la inseguridad en la ciudad de Bogotá a raíz de los desórdenes sociales como los paros y los diferentes escenarios vandálicos, la necesidad por incrementar la seguridad en los hogares e incluso en la mismas empresas que han estado tan expuestas a saqueos se ha visto en constante crecimiento, es válido aclarar que no es una situación que se presenta únicamente en la ciudad de Bogotá sino que en Colombia en general, a partir de esto se puede contemplar la oportunidad de expansión y la generación de mayor cobertura en términos de clientes, por supuesto el descubrimiento de nuevos clientes potenciales es una posibilidad junto con la expansión del mismo mercado.

Tras identificar la necesidad de la empresa para la captación de un mayor volumen de clientes, se presenta la constante innovación y creación de nuevas herramientas tecnológicas para la incursión del mundo digital, pues existen plataformas para la creación de páginas web, creación de aplicaciones, plataformas de venta en línea y no hay que olvidar que también están las redes sociales.

7.2 ANALISIS INTERNO (DEBILIDADES Y FORTALEZAS) Y EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) DOFA.

La matriz DOFA está conformada por aspectos tanto internos como externos a los que se expone la organización, en este caso, se realizó el análisis de cada uno por aparte de tal manera que se realizara una evaluación por cada variable individualmente, determinar factores de relación y por supuesto identificar el grado de impacto para determinar el orden según el grado de importancia a raíz de los resultados obtenidos

7.2.1 ANÁLISIS INTERNO DOFA. Para el análisis interno se desarrollaron dos herramientas con el fin de identificar cuáles eran las variables que tenían mayor impacto al interior de la empresa, es válido resaltar que las variables eran de carácter positivo y así mismo negativo, por esta razón para el inicio del análisis fue necesario que en primera instancia se realizara una neutralización de las variables, esto con el fin de poderlas evaluar y así mismo interrelacionar entre sí independientemente de que fuera una fortaleza o una debilidad de la empresa.

La neutralización es planteada de la siguiente manera:

Tabla 6 Neutralización de factores (DOFA)

	ENUNCIADOS	FACTOR NEUTRO
A	El personal de la empresa tiene experiencia y formación pertinente..	Experiencia y formación pertinente.
B	La empresa cuenta con maquinaria suficiente para cumplir con los servicios.	Suficiencia de Maquinaria
C	Innovación en cada producto.	Innovación en producto
D	Innovación en el servicio al cliente por temas de la pandemia	Innovación en servicio al cliente
E	Asesoría adecuada en materia de seguridad.	Asesoría en Seguridad
F	Conocimientos del proceso de producción.	Proceso de producción
G	Capacitación de personal para uso de las maquinarias.	Capacitación del personal
H	Ausencia de una estrategia de captación de clientes.	Estrategia de capacitación
I	Falta de conocimiento sobre nuevas tecnologías en el mercado.	Tecnologías en el mercado
J	Falta de conocimiento frente a la implementación de estrategias de la competencia.	Implementación de estrategias
K	Costos de producción altos.	Costos de producción
L	Poca sinergia entre departamentos estratégicos.	sinergia
M	Ventas reducidas con respecto a la competencia.	Ventas
N	Ausencia de un SGC para la producción.	SGC
O	Falta de estrategias de Benchmarking.	Estrategias de Benchmarking

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla, al neutralizar cada variable es posible poder enfrentar una con otra y determinar qué tanta relación puede llegar a presentar, por esta razón se procede a la creación de una matriz de influencia.

La matriz de influencia es aquella herramienta mediante la cual se puede determinar qué tan alto o qué tan bajo puede llegar a ser el impacto de una variable sobre otra, para poder realizar de manera más óptima el ejercicio se nombró a cada factor neutro con una letra, siendo así, por medio de una tabla se plasmó el enfrentamiento de cada variable con el fin de evaluar cada letra con las demás consecutivamente, cabe aclarar que se exceptuó la evaluación del impacto de cada variable con ella misma.

A continuación, se puede apreciar la matriz de influencia:

Tabla 7 Matriz de Influencia

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
A		0	2	3	0	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3
B	1		1	2	1	3	2	1	3	1	3	2	3	3	2
C	0	3		2	1	3	2	1	2	3	3	2	3	3	3
D	2	0	1		1	1	3	2	1	3	1	3	3	2	2
E	0	3	0	0		3	3	3	0	3	0	1	0	0	0
F	2	2	2	2	3		3	2	2	1	3	1	1	3	3
G	3	1	1	2	3	3		2	1	2	2	2	1	2	1
H	3	1	1	1	2	3	3		1	3	1	2	2	3	1
I	1	3	3	3	2	2	3	1		1	1	2	3	2	2
J	2	2	2	2	1	2	2	2	2		3	2	2	2	2
K	2	3	2	2	2	3	1	1	3	2		1	3	3	2
L	2	2	3	3	2	3	0	0	3	3	2		3	1	2
M	3	2	3	3	2	3	3	2	3	1	3	2		1	2
N	3	2	3	1	0	3	2	2	3	2	3	3	1		1
O	0	2	3	2	1	3	0	0	3	3	1	3	3	3	

Fuente: Elaboración propia

Como se menciona previamente, en la tabla se expone la calificación de qué tanta influencia existe entre una variable y otra de tal manera que se asignó un número teniendo en cuenta que 0: Ninguna relación, 1: BAJA, 2: MEDIA Y 3: ALTA. Las celdas que presentan el color amarillo son porque se realiza el enfrentamiento de la misma variable, que en este caso no aplica.

Para realizar la evaluación de cada variable se construye una matriz de manera que en la primera columna y en la primera fila se posicionen todas las letras asignadas secuencialmente en orden alfabético, siendo así, en la columna están las variables activas que son aquellas que impactan a las pasivas que se encuentran en la fila superior, posterior a haber realizado la asignación de los puntajes entre 0 y 3 se totalizan todas las filas en primera instancia para obtener la suma activa.

Tabla 8 Suma Activa

	Suma Activa
A	31
B	28
C	31
D	25
E	16
F	30
G	26
H	27
I	29
J	28
K	30
L	29
M	33
N	29
O	27

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos posterior a totalizar cada variable activa se pudo identificar que la variable que mayor impacto genera sobre las demás es la variable M (ventas) con un puntaje de 33 mientras que la que menor impacto genera sobre las demás es la variable E (Asesoría en seguridad) con un puntaje de 16, Así mismo se realizó una sumatoria de las columnas con el fin de obtener la suma pasiva y determinar cuáles eran las variables que más eran impactadas por las activas.

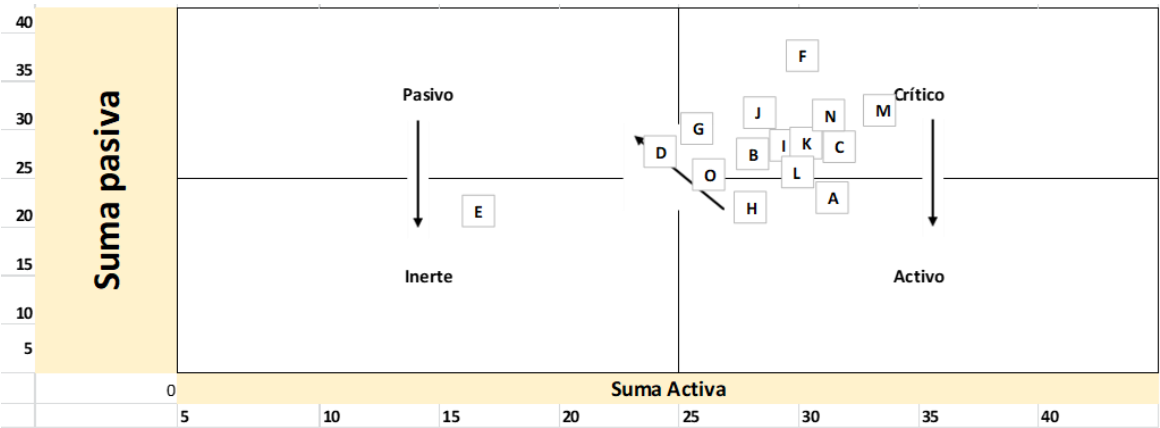
Tabla 9 Suma Pasiva

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Suma Pasiva	24	26	27	28	21	38	30	21	29	31	28	28	31	31	26

Fuente: Elaboración propia

Para los resultados de la suma pasiva se pudo evidenciar que la variable que a mayor impacto se somete es la variable F (procesos de producción) con un puntaje de 38 mientras que las que presentan menor puntaje son las variables E (Asesoría en seguridad) y H (Estrategia de capacitación) con puntaje de 21 las cuales presentan un menor impacto por parte de las variables activas.

Ilustración 9 Grafica Suma Pasiva



Fuente: Elaboración propia

Al obtener los resultados totales de la suma pasiva y la suma activa se procede a graficar los resultados con el fin conocer en qué situación se presentan las

variables, de esta manera para el eje x se asignaron todos los resultados obtenidos en el análisis activo mientras que en el eje y todos los resultados de la suma pasiva, esto se debe a que las variables dependientes son los resultados pasivos de los activos mientras que los resultados activos son los independientes que generan un impacto en los pasivos. La gráfica está dividida por cuatro cuadrantes los cuales son:

7.2.1.1 Pasivo. Para este cuadrante se puede apreciar que se ubican las variables que son mayormente impactadas pero que generan un impacto bajo, esta variable es la D (innovación del servicio al cliente) esto se da debido a que es una variable muy dependiente de los recursos y la capacitación de los empleados para que se pueda generar una innovación.

7.2.1.2 Crítico. En el cuadrante crítico se ubican todas aquellas variables que generan un impacto alto y sí mismo reciben un impacto elevado y por eso cuenta con el nombre de críticos, puesto que son las variables que más requieren atención, seguimiento y control debido a su alto impacto sobre las demás, al interior de este cuadrante se presentan las variables B (Suficiencia de maquinaria), C (Innovación de producto), F (Proceso de producción), G (Capacitación personal), I(tecnologías en el mercado), J (implementación de estrategias), K (Costos de producción), L (sinergia) , M (Ventas), N (SGC) Y O(Estrategias de benchmarking).

Las variables ubicadas en este cuadrante muestran que existe una alta dependencia al interior de la empresa y que existe un alto impacto entre las variables nombradas anteriormente puesto que independiente el resultado se genera una alta interacción entre ellas y diferentes consecuencias tanto positivas como negativas dependiendo el comportamiento de las otras variables.

7.2.1.3 Activo. En este cuadrante se posicionan todas las variables que generan un impacto muy alto, pero a su vez presentan una baja influencia por parte de las otras variables que las puedan llegar a afectar, para este caso se puede apreciar que solo se presentan dos variables, la A (Experiencia y formación pertinente) y H (Estrategia de capacitación).

Como se puede apreciar, las variables que se agrupan en este cuadrante están principalmente alineadas a la capacitación y formación al interior de la empresa, las cuales pueden generar un impacto fuerte, pero en realidad son pocas las variables que las pueden llegar a afectar e interrelacionar con ellas, por el contrario, estas variables pueden llegar a potenciar las demás.

7.2.1.4 Inerte. El cuadrante inerte concentra todas aquellas variables que generan
y reciben un impacto que puede considerarse relativamente bajo, en este escenario solo se presenta una variable que es la E (Asesoría en seguridad) que básicamente posterior a realizar la validación con la organización se pudo identificar que era un ítem que tenía poca relación con el resto.

7.2.2 Enumeración De Las Variables. Se realizó una enumeración de los aspectos internos de la matriz DOFA con el fin de reconocer la que más impacto generaba y así mismo recibía, el cálculo de la clasificación total se generó tras realizar la multiplicación entre la suma pasiva y la suma activa por cada variable.

Tabla 10 Enumeración de las variables

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
suma	744	728	837	700	336	1140	780	567	841	868	840	812	1023	899	702

Fuente: Elaboración propia

Según la información tabulada se muestra que posterior a realizar el cálculo entre la suma activa y la suma pasiva se puede comenzar a enumerar cada letra asignada a los factores neutrales de manera que el 1 será el que mayor impacto presente y así consecutivamente hasta el 15 que sería el de menor impacto.

1. F (Proceso de producción)
2. M (Ventas)
3. N (SGC)
4. J (Implementación estrategias)
5. I (Tecnologías en el mercado)
6. K (Costos de producción)
7. C (Innovación del producto)
8. L (sinergia)
9. G (Capacitación del personal)
10. A (Experiencia y formación pertinente)
11. B (Suficiencia de maquinaria)
12. O (Estrategias de Benchmarking)
13. D (Innovación en producto)
14. H (Estrategias de capacitación)

7.2.2.1 IFAS. Posterior a emplear la matriz de influencia, era de vital importancia que mediante la ayuda de los integrantes de la empresa y la participación de los estudiantes se pudiera realizar la evaluación de cada variable neutralizada, esto con el fin de reconocer la situación actual de la organización y hacer un sondeo general de tal manera que se arroje una calificación del aspecto interno, por esta razón se toma la decisión de aplicar la matriz IFA.

Tabla 11 IFAS

IFAS				
Item neutral	valor	calificación	ponderado	JUSTIFICACIÓN
Experiencia y formación pertinente.	3%	4,3	0,129	Los empleados cuentan con una capacitación necesaria para desarrollar sus labores respectivas
Suficiencia de Maquinaria	5%	4,5	0,225	La empresa cuenta con dotación necesaria para evitar la tercerización
Innovación en producto	7%	4	0,28	Automatización de los productos ofrecidos en el portafolio
Innovación en servicio al cliente	3%	4,3	0,129	Cambios relación con el cliente a raíz de COVID-19
Asesoría en Seguridad	3%	3,7	0,111	La empresa cuenta con casi 18 años de experiencia en el mercado y cuenta con la capacidad de brindar asesoría
Proceso de producción	9%	4,3	0,387	Los actores del proceso de producción tiene claridad de sus
Capacitación del personal	4%	3,3	0,132	Capacitación media de empleados para manejo de máquinas
Estrategia de capacitación	8%	2,4	0,192	Inexistencia de estrategias para captación de clientes
Conocimiento Tecnologías en el mercado	7%	3	0,21	Inexistencia y baja actividad en el comercio electrónico
Implementación de estrategias	10%	2,8	0,28	Inexistencia de estrategias (Ausencia de misión, visión y objetivos)
Costos de producción	8%	4	0,32	Elevación de costos de la materia prima y bajo control de gastos
sinergia	6%	2	0,12	Sinergia baja entre áreas de la organización
Ventas	13%	3,2	0,416	Ventas más bajas de lo esperado
SGC	9%	2,1	0,189	sistema de gestión no definido
Estrategias de Benchmarking	5%	1,2	0,06	La empresa no cuenta con estrategias de Benchmarking definidas
			3,18	

Fuente: Elaboración propia

Como se pudo apreciar en la tabla se realiza la evaluación de la empresa en los aspectos internos, se le asignó un valor en porcentaje apoyándose en la matriz de influencia realizada anteriormente y el concepto del gerente comercial de Blindes

Ltda. Según el grado de importancia al interior de la compañía, siendo así, la suma de los porcentajes totaliza un 100% donde se tienen en cuenta todas las variables internas cada una con su respectivo porcentaje, así mismo, está la calificación que se asigna un número entre los números 0 a 5 donde 0 es deficiente y 5 excelente, Adicionalmente, se incluye la justificación del por qué se le asigna a cada variable la clasificación presentada.

Posteriormente a haber asignado los porcentajes y las calificaciones respectivas, se genera un valor ponderado operando el porcentaje con la calificación para cada variable y al final lograr obtener la calificación total que en este caso fue de 3,18, que es un valor regular, un poco superior al 50%, sin embargo esto es una muestra de que existen oportunidades de mejora y la empresa requiere obtener cambios internos para lograr que el resultado y las calificaciones aumenten, se pudo apreciar que lo que más afecta el resultado está sustentado en la carencia de estrategias, desconocimiento de la competencia y el bajo volumen de ventas, todo siento una cadena afectándose entre sí como se apreció en la matriz realizada.

7.2.3 Análisis Externo Dofa. Para el análisis externo del DOFA se desarrolló en primera instancia una matriz de probabilidad e impacto donde se exponen las Oportunidades y Amenazas de manera tabular y se define la probabilidad de que suceda y el posible impacto en la empresa, para la definición de las probabilidades se ejecutó un estudio externo de manera que se contempló temas relacionados con la competencia como productos que ofrecían y precios que se pueden apreciar en el anexo, también se realizó un análisis PESTEL junto con la aplicación de las cinco fuerzas de Porter; para la asignación de la probabilidad se tomó en cuenta un rango entre 0 y 10 donde 0 es que la probabilidad es nula y 10 es que la probabilidad es la más alta.

Por otra parte, se realizó la asignación del impacto que se generaría en caso de que sucediera la amenaza u oportunidad, para la asignación del mismo se realizó bajo la asesoría y el apoyo del cuerpo directivo al igual que con el análisis interno, para el impacto al igual que con las probabilidades se asignaron valores entre 0 y 10 donde 0 es que no genera ningún impacto y 10 un impacto muy alto.

De acuerdo con la información recolectada previamente se redactó la matriz de impacto y probabilidad que se muestra a continuación:

Tabla 12 Matriz de Impacto y Probabilidad

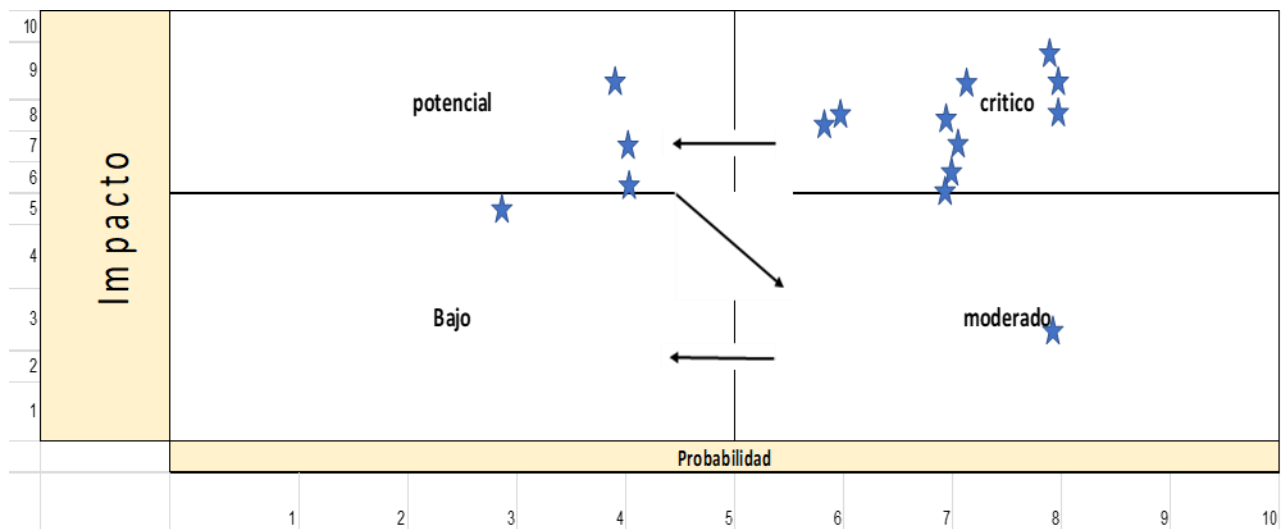
OPORTUNIDADES	Probabilidad	Impacto
Empresas implementan reforzamiento en seguridad por causa de la pandemia.	8	9
Las viviendas en localidades inseguras requieren de reforzamiento de seguridad por problemas de inseguridad en el sector.	8	8
Los locales en sectores industrial necesitan de seguridad por causa de robos constantes en la actualidad.	7	9
Producto en auge.	6	8
El hierro es uno de nuestros recursos naturales que más abunda, por lo que hay que aprovechar y recibir ventajas económicas.	7	7
Mercado amplio al cual no se ha llegado en plenitud.	6	7
Oportunidades de exportación.	4	9
AMENAZAS	Probabilidad	Impacto
Entrada de nuevos competidores.	7	8
Competidores con mejor captación de clientes potenciales	7	6
Competidores con mayor implementación de tecnologías.	8	9
Productos sustitutos del mercado, como cajas de madera.	4	6
Competidores con mayor afinidad en manejo de plataformas digitales.	7	8
TLC podrían traer productos a menor costo.	3	5
Producto costoso y poco atractivo en la estética cualquier ambiente.	4	7
Protección información confidencial.	6	8
Deslealtad de empleados y generadores de espionaje industrial.	8	4
La tendencia alcista del dólar que aumenta los costos de los productos que se importan.	7	6

Fuente: Elaboración propia

Para la matriz de impacto y probabilidad posterior a realizar la asignación de los diferentes valores se procede al desarrollo de la gráfica de la información tabulada previamente, esta gráfica al igual que la de la matriz de influencia cuenta con

cuatro cuadrantes, de esta manera, el primero que se encuentra es el crítico que es aquél cuadrante en el que se posicionan todos aquellos factores que poseen una alta probabilidad de que sucedan y así mismo generarían un impacto considerablemente alto, en el segundo cuadrante se encuentra el potencial que es aquél que concentra aquellas variables que muestran una baja probabilidad de ocurrencia pero podrían generar un alto impacto, seguido a esto, se presenta el cuadrante conocido como moderado en el que se agrupan aquellos factores que cuentan con una alta probabilidad de ocurrencia pero tendrían un bajo impacto y finalmente está el cuarto y último cuadrante que es el bajo donde se almacenan aquellos factores con baja probabilidad e impacto.

Ilustración 10 Grafica de Impacto



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la gráfica y según lo mencionado anteriormente, se puede reconocer que los factores externos de la matriz DOFA se posicionan principalmente en el cuadrante crítico lo que indica que alrededor del 70% presenta una alta probabilidad de ocurrencia junto con un posible impacto elevado, por otra parte, en el potencial que también puede generar un alto impacto pero su probabilidad disminuye notablemente, de esta manera se puede identificar que se posiciona un 15% de las variables donde el 85% demanda una alta atención y concentración para prever y aprovechar sus posibles escenarios; el 15% de los factores restantes se posicionan en el cuadrante moderado y el bajo también donde el impacto es bastante bajo lo que ocasiona que las posicionadas en los cuadrantes superiores tomen una mayor importancia.

7.2.3.1 EFAS. Para el análisis externo se realizó la aplicación de la matriz EFA de manera que se pudiera realizar un análisis cuantitativo y así mismo un dato lo más aproximado a la realidad de manera que se identificará mediante la asignación de calificaciones y diferentes ponderaciones un resultado cuantitativo que resuma la situación de la empresa frente a los factores externos.

Tabla 13 EFAS

EFAS				
Item neutral	valor	calificación	ponderado	JUSTIFICACIÓN
Entrada de nuevos competidores.	8,00%	4	0,32	Aumentos en la existencia de empresas del campo de acción.
Competidores con mejor captación de clientes potenciales	10,00%	3,5	0,35	Competencia con mayores índices de ventas.
Competidores con mayor implementación de tecnologías.	3,00%	3,5	0,105	Mayor presencia en medios digitales de la competencia.
Productos sustitutos del mercado	5,00%	2	0,1	Baja existencia de productos sustitutos
Competidores con mayor afinidad en manejo de plataformas digitales.	6,00%	4	0,24	Mejor dominio de la competencia en herramientas tecnológicas y de comunicación.
Organizaciones con mayor tiempo en el mercado.	3,00%	2	0,06	Competencia con menor tiempo (5 Años) de actividad en el mercado
TLC podrían traer productos a menor costo.	3,00%	2	0,06	Crecimiento del Dólar no lo permite
Producto costoso y poco atractivo en la estética cualquier ambiente.	6,00%	2,5	0,15	Producto atractivo pero cuenta con un costo elevado
Protección información confidencial.	6,00%	3	0,18	Probabilidad media de competencia desleal
Deslealtad de empleados y generadores de espionaje industrial.	7,00%	2	0,14	Probabilidad media de competencia desleal
La tendencia ascendente del Hierro que aumenta los costos de los productos que se importan debido a su valorización.	9,00%	4,4	0,396	Valorización del Hierro
*Empresas implementan reforzamiento en seguridad por causa de la pandemia.	4,00%	5	0,2	Incremento de inseguridad
*Las viviendas en localidades inseguras requieren de reforzamiento de seguridad.	4,00%	4,2	0,168	Incremento de inseguridad
Los locales en sectores industrial necesitan de seguridad por causa de robos constantes en la actualidad.	4,00%	4,3	0,172	Incremento de inseguridad
Producto en auge.	3,00%	3,5	0,105	Por motivos de inseguridad genera necesidad de adquisición del producto
Mercado amplio al cual no se ha llegado en plenitud.	5,00%	3,2	0,16	Desconocimiento del producto por gran parte de la población
Oportunidades de exportación.	3,00%	3	0,09	Necesidad de mayor comunicación con el exterior
Alcance de nuevas plataformas digitales para una mejor comunicación con el cliente.	7,00%	4	0,28	Desarrollo de nuevos conocimientos para el manejo de herramientas tecnológicas
No hay un referente específico o empresa reconocida que sea imagen del mercado.	4,00%	5	0,2	Todas las empresas en el mercado cuentan con un prestigio homogéneo
			3,476	

Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la tabla se puede identificar que se parte desde una neutralización de las variables, de tal manera que se puedan enfrentar entre ellas independientemente sean oportunidades y amenazas, se empleó la asignación de diferentes porcentajes según el grado de importancia y los diferentes resultados dentro de la matriz de probabilidad e impacto, así mismo de la información recolectada mediante el análisis PESTEL y la identificación de las cinco fuerzas de Michael Porter, es válido observar que además de asignar un porcentaje también se definió una calificación de 0 a 5 donde 0 llega a indicar que no se cumple en la actualidad y 5 que está sucediendo, de esta manera se procede a la operación

entre el porcentaje y la calificación asignadas para finalmente llegar al resultado ponderado donde arroja un valor de 3,4 donde es importante analizar de qué manera se puede enfrentar y qué aspectos deberían tener una calificación distinta, en este caso la principal variable está asociada a la competencia y su capacidad en ventas y constante captación de clientes lo que sería ideal que al realizar este ejercicio se genere una calificación menor debido a la necesidad de la empresa por neutralizar a su competencia y poder destacar exitosamente en el mercado.

Por otra parte se espera que logre disminuir la calificación de factores externos como el incremento del valor de la materia prima como el hierro y las diferentes divisas que generan altos impactos dentro de los costos de producción, el costo del producto y así mismo la repulsión del cliente hacia el producto a causa de los costos elevados, por esta razón este factor sería ideal que contara con una calificación menores incluso llegar al punto en el que se puede excluir a la hora de realizar el estudio externo, para lo que la empresa debe contar con alta resiliencia y ser muy estrategia para aprovechar sus recursos y aminorar los impactos negativos que produce el entorno.

8 ESTRATEGIAS

8.1 Actividad interna de la empresa. Para un correcto desarrollo de una planeación estratégica es fundamental que las acciones y planes que tenga previsto la organización estén acordes con sus procesos y actividades ejecutadas dentro de esta, sin embargo, actualmente la compañía Blindes Ltda. no cuenta con un direccionamiento estratégico que le permita enfocar la finalidad de sus acciones e implementaciones en los procesos, es por ello que junto con la gerencia de la compañía se llevó a cabo el desarrollo y formulación de los objetivos, la misión y visión, y con esto perfilar de manera más optima el crecimiento y desarrollo futuro de la organización y con esto justificar las acciones plasmadas por la empresa a largo plazo.

8.1.1 Misión. Elaborar y suministrar productos especializados en Seguridad, estética del hogar y estructuras Metálicas de todo tipo, comprometidos a ser una empresa altamente productiva y plenamente humana, orientada a la satisfacción de nuestros clientes.

8.1.2 Visión. Para el año 2024 Blindes Ltda. se consolidará como una de las empresas líderes en el mercado de seguridad residencial, empresarial y bancaria, esto por medio de la presencia y la alta actividad en plataformas digitales y la expansión de la cobertura de sus clientes a nivel nacional (Colombia).

Es fundamental que se entienda que las estrategias son las directrices que aportan en la realización adecuada de las acciones para el alcance efectivo y óptimo de las metas que se plantea esta, por ello es determinante que todo el desarrollo estratégico este alineado con los objetivos que se plantea la organización, por ende, las estrategias expuestas a continuación apuntan a los objetivos en el siguiente orden:

8.2 FO

Realizar una expansión estratégica en los canales de distribución para conseguir un incremento del alcance en el mercado y hacia los clientes, esto mediante el cumplimiento de fechas de entrega, calidad del producto/ servicio mediante óptimos procesos de producción que garanticen el cuidado de la materia prima durante su transformación junto con el producto final y adquirir un representativo margen de utilidad.

8.2.1 Plan de acción:

1. Identificar las falencias en los canales de distribución actuales.
2. Evaluar las posibles estrategias.
3. Realizar un estudio de mercado para identificar los mejores canales de distribución.

4. Definir los canales de distribución que mejor se adapten a las necesidades Blindes Ltda.
5. Implementación de capacitaciones para el manejo de herramientas publicitarias.
6. Creación de publicidad con el fin de dar a conocer la calidad del producto y servicio. (Página web, redes sociales, plataformas de comercio en línea)
7. Seguimiento y control del proceso de producción mediante Kpis.

8.3 DO.

Plantear alianzas estratégicas que proporcionen un mejor direccionamiento y reduzca la carga laboral por área, con el fin de que cada individuo trabaje de forma equitativa para el cumplimiento de las labores y optimice tiempos de ejecución.

8.3.1 Plan de acción:

1. Realización de un Benchmarking digital con el fin de identificar la estructura organizacional de una empresa de la competencia.
2. Identificación de falencias y necesidades al interior de las áreas de Blindes Ltda. tomando como apoyo los resultados obtenidos en el Benchmarking digital.
3. Estudio de la viabilidad para la adaptación de los resultados a la realidad de Blindes Ltda. (Presupuesto, recursos, etc.)
4. Implementación y evaluación de estrategias para la obtención correcta de resultados y mejoras potenciales

8.4 FA.

Desarrollar una infiltración del mercado nacional mediante el uso de planes estratégicos que protejan la confidencialidad de la empresa, se apoye en la implementación de recursos tecnológicos y alianzas estratégicas.

8.4.1 Plan de acción:

1. Reconocimiento de los recursos tecnológicos necesarios para penetrar el mercado.
2. Alineación entre las metas (Misión, Visión y Objetivos) y recursos de la empresa.
3. Formulación de indicadores.
4. Medición y control del cumplimiento de metas.
5. Redacción de contrato de confidencialidad de la información a personal.
6. Feedback de lo resultados arrojados por los indicadores y ajuste de resultados arrojados

8.5 DA

8.5.1.1 DA (1). Generación de un control de la calidad por medio de revisiones periódicas que aporten al mejoramiento continuo apoyándose en las normativas redactadas por las entidades como las ISO.

8.5.2 Plan de acción:

1. Adquisición de asesorías sobre las normas y reglamentos ISO 9001.
2. Capacitación sobre normas y reglamentos ISO 9001.
3. Revisión del proceso productivo.
4. Identificación y evaluación en el proceso productivo.
5. Adecuación y mejoramiento del proceso productivo y producto final.
6. Contemplar la viabilidad de certificación en normas ISO 9001.

8.5.2.1 DA (2). Pronosticar las posibles variaciones que pueden llegar a afectar a Blindes Ltda. mediante una trazabilidad periódica de oscilación financiera, reanudación de normativas que generan valores agregados y prevención de penalizaciones.

8.5.3 Plan de acción:

1. Determinar las plataformas que proporcionen la obtención y el alcance de información verídica.
2. Elegir la fuente que más se adapte a las necesidades y capacidades de la empresa en términos informativos.
3. Revisión periódica de la trazabilidad financiera del país.
4. Generación de un forecast de manera que se pueda proveer la variación de oferta y demanda.
5. Creación de planes de contingencia alineados al forecast planteado.

8.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

1. Proporcionar a nuestros clientes un servicio y producto de calidad mediante un impecable proceso de producción que satisfaga sus expectativas buscando que los precios y los márgenes de utilidad sean justos y equitativos.
2. Fortalecer la cultura organizacional de tal manera que se mantenga la competitividad de la empresa basada en principios éticos, orientada al desarrollo del mercado y al beneficio de nuestros clientes.
3. Incrementar el volumen de ventas mediante el uso de medios digitales (página web, redes sociales y plataformas de ventas electrónicas)

Tabla 14 Relación entre estrategias y Objetivos

ESTRATEGIAS	OBJETIVO RELACIONADO
FO	1,3
DO	2
FA	3
DA (1)	1,3
DA (2)	2,3

Fuente: Elaboración propia

8.7 POLITICAS

8.7.1 Política Corporativa. Está basada en el portafolio de productos y servicios, busca generar confianza para el bienestar del cliente, su familia y la comunidad, en su marco competitivo de mejoramiento continuo, sostenible, de participación democrática y activa.

8.7.2 Política Financiera. Blindes Ltda. se desempeña dentro del ámbito financiero buscando una constante liquidez y una reducción e identificación del riesgo para proceder con la gestión necesaria, con la finalidad de prolongar la sostenibilidad y junto con ello una valorización en el tiempo, esto apoyado mediante la dirección estratégica planteada en la misión, visión y los objetivos respectivos.

8.7.3 Política de Operaciones. Blindes Ltda. está comprometida en calidad, cumplimiento en tiempos de producción, control de abastecimiento, materia prima en óptimas condiciones y un excelente servicio al cliente, de tal manera que consiga entregar un producto bajo los estándares y solicitudes plasmados en las ordenes de producción, por esta razón se realizan las operaciones de manera colectiva enfocadas a la fidelización y satisfacción del cliente.

8.7.4 Política de mercado. La empresa está comprometida con el 100% de satisfacción del cliente por medio del producto y servicio ofrecido, por esta razón Blindes Ltda. proporciona alternativas para el reconocimiento y cumplimiento de las expectativas del consumidor apoyándose tras la contribución del constante estudio y actualización de tendencias del mercado.

8.7.4.1 Política de Personal. La estructura organizacional de la empresa Blindes Ltda. está basada en el respeto, el enfoque por la empatía, la honestidad y el cumplimiento de las labores asignadas donde el principal interés es mantener el bienestar y la integridad de quienes hacen parte de la organización, de tal manera que la empresa sin importar la situación enfrentada evitará a toda costa el incumplimiento de las obligaciones como los aportes parafiscales, pago de nómina y diferentes normativas que impone la ley.

8.8 INDICADORES

La implementación de los indicadores tiene como fin llevar un adecuado y continuo control de las actividades y con esto evidenciar, detener y solucionar todos aquellos problemas que reducen la calidad del producto e impiden el completo cumplimiento de los procesos, dichos indicadores están alineados a los objetivos plasmados anteriormente lo que permite un desarrollo más específico y focalizado hacia las actividades que se deben medir.

8.8.1 Indicadores Objetivo 1. Para el correcto desarrollo y obtención de resultados del objetivo 1 es fundamental llevar el seguimiento continuo de la cantidad de defectos, las devoluciones y las fallas irreversibles que presentan los productos, con el fin de identificar las falencias en el proceso de producción, como la incorrecta manipulación de la materia prima, mala toma de medidas, confusión en pedidos, entre otros aspectos que pueden causar la insatisfacción del cliente y por consiguiente mala reputación sobre la calidad de los productos y reducción de ventas.

Adicionalmente se establecieron metas cuyo fin es focalizar la realización de los indicadores y obtener una mejora continua lo que le permitirá a la empresa reducir su margen de error en la ejecución de los procesos y la prevención misma de las devoluciones, incremento en gastos por errores de producción y pérdidas de materia prima e insumos. Siendo así, se definió que la meta para los resultados de estos indicadores se plantea de la siguiente manera:

- Defectos del producto: Se plantea que dentro de los productos que ofrece Blindes Ltda. la meta en un periodo de mínimo 6 meses y máximo un año se obtenga un 1% de defectos en el producto donde el responsable del

seguimiento es el ensamblador y el enchapador que son quienes realizan la manipulación de la materia prima y verifican el estado de la misma; a partir de los reportes generados el gerente es el responsable de generar el cálculo del indicador.

- Devolución de Productos: La meta propuesta es de un 5% de devoluciones de producto mensualmente de tal manera que se realice y se enfatice en una revisión previa más a profundidad del producto a entregar, la responsable de este indicador es la secretaria administrativa que es quien lleva el seguimiento de las entregas y ventas realizadas por la empresa. Debe realizar el cálculo del indicador basándose en el total de entregas del mes.
- Productos en pérdida Total: La meta propuesta es de un 1% de productos que presentan pérdida total mensualmente de tal manera que se realice y se enfatice en una revisión previa más a profundidad en el producto a entregar, por otra parte, realizar una óptima planeación de fabricación (Diseño, medidas, etc.) con el fin de prevenir reprocesos o incluso errores irrevertibles, los responsables de este indicador son la secretaria administrativa que es quien lleva el seguimiento de las entregas y ventas realizadas por la empresa y el gerente general que es quien se encarga de todo el proceso previo a producción. Debe realizar el cálculo del indicador basándose en el total de entregas del mes.

Tabla 15 Indicador 1

Indicador	Formula	Valor Mínimo	Valor Máximo	Meta (Primer año de implementación)
Defectos del producto	$\% \text{ Defectos del Producto} = \frac{\# \text{ de insumos con defectos del producto}}{\text{Total de Insumos del Producto}} * 100$	0,0%	5%	1%
Devolución de Productos	$\% \text{ Devolución de Productos} = \frac{\# \text{ Productos devueltos por el cliente}}{\text{Total de productos vendidos en el mes}} * 100$	0,0%	15%	5%
Productos en perdida Total	$\% \text{ Productos en perdida Total} = \frac{\# \text{ Productos sin posible reparación}}{\text{Total de Productos Devueltos}} * 100$	0,0%	5%	1%

Fuente: Elaboración propia

8.8.2 Indicadores Objetivo 2. El objetivo principal de estos indicadores es plasmar y potencializar la cultura organizacional de la empresa, impartiendo la competitividad de forma ética y justa, así como la orientación al desarrollo de mercado, con esto mejorar en la prestación del servicio y así mismo potencializar la fidelización de los clientes en menor tiempo, en la siguiente tabla se identifican diferentes aspectos para la calificación adecuada del desempeño, formación, efectividad y capacidad de trabajo en equipo, lo cual determina la calidad y la eficiencia de las actividades como también el origen de las fallas encontradas en los procesos.

El responsable del cálculo de estos indicadores es el gerente general de manera que se realice una calificación imparcial a cada área de la organización de esta manera se define el área a evaluar los trabajadores que la conforman enfrentándolos a cada indicador, se asigna una calificación de 0-5 donde cero es el desempeño más deficiente y cinco el mejor desempeño. Posterior a obtener el resultado de cada trabajador se procede a calcular la media aritmética de las calificaciones con el fin de generar el resultado total del área a evaluar.

La meta es que cada área a evaluar (administrativa, productiva, comercial y financiera) obtengan una calificación aceptable con un valor mínimo de 3 y donde

el ideal es 4 al que se proyecta obtener posterior a 6 meses o un año de la implementación.

Tabla 16 Indicador 2

Indicador	Área	Calificación (0-5) Trabajador 1	Calificación (0-5) Trabajador 2	Calificación (0-5) Trabajador N	$Ponderado = \frac{\Sigma \text{Calificación trabajadores}}{\# \text{Trabajadores}}$	Justificación
Trabajo en equipo						
Capacidad de Adaptación						
Cumplimientos tiempos de producción						
Tiempos de Ocio						
Subordinación						
Accidentalidad laboral						
Proactividad						

Fuente: Elaboración propia

8.8.3 Indicadores Objetivo 3. Para la realización del tercer objetivo se tomó en consideración la utilidad alcanzada por la compañía, el control y seguimiento del uso y las ventas que son ejecutadas con éxito por medios digitales, todo esto con el fin de llevar un continuo control de las herramientas empleadas por la empresa para la promoción de los productos y servicios, así como generar una mayor perspectiva frente a la satisfacción y efectividad que presentan los clientes al acceder a medios de compras online que proporciona la compañía.

Para las metas se tuvo en cuenta un alto rango de cumplimiento frente a los indicadores y su eficiencia a largo plazo, dado que su progresiva ejecución dependerá del continuo control y constancia.

- Margen de Utilidad: Este indicador es muy importante puesto que define el valor al cual se va a exponer el producto frente al cliente, de esta manera,

cuanto logra obtener la empresa en ganancia sin contar los costos que demanda el producto y su venta, por ende, la meta para este indicador es de 40% donde la responsable del cálculo es la contadora quien realiza los reportes financieros de la empresa y muestra las ganancias obtenidas mensualmente.

- Clientes Captados por medios electrónicos: La meta para este indicador es de un 20% debido a que Blindes Ltda. hasta ahora comenzará a implementar la actividad electrónica (Redes sociales, página web y plataformas) por tal motivo la meta es proyectada a 6 meses, el responsable del cálculo es el gerente comercial que es quien realiza las ventas y lleva un registro de las mismas, donde se basa en el volumen de ventas totales vs las ventas realizadas por las herramientas electrónicas.
- Tasa de Aceptación: Es fundamental identificar la reacción del consumidor frente a las estrategias de venta y cobertura de clientes, siendo así, el cálculo de este indicador permite reconocer del total de posibles compras qué porcentaje de estas concluye en ventas realizadas. El responsable del cálculo es el gerente comercial que es quien realiza las ventas y lleva un registro de estas, donde se basa en el volumen de pedidos y cotizaciones vs las ventas terminadas.
- Eficiencia: Como bien se mencionó en las estrategias se propone la formulación de un forecast para pronosticar el comportamiento de la demanda futura, por ende, se calcula la eficiencia del mismo a partir del total de ventas pronosticadas vs las ventas reales obtenidas en el mes. El responsable del cálculo es el gerente comercial que es quien realiza las ventas y lleva un registro de estas.

Tabla 17 Indicador 3

Indicador	Formula	Valor Mínimo	Valor Máximo	Meta (Primer año de implementación)
Margen de Utilidad	$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costos}}{\text{Ingresos}}$	20,0%	60%	40%
Clientes captados por medios electrónicos	$\% \text{ Clientes captados por medios electrónicos} = \frac{\# \text{ Ventas por medios electrónicos}}{\text{Total de ventas del mes}} * 100$	10,0%	50%	20%
Tasa de Aceptación	$\% \text{ Tasa de aceptación} = \frac{\text{Ventas Terminadas}}{\# \text{ de Pedidos}} * 100$	60,0%	100%	70%
Eficiencia	$\% \text{ Eficiencia} = \frac{\text{Ventas Obtenidas}}{\text{Ventas Pronosticadas}} * 100$	50,0%	100%	65%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 Metas Indicadores 1 y 3

Indicador	Meta (Primer año de implementación)
% Defectos del producto	1%
% Devolución de Productos	5%
% Productos en perdida Total	1%
% Margen de Utilidad	40%
% Clientes captados por medios electrónicos	20%
% Tasa de Aceptación	70%
% Eficiencia	65%

Fuente: Elaboración propia

9 IMPLEMENTACIÓN

Para una mejor obtención de resultados se desarrollan las actividades que se deben llevar a cabo para el correcto cumplimiento y efectividad de la planeación estratégica, para dicho cumplimiento se generaron diferentes actividades que se deben cumplir con el fin de proporcionar soluciones optimas y en el menor tiempo posible para la organización. A continuación, encontrara las actividades que fueron establecidas para cada combinatoria de estrategias y sus respectivos planes de acción:

9.1 Programas:

Tabla 19 Programa Estrategia 1

PROGRAMAS		
ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDAD
FO Realizar una expansión estratégica en los canales de distribución para conseguir un incremento del alcance en el mercado y hacia los clientes, esto mediante el cumplimiento de fechas de entrega, calidad del producto/ servicio y margen de utilidad.	1. Identificar las falencias en los canales de distribución actuales.	Evaluar canales de distribución mediante historial de ventas, fidelización del cliente (revisión)
	2. Evaluar las posibles estrategias.	*Investigación de opciones y tipos de canales de distribución (paginas web, bases de datos, etc) *Identificación de las herramientas para la selección del canal de distribución
	3. Realizar un estudio de mercado para identificar los mejores canales de distribución.	*Definición del objetivo principal al cual se va a acoger el estudio *Elección de herramientas para la recolección de información *Diseño de formatos para la recolección de información *Implementación de herramientas seleccionadas *Análisis de resultados *Redacción de informe final
	4. Definir los canales de distribución que mejor se adapten a las necesidades Blindes Ltda.	*Evaluación de costos y volumen de producción *Selección con canales de distribución *Establecimiento de relaciones con los canales de distribución seleccionados
	5. Implementación de capacitaciones para el manejo de herramientas publicitarias.	*Identificación de entidades que proporcionan capacitaciones *Evaluación de costos (Evaluación proveedores) *Contratación con Entidad seleccionada *Desarrollo de capacitación
	6. Reación de publicidad con el fin de dar a conocer la calidad del producto y servicio. (Página web, redes sociales, plataformas de comercio en línea, canales de distribución)	*Identificación de plataformas más acordes a las necesidades de la empresa *Evaluación de costos y presupuestos *Selección de la plataforma *Realización del pago *Creación de contenido

Fuente: Elaboración propia

Para este primer programa, se logra identificar que el objetivo principal de las actividades establecidas tiene como curso lograr un mejor desarrollo de promoción y reconocimiento del producto ante los clientes que tiene la empresa, esto por medio de su correcta elección de los canales de distribución que más se acoplan a las necesidades de la organización y junto con esto proporcionarle a los usuarios facilidad y accesibilidad en la obtención del servicio así como su pronta fidelización con la compañía.

Tabla 20 Programa Estrategia 2

PROGRAMAS		
ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDAD
DO Plantear alianzas estratégicas que proporcionen un mejor direccionamiento y reduzca la carga laboral por área, con el fin de que cada individuo trabaje de forma equitativa para el cumplimiento de las labores y optimice tiempos de ejecución.	1. Realización de un Benchmarking digital con el fin de identificar la estructura organizacional de una empresa de la competencia.	*Identificar empresas líderes en la industria *Selección de oportunidades de mejora *Definición de indicadores *Análisis de información *Implementación de la información seleccionada *Evaluación de resultados
	2. Identificación de falencias y necesidades al interior de las áreas de Blindes Ltda. tomando como apoyo los resultados obtenidos en el Benchmarking digital.	*Formulación de matriz DOFA
	3. Estudio de la viabilidad para la adaptación de los resultados a la realidad de Blindes Ltda. (Presupuesto, recursos, etc.)	*Adaptación de los hallazgos encontrados *Evaluación de costos y viabilidad
	4. Implementación y evaluación de estrategias para la obtención correcta de resultados y mejoras potenciales	*Selección estratégica (Ahorro y efectividad) de mejoras potenciales *Formulación de objetivos *Definición de estrategias para la adaptación de las mejoras potenciales *Asignación de recursos *Alineación de cultura organizacional *Plan de acción *Creación y aplicación de indicadores *Redacción de análisis y conclusiones

Fuente: Elaboración propia

Las actividades delimitadas para esta estrategia tienen como enfoque distinguir y detallar los posibles entes de la competencia que mayor influencia tiene en el mercado, y por medio de estos adaptar y adquirir mejores desempeños y organización dentro del proceso, con ello evidenciar las falencias u oportunidades de mejora que se pueden comenzar a practicar dentro de la empresa con el único propósito de adquirir las buenas prácticas y aportar al cumplimiento de las labores.

Tabla 21 Programa Estrategia 3

PROGRAMAS		
ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDAD
FA Desarrollar una infiltración del mercado nacional mediante el uso de planes estratégicos que protejan la confidencialidad de la empresa, se apoye en la implementación de recursos tecnológicos y alianzas estratégicas.	1. Reconocimiento de los recursos tecnológicos necesarios para penetrar el mercado.	*Investigación de los recursos mas utilizados por el consumidor *Creación de formatos de evaluación comparativos de precios *Elección de recursos digitales más apropiados y accesibles *Simulación de funcionamiento de herramienta
	2. Alineación entre las metas (Misión, Visión y Objetivos) y recursos de la empresa.	*Revisión direccionamiento estratégico de la empresa *Relacionamiento de recursos digitales y direccionamiento estratégico de la empresa *Implementación de recursos digitales
	3. Formulación de indicadores.	*Determinar los indicadores que más se acomplan a los objetivos
	4. Medición y control del cumplimiento de metas.	*Desarrollo y cálculo de indicadores
	5. Redacción de contrato de confidencialidad de la información a personal.	*Determinar que información es confidencial *Busqueda de asesoría legal *Redacción de contrato de confidencialidad *Firmas del contrato (Empleados)
	6. Feedback de lo resultados arrojados por los indicadores.	*Análisis de resultados obtenidos
	7. Realización de ajustes.	*Implementación de oportunidades de mejora hallados mediante la retroalimentación y análisis a partir de los indicadores

Fuente: Elaboración propia

En la elaboración del planteamiento de las actividades para la estrategia FA se tomaron en cuenta aspectos relevantes para el desarrollo que se lleva dentro de la compañía y por medio del cual logra el direccionamiento al cumplimiento de objetivos, aspectos como la confidencialidad de la información, el crecimiento en información para el desarrollo de nuevas prácticas como lo son la elección de recursos digitales más apropiados para la compañía y su debida implementación, esto con el fin de adaptar a los cambios tecnológicos en la prestación del servicio y promoción de esta, que en la actualidad se presentan lo cual le genera mayor incursión y adecuación a los cambios que proporciona el mercado.

Tabla 22 Programa Estrategia 4

PROGRAMAS		
ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDAD
DA (1) Generación de un control de la calidad por medio de revisiones periódicas que aporten al mejoramiento continuo apoyándose en las normativas redactadas por las entidades como las ISO.	1. Adquisición de asesorías sobre las normas y reglamentos ISO 9001.	*Identificación de entidades autorizadas para capacitación ISO 9001 *Evaluación de costos *Selección de entidad mas apropiada
	2. Capacitación sobre normas y reglamentos ISO 9001.	*Cursar la capacitación ISO 9001 (Empleados)
	3. Revisión del proceso productivo.	*Adaptación de conocimientos adquiridos en la capacitación para el estudio del proceso productivo en la empresa Blindes Ltda.
	4. Identificación y evaluación en el proceso productivo.	*Identificación de las fallas y oportunidades de mejora en el proceso que no permiten una óptima adquisición de resultados
	5. adecuación y mejoramiento del proceso productivo y producto final.	*Implementación de oportunidades de mejora hallados mediante la retroalimentación y análisis a partir de los indicadores
	6. Contemplar la viabilidad de certificación en normas ISO 9001.	*Presupuesto para la implementación de las oportunidades de mejora *Pronóstico de resultados *Aprobación de certificación normas ISO 9001

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23 Programa Estrategia 5

PROGRAMAS		
ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDAD
DA(2) Pronosticar las posibles variaciones que pueden llegar a afectar a Blindes Ltda. mediante una trazabilidad periódica de oscilación financiera, reanudación de normativas que generan valores agregados y prevención de penalizaciones.	1. Determinar las plataformas que proporcionen la obtención y el alcance de información verídica.	*Identificación de plataformas y bases de datos *Evaluación de costos y suscripciones
	2. Elegir la fuente que más se adapte a las necesidades y capacidades de la empresa en términos informativos.	*Aplicación cuadros comparativos de plataformas y bases de datos *Selección de plataformas más acordes a las necesidades de la empresa *Suscripción a la plataforma seleccionada
	3. Revisión periódica de la trazabilidad financiera del país.	*Determinación de frecuencia periódica para la revisión de la información *Uso de plataformas elegidas para la adquisición de la información
	4. Generación de un forecast de manera que se pueda proveer la variación de oferta y demanda.	*Manipulación de la información recolectada en programas como Excel para la creación de una base de datos *Formulación de pronóstico (Forecast) para prever el comportamiento de oferta y demanda
	5. Creación de planes de contingencia alineados al forecast planteado.	*Redacción de análisis sobre el forecast *Generación planes de acción a partir del análisis

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de las actividades para la estrategia DA se tomó en cuenta que este se desglosa en dos partes, la primera DA (1) cumple con el enfoque de control y cumplimiento de normas dentro de los procesos desarrollados, lo cual le permite estar en regla con las normativas implementadas en la actualidad y así mismo evitar errores dentro de las labores como sanciones por entidades que verifican la culminación correcta de las labores. Por otra parte, la estrategia DA (2) evalúa la trazabilidad financiera por la que puede pasar la empresa y con esto identificar las complicaciones y proporcionar un plan de contingencia que apoye o prevenga los problemas futuros, de igual forma buscar la mejor fuente de información que proporcione estas variables y con esto estar seguros con que los datos sean verídicos y confiables.

9.2 PRESUPUESTO:

Para la identificación del presupuesto fue necesario identificar las actividades que se van a desarrollar para llevar a cabo las estrategias, tomando en cuenta que cada una tiene como requerimiento una diferente cantidad de material de apoyo que debe proporcionar la empresa para su completo desarrollo.

En la siguiente tabla están ubicados cada uno de los materiales necesarios para la realización de las actividades y adicionalmente el costo que proporcionará cada una.

Tabla 24 Presupuesto

PRESUPUESTO PARA PROGRAMAS		
PROGRAMA	INSUMOS	VALOR
Evaluar canales de distribución mediante historial de ventas, fidelización del cliente (revisión)	Reportes históricos de la empresa	\$ -
*Investigación de opciones y tipos de canales de distribución (páginas web, bases de datos, etc) *Identificación de las herramientas para la selección del canal de distribución	Computador (3) , Acceso a Internet	\$ 4.570.000
*Definición del objetivo principal al cual se va a acoger el estudio *Elección de herramientas para la recolección de información *Diseño de formatos para la recolección de información *Implementación de herramientas seleccionadas *Análisis de resultados *Redacción de informe final	Papelería: Resmas (2), Impresora (1), Esferos (Caja x 12)	\$ 770.200
*Evaluación de costos y volumen de producción *Selección con canales de distribución *Establecimiento de relaciones con los canales de distribución seleccionados	Suscripción a paquete de Office	\$ 150.000
*Identificación de entidades que proporcionan capacitaciones *Evaluación de costos (Evaluación proveedores) *Contratación con Entidad seleccionada *Desarrollo de capacitación	Empresa que brinda capacitaciones (Costo Promedio)	\$ 490.000

PRESUPUESTO PARA PROGRAMAS		
PROGRAMA	INSUMOS	VALOR
*Identificación de plataformas más acordes a las necesidades de la empresa *Evaluación de costos y presupuestos *Selección de la plataforma *Realización del pago *Creación de contenido	Programa (1), plataforma (1)	\$ 1.584.000
*Identificar empresas líderes en la industria *Selección de oportunidades de mejora *Definición de indicadores *Análisis de información *Implementación de la información seleccionada *Evaluación de resultados	Implementación oportunidades de mejora (Por definir)	\$ -
*Formulación de matriz DOFA	Ya está presupuestado	\$ -
*Adaptación de los hallazgos encontrados *Evaluación de costos y viabilidad	Ya está presupuestado	\$ -
*Selección estratégica (Ahorro y efectividad) de mejoras potenciales *Formulación de objetivos *Definición de estrategias para la adaptación de las mejoras potenciales	Ya está presupuestado	\$ -
*Asignación de recursos *Alineación de cultura organizacional *Plan de acción	Pendiente por definir	\$ -
*Creación y aplicación de indicadores *Redacción de análisis y conclusiones	Ya está presupuestado	\$ -

PRESUPUESTO PARA PROGRAMAS		
PROGRAMA	INSUMOS	VALOR
*Investigación de los recursos más utilizados por el consumidor *Creación de formatos de evaluación comparativos de precios *Elección de recursos digitales más apropiados y accesibles *Simulación de funcionamiento de herramienta	Ya está presupuestado	\$ -
*Revisión direccionamiento estratégico de la empresa *Relacionamiento de recursos digitales y direccionamiento estratégico de la empresa *Implementación de recursos digitales	Ya está presupuestado	\$ -
*Determinar los indicadores que más se acoplan a los objetivos	Ya está presupuestado	\$ -
*Desarrollo y cálculo de indicadores	Ya está presupuestado	\$ -
*Determinar qué información es confidencial *Búsqueda de asesoría legal *Redacción de contrato de confidencialidad *Firmas del contrato (Empleados)	Asesoría Legal Redacción de contrato	\$ 1.500.000
*Análisis de resultados obtenidos	Ya está presupuestado	\$ -
*Implementación de oportunidades de mejora hallados mediante la retroalimentación y análisis a partir de los indicadores	Pendiente por definir	\$ -
*Identificación de entidades autorizadas para capacitación ISO 9001	Empresa que brinda capacitaciones (Valor	\$ 950.000

PRESUPUESTO PARA PROGRAMAS		
PROGRAMA	INSUMOS	VALOR
*Evaluación de costos *Selección de entidad más apropiada	Promedio)	
*Cursar la capacitación ISO 9001 (Empleados)	Ya está presupuestado	\$ -
*Adaptación de conocimientos adquiridos en la capacitación para el estudio del proceso productivo en la empresa Blindes Ltda.	Ya está presupuestado	\$ -
*Identificación de las falencias y oportunidades de mejora en el proceso que no permiten una óptima adquisición de resultados	Ya está presupuestado	\$ -
*Implementación de oportunidades de mejora hallados mediante la retroalimentación y análisis a partir de los indicadores	Pendiente por definir	\$ -
*Presupuesto para la implementación de las oportunidades de mejora *Pronóstico de resultados *Aprobación de certificación normas ISO 9001	Certificación	\$ 3.000.000
*Identificación de plataformas y bases de datos *Evaluación de costos y suscripciones	Ya está presupuestado	\$ -
*Aplicación cuadros comparativos de plataformas y bases de datos *Selección de plataformas más acordes a las necesidades de la empresa *Suscripción a la plataforma seleccionada	Ya está presupuestado	\$ -
*Determinación de frecuencia periódica para la revisión de la información *Uso de plataformas elegidas para la adquisición	Ya está presupuestado	\$ -

PRESUPUESTO PARA PROGRAMAS		
PROGRAMA	INSUMOS	VALOR
de la información		
*Manipulación de la información recolectada en programas como Excel para la creación de una base de datos *Formulación de pronóstico (Forecast) para prever el comportamiento de oferta y demanda	Ya está presupuestado	\$ -
*Redacción de análisis sobre el forecast * Generación planes de acción a partir del análisis	Ya está presupuestado	\$ -
TOTAL PARCIAL		\$ 13.014.200

Fuente: Elaboración propia

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

La realización del proyecto demostró la situación por la cual está atravesando la empresa Blindes Ltda. y cómo una planeación estratégica puede aportarle favorablemente en el mejor desarrollo y optimización de los procesos. A partir de los objetivos planteados inicialmente, se diagnosticó interna y externamente la situación actual de la organización y cuales podrían ser los factores más relevantes que estuvieran afectando su desempeño, se recurrió a la utilización de herramientas DOFA, PESTEL, EFA, EFI, entre otros; se obtuvo que el principal factor que impactaba a la empresa eran las ventas. Adicionalmente se presentaron factores como la interacción y el reconocimiento de la competencia, la capacitación y actualización del uso de la tecnología que de manera colectiva pueden afectar al desarrollo correcto de las actividades, ganancias y por consecuencia el servicio al cliente.

El estudio interno y externo de Blindes Ltda. permitió identificar que la empresa Blindes Ltda. cuenta con una necesidad de fortalecer su proceso estratégico de manera que se realizó la creación de la misión, visión y objetivos ya que la organización no contaba con estos elementos de direccionamiento, por ende, se procede a la formulación de estrategias que a manera de conclusión se enfocaron en los resultados obtenidos de la matriz DOFA final, se interrelacionan factores de los diferentes cuadrantes lo cual permite el planteamiento de cinco estrategias cuyo fin es expandir los canales de distribución de tal manera que la empresa logre un crecimiento y reconocimiento en el mercado, así mismo, una mayor fidelización y alcance de sus clientes tras el incremento del uso de herramientas

tecnológicas (plataformas digitales, página web, redes sociales, entre otras) por medio de esto obtener un mayor volumen de ventas, control del entorno y de la rentabilidad bajo seguimientos continuos de variaciones en la economía del país, que puede afectar directamente a Blindes Ltda.

Por otra parte, las estrategias restantes se enfocaron en la protección de la información confidencial de la organización, el control de los procesos de producción apoyándose en las normativas impuestas por la ISO 9001.

Es por ello que teniendo en cuenta el foco de la planeación estratégica al que se quería llegar y que se inclina principalmente hacia la satisfacción del cliente y un mayor dinamismo del área comercial, se concluye que la empresa carece de actividad constate en plataformas digitales, lo cual le afecta en el avance y promoción de sus productos y servicios y por consecuencia se genera una baja cantidad de ventas, escasez de recursos, baja producción y concentración de diversas tareas en una sola persona.

Con relación a lo expuesto se definió un plan de acción junto con un programa, presupuesto y procedimientos para la implementación de la planeación estratégica propuesta con el fin de proporcionarle a la empresa una ruta que estuviera direccionada al cumplimiento de los objetivos estratégicos, junto con la misión y visión, siendo así, se proporcionaron los respectivos indicadores para generar el seguimiento periódico y una medición en cuanto al logro de estos. Cabe aclarar que la empresa durante el desarrollo del proyecto de investigación brindó un apoyo para la obtención de la información y asesorías a lo largo del estudio.

10.2 RECOMENDACIONES

- Se debe crear una cultura organizacional enfocada y alineada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos con el fin de que todas las partes de la empresa realicen sus actividades y cumplan a cabalidad sus labores asignadas y direccionadas a la planeación estratégica propuesta.
- A partir del modelo de planeación estratégica planteado es importante que su implementación sea de manera progresiva, es decir, realizar el programa desglosado de cada estrategia, así mismo, contemplar los gastos expuestos en el presupuesto y asignar recursos específicos con el fin de que no genere costos imprevistos.
- Posterior a realizar la implementación del trabajo de investigación se recomienda que en el mediano plazo (6 meses a un año) se realice la redacción de un BSC (Balance Scorecard) para identificar el comportamiento y la relación que se ha obtenido entre los objetivos y el cálculo de sus indicadores respectivos para identificar si es necesario reformularlos o la creación de unos nuevos.

11 REFERENCIAS

- [1] A. E. P. B. Martha Isabel Bojórquez Zapata, «Planeación Estrategica un Pilar en la Gestión Empresarial,» *El buzón de Pacioli* , pp. 6-14, 2013.
- [2] G. Roncancio, «¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?,» 26 05 2018. [En línea]. Available: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>. [Último acceso: 22 08 2021].
- [3] J. E. GARCIA Guiliany y S. E. C. P. P. P. C. M. A. DURAN, «Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad,» *Espacios*, vol. Vol. 38 , nº (Nº 52), pp. 1-3, 2017.
- [4] C. E. V. ARGOTI, «IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS,» UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, Bogotá, D.C, 2016.
- [5] CAJASTUR, «Cuadro de Mando Integral,» *CAJASTUR*, pp. 2-4, 2010.
- [6] M. b. p. riveros, «ESTRATEGIA y MODELOS ESTRATÉGICOS: APROXIMACIÓN DESDE LA TEORÍA,» *Unidad 1*, pp. 7-13, S.F.
- [7] M. Porter, VENTAJA COMPETITIVA, Buenos Aires Argentina : rei Argentina S.A. , 1991.
- [8] Foro Capital Pymes, «Foro Capital Pymes,» S.F. [En línea]. Available: <https://forocapitalpymes.com/la-planificacion-estrategica-las-cinco-fuerzas-de-porter/>. [Último acceso: 20 08 2021].

- [9] R. P. J. Á. M. L. Guillermo Armando, «GALE ONE FILE,» 04 2004. [En línea]. Available:
<https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA140489220&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=08644659&p=IFME&sw=w&userGroupName=a non%7E72a886b9>. [Último acceso: 20 08 2021].
- [10] J. E. G. M. A. P. A. J. S. I. Arthur A. Thompson, ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA Teoria y Caos, Ciudad de Mexico: MC Grawll Hill, 2012.
- [11] J. Juretic, «Los Tres Niveles de la Estrategia,» Universidad Catolica, Bogota. D.C, 2012.
- [12] J. S. Galán, « Economipedia,» s.f. [En línea]. Available:
<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-negocio.html>. [Último acceso: 22 08 2021].
- [13] K. C. A. ORTIZ, «PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA IMPLEMENTACION ESTA METODOLOGICA PARA LA IMPLEMENTACION,» UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO , BOGOTA D.C, 2009.
- [14] I. 1. 2015, «NUEVA ISO,» 21 05 2018. [En línea]. Available:
<https://www.nueva-iso-14001.com/2018/05/gestion-ambiental-empresas/>. [Último acceso: 24 08 2021].
- [15] D. E. R. SIERRA, «DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA BASADA EN LOS REQUISITOS DE LAS NORMAS ISO-9001:2015, ISO-31000:2011 E ISO-31010:2013, PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO APLICABLE EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR ESPECIAL,» UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS, BOGOTÁ D.C., 2017.

- [16] GUÍA MEJORA CONTINUA, «GUÍA MEJORA CONTINUA,» ICIC, Ciudad Victoria, Tamaulipas, 2014.
- [17] R. Silva Murillo, «ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA,» Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba, Bolivia, 2014.
- [18] R. Silva Murillo, «ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA,» *PERSPECTIVAS*, pp. 3-10, 2011.
- [19] H. A. R. R. Sergio Andrés Pulgarín Molina, «Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales,» *La Calidad Académica, un Compromiso Institucional*, vol. Vol. 10, nº No. 16 , pp. 5-10, 2012.
- [20] İ. Yüksel, «Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis,» Department of Business Management , Kırıkkale University, Kırıkkale, Turkey , Kırıkkale, Turkey, 2012.
- [21] R. V. Vallecilla, «Herramientas para la planeación estratégica en microempresas,» *Panorama No. 4. Tecnologías de sistemas para pymes*, nº No. 4., pp. 1-3, 2011.
- [22] cuadro de mando integral, gESTIÓN 2000, 2000.
- [23] G. P. Á.-F. O. J. S.-R. Adriana Aguilera-Castro, «Las TIC en la formulación estratégica de las pymes de Santiago de Cali – Colombia,» *ENTRAMADO*, vol. Vol. 13, nº No. 1, pp. 2,3, 2017.
- [24] I. Zabala, « ¿Quiénes son los interesados en un proyecto?,» *Enredadno proyectos*, pp. 2,3, 2020.
- [25] «Los precios del acero, el hierro y el alambre subieron 75% por el comercio mundial,» *LR La Republica*, p. 2, 2021.

- [26] Portafolio, «Economía colombiana creció 17,6 % en el segundo trimestre de 2021,» *Portafolio*, nº 6947, p. 7, 2021.
- [27] Expansión , «El IPC aumenta hasta el 4,4% en agosto en Colombia,» *Expansión* , p. 8, 2021.
- [28] O. P. R. M, «El peso es la segunda moneda más devaluada de la región en 2021,» *El Colombiano* , 11 08 2021.
- [29] X. P. D. V. Stefand Junestrand, DOMOTICA Y HOGAR DIGITAL, Madrid España: Thompson Ediciones Spain Paraninfo S.A., 2004.
- [30] Infobae , «Ventas en línea en Colombia crecieron un 54.9% en el segundo trimestre del 2021,» *Infobae* , p. 3, 2021.
- [31] A. M. d. Bogotá, «Guia para la Gestión y manejo integral de residuos Industria Metalmeccanica,» Alcaldia Mayor de Bogotá, Bogotá, S.F.
- [32] D. a. d. l. f. publica, «DECRETO 1538 DE 2005,» Mayo 17 2005, Bogota. DC., 2005.
- [33] Congreso de la republica, «LEY 1562 DE 2012,» Diario Oficial No. 48.488 de 11 de julio de 2012, Bogota DC., 2012.
- [34] Semana, «¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?,» *Semana*, 2015.
- [35] J. Castro, «CORPONET,» 16 01 2018. [En línea]. Available: <https://blog.corponet.com.mx/principales-causas-del-fracaso-de-las-empresas-en-crecimiento>. [Último acceso: 07 09 2021].
- [36] VALORA ANALITIK, «VALORA ANALITIK,» 22 07 2021. [En línea]. Available: <https://www.valoraanalitik.com/2021/07/22/creacion-empresas-colombia-subio-26/>. [Último acceso: 28 08 02021].