

Plan Estratégico Para La Empresa Ferroglass Empresa Unipersonal dedicada a la fabricación e instalación de acabados arquitectónicos de aluminio y vidrio ubicada en la ciudad de Bogotá D.C.

Christie Johanna Garzón Ávila

Universidad la Gran Colombia
Facultad de Postgrados y Formación Continuada
Especialización en Gerencia
Bogotá D.C.
2018

Plan Estratégico Para La Empresa Ferroglass Empresa Unipersonal dedicada a la fabricación e instalación de acabados arquitectónicos de aluminio y vidrio ubicada en la ciudad de Bogotá D.C.

Christie Johanna Garzón Ávila

Presentado a:

Dra. Nurlian Torrejano

Universidad la Gran Colombia
Facultad de Postgrados y Formación Continuada
Especialización en Gerencia
Bogotá D.C.
2018

Tabla de contenido

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Definición del proyecto | 5 |
| Justificación | 8 |
| Objetivos | 10 |
| Objetivos Generales | 10 |
| Objetivos Específicos | 10 |
| Planteamiento del problema | 10 |
| Pregunta de investigación | 11 |
| Antecedentes | 11 |
| Marco Teórico | 15 |
| ¿Qué es planeación estratégica? | 15 |
| Importancia de la planificación | 16 |
| Táctica | 16 |
| Estrategia | 17 |
| Importancia de la estrategia | 18 |
| Planeación estratégica | 18 |
| Componentes de la planeación estratégica | 19 |
| ¿Qué es la matriz DOFA? | 20 |
| Finalidad del análisis DOFA | 21 |
| Análisis DOFA: Interno y externo | 21 |
| Ciclo P-H-V-A | 22 |
| Marco Jurídico | 22 |
| Metodología | 24 |
| Metodología de la investigación | 24 |
| Investigación descriptiva: Encuesta (cómo se determinó la muestra para aplicar las encuestas) | 25 |
| Título 1: Ferroglass EU | 26 |
| Misión: | 26 |
| Visión: | 26 |
| Valores corporativos: | 26 |
| Competencia indirecta: | 27 |
| Competencia directa: | 28 |
| Título 2: “Realizar un análisis DOFA para determinar el estado actual de la empresa Ferroglass EU tanto interna como externamente. Igualmente se usarán técnicas como la encuesta, entrevista, observación y revisión documental que permiten conocer la percepción que tienen los clientes”. | 30 |
| Objetivo 2 “Identificar las estrategias necesarias para posicionar a Ferroglass E.U. a nivel nacional”. | 32 |
| Estrategias / Proyectos | 34 |
| _____ | 34 |
| _____ | 35 |
| Cronograma de actividades | 36 |
| Presupuestos | 36 |
| Recomendaciones | 43 |
| Referencias | 45 |

Tabla de figuras

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1 Gráfico de la evolución de la producción del aluminio | 13 |
| Ilustración 2 Proceso de la planeación estratégica. Recuperado febrero 5 de 2018..... | 20 |
| Ilustración 4 Portafolio de productos A3 Carpintería | 28 |
| Ilustración 5 Productos empresa Colwindow | 28 |
| Ilustración 6 Productos empresa Aluvicol..... | 29 |
| Ilustración 7 Productos empresa Olglass..... | 30 |

Título del proyecto

Plan de Estratégico para la empresa Ferroglass Empresa Unipersonal

Definición del proyecto

Para la arquitectura uno de los factores más importantes son los mejores acabados que se le puedan dar a sus diseños, los pequeños pero significativos detalles que embellecen sus obras dándoles la apariencia deseada a cierto espacio donde el usuario final sienta satisfacción por el resultado; por lo anterior es muy importante la opinión del cliente, el sentirse involucrado en el proceso y dar sus opiniones sobre lo que desea.

En la actualidad las edificaciones y construcciones en general son muy diversas y no es como antes donde se manejaba lo uniforme sino que gracias a sus modernos acabados internos externos y se pueden encontrar fachadas en piedra, madera, prefabricadas, flotantes, en vidrio templado, entre otras sin número de probabilidades e internamente ha desaparecido mucho lo tradicional en puertas metálicas y de madera y se le ha dado un toque diferente con las puertas y divisiones en vidrio lo cual ofrece un toque diferente en su estilo.

En otras épocas no se tenía mucho en cuenta la parte estética sino funcional en la construcción, lo que la hacía muy plana y eso se percibe cuando se comparan con las que se hacen actualmente las cuales lograron funcionar esos dos aspectos (estético y funcional), logrando una gran revolución en la manera de hacer las cosas y personalizando las mismas buscando cada día estar a la vanguardia en nuevos diseños.

Este plan estratégico está dirigido a la empresa Ferroglass EU la cual lleva 20 años en el mercado donde ha logrado a través de su experiencia obtener buenas y grandes negociaciones llevándolo a un crecimiento y reconocimiento dentro del medio en el que se mueve. Esta empresa es fundada por el señor Jaime Romero Acevedo el 31 de octubre de 1.998 y se encuentra ubicada en la carrera 96 No. 65^a-11 en el Barrio Álamos en la ciudad de Bogotá permitiéndole llegar a diferentes ciudades del país al encontrarse en el corazón del mismo.

Ferroglass EU es una empresa dedicada a la fabricación e instalación de acabados arquitectónicos de aluminio y vidrio. Dentro de los servicios que ofrece, se encuentra el diseño y fabricación la cual cuenta con una amplia experiencia e infraestructura necesaria lo que les permite ofrecer servicios de fachadas metálicas y aluminio con accesorio y cromados, puertas en vidrio templado 10mm, laminados de seguridad, bisagras hidráulicas, suministro e instalación de ventanería en aluminio, vidrios, espejos nacionales e importados en todos los calibres, servicio de bisel, películas de seguridad y antisolares, marquesinas y policarbonato. Igualmente ofrecen servicio de mantenimiento preventivo y correctivo en todas las áreas que involucren las áreas anteriores.

En el presente esta empresa a pesar de contar con reconocidos clientes en el medio que se mueve, carece de un marco administrativo y gerencial ya que su fundador no posee los conocimientos necesarios para darle la aplicación adecuada a la planeación, organización, dirección y control por lo que tiene deficiencia en los objetivos, lo cual no le ayuda a ser una empresa organizada y eficiente en sus procesos.

Ésta empresa está conformada por nueve (9) personas de las cuales son seis (6) instaladores, una (1) secretaria quien toma los pedidos, un (1) contador que no es de planta ya que únicamente gestiona la información financiera cuando se requiere para declarar renta pero las cuentas, cotizaciones, diseños y todo lo demás que se requiere para que Ferroglass EU siga funcionando lo lleva el señor Jaime de forma empírica, pero ya se hace necesario una figura más estructurada y organizada gerencialmente debido al crecimiento que ha tenido al pasar de los años.

En sus inicios Ferroglass empezó en un local muy pequeño donde solo contaban con una cortadora y todo era realizado por su fundador lo que en la actualidad ha cambiado, ya que cuentan con un espacio mucho más grande y máquinas especializadas para realizar una buena labor, pero cuando inició con sus labores el señor Jaime únicamente contaba con un técnico del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en acabados arquitectónicos y un poco de experiencia en esa labor, la cual ha ido perfeccionando con nuevos cursos y talleres.

Es difícil pensar que una empresa que esté tomando la fuerza que está tomando ésta, siga sin un marco estructural gerencial sólido que le permita crecer aún más para lograr las metas que se tienen y ser lo suficientemente rentables lo que se lograría a través de una planificación clara ya que la estructura debe crecer y ser lo suficientemente robusta en la misma medida en que lo hace cualquier tipo de empresa.

Justificación

Debido a la moderna revolución que ha tenido la construcción y arquitectura en la actualidad existen muchas empresas que prestan los mismos servicios, pero pocas son las que tienen una estructura sólida gracias a sus fundadores que no solo han sentido la necesidad de crecer en reconocimiento y posicionamiento sino también internamente buscando la mejora en sus procesos lo cual se logra por medio de una organización gerencial adecuada.

Ferroglass EU cuenta con el conocimiento e innovación de los productos ofrecidos, pero carece de su estructura organizacional lo que puede dejarla en desventaja frente a sus competidores que sí cuentan con una organización empresarial lo suficientemente sólida para transmitir a sus clientes.

Lo que se busca por medio de este plan estratégico, es llegar a ser más competitivos a través de una mejor productividad y establecimiento de una estructura organizada ya que en muchas ocasiones no basta con centrar los esfuerzos en la actividad que realice la empresa, sino también a la gestión de los resultados internos los cuales se proyectan a los clientes con el simple hecho de tenerlos bien establecidos.

En la actualidad la empresa Ferroglass EU ofrece un servicio altamente calificado lo que se puede corroborar por medio de sus clientes, pero eso no lo es todo ya que su crecimiento debe reflejarse igualmente en sus procesos internos por medio de una buena planeación estratégica y una adecuada organización gerencial que le permita ser aún más competitiva y rentable en la búsqueda de incrementar sus utilidades.

Cuando una empresa va tomando fuerza y posicionamiento dentro de un mercado, se va convirtiendo en indispensable contar con una buena estructura administrativa que debe ser percibida por sus clientes, ya que buena calidad y atención no es sinónimo de buena organización interna donde hayan unos procesos y procedimientos bien establecidos que fortalezcan todo el proceso para proyectarlo a los clientes al mismo tiempo se puede convertir en una buena herramienta interna y excelente presentación externamente hablando, al mismo tiempo en un

crecimiento empresarial lo cual se puede representar en mejores utilidades, reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Una empresa que cuente con una buena gestión empresarial y gerencial sin interesar el tamaño que tenga tiene un valor agregado y de crecimiento ya que les ayuda a diferenciar y clasificar las diferentes variables que el mercado les vaya mostrando beneficiando sus sistemas de operación y económicos.

Si para Ferroglass EU se logra implementar un buen sistema de gestión administrativo y gerencial, se podrán obtener resultados positivos para esta empresa donde se tengan estadísticas claras las cuales permitirán conocer su posicionamiento en el medio que se mueve y así mismo crear nuevas estrategias de mercadeo que resalte y fortalezca sus puntos fuertes y le busque las mejores salidas y soluciones a los que estén débiles y necesiten ser reforzados.

Actualmente las empresas que se encuentran organizadas de una manera sólida internamente pueden obtener información detallada de sus procesos diarios buscando mejorarlos y fortalecerlos, para hacerlas más productivas y eficientes, lo que repercuta de manera positiva en el alcance de sus objetivos, crecimiento empresarial e incremento en sus ventas.

El propósito de este plan estratégico es formalizar los procesos administrativos para organizándola, generando unas estrategias, objetivos y políticas que permitan tener una empresa más estructurada; lo que permitirá la toma de decisiones y planificación del futuro; igualmente se realizará un análisis del mercado y de la competencia para proyectar la empresa a corto y largo plazo por medio de proyecciones que permita determinar el nivel atractivo económico.

Objetivos

Objetivos Generales

Proponer un plan estratégico para la empresa Ferroglass EU ubicada en la ciudad de Bogotá.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico por medio de un análisis DOFA para determinar el estado actual de la empresa Ferroglass EU tanto interna como externamente. Igualmente se usarán técnicas como la encuesta, entrevista, observación y revisión documental que permiten conocer la percepción que tienen los clientes.
- Diseñar estrategias necesarias para posicionar a Ferroglass E.U. a nivel nacional.
- Implementar las estrategias para desarrollar el plan estratégico de Ferroglass E.U.

Planteamiento del problema

La empresa Ferroglass E.U. a pesar de tener gran trayectoria en el mercado de los cerramientos arquitectónicos en la ciudad de Bogotá, de haber participado en diversos proyectos y de trabajar de la mano de constructoras que se han consolidado como clientes a través del tiempo, tiene diversas falencias de tipo administrativo, como por ejemplo no tiene presupuestos de ventas, ingresos, egresos, gastos, además de carecer de proyecciones en el corto, mediano y largo plazo; y por último y no menos importante, hay ausencia de estandarización en todos los procesos de la compañía y de manual de funciones para cada cargo.

Pregunta de investigación

¿Cómo puede contribuir la planeación estratégica para posicionar a la empresa Ferroglass EU a nivel nacional como líder en el sector de los cerramientos arquitectónicos?

Antecedentes

Ferroglass EU es fundada hace 20 años por el señor Jaime Romero Acevedo; exactamente el 31 de octubre de 1.998 y comienza con la iniciativa de un primo que entre ambos y de manera empírica habían aprendido el oficio de trabajar con aluminio y vidrio por lo que deciden colocar un pequeño taller dentro de la casa del Sr. Jaime.

Al inicio todo fue muy difícil ya que la inversión de un par de cortadoras y materia prima era significativa y no contaban con clientes ni reconocimiento por lo que no eran contratados en ningún proyecto.

Después de tres meses deciden ingresar al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) para hacer un Técnico el cual tenía una duración de un año en Acabados Arquitectónicos, y en ese momento es que no solo consiguen perfeccionar lo que de manera empírica sabían sino que adicionalmente empiezan a relacionarse con personas del medio donde a través de ellos comienzan a desarrollar pequeños trabajos en hogares que les permite tener reconocimiento en el barrio en el cual desempeñaban la labor y adicionalmente se empiezan a ver la retribución a la inversión realizada.

Para el año 2002 deciden disolver la sociedad por lo que dividen todo y el señor Jaime le compra la parte de la empresa a su primo, se abastece de nuevas herramientas y alquila una bodega pequeña para tener un espacio más grande para desempeñar las labores propias de la actividad y separar la empresa de la casa.

A partir del 2008 y por medio de nuevos contactos que hace desde sus inicios logran ingresar al mundo de la construcción donde sus negocios crecen y por ende el negocio, debido a que empieza a diseñar e innovar a través de grandes proyectos.

En la actualidad Ferroglass ha crecido y no solo ha tenido presencia en Bogotá y sus alrededores sino también en Ciudades como Bucaramanga y Cali por lo que se hace indispensable contar con una organización empresarial clara, con objetivos y metas alcanzables y medibles, donde cuenten con una estructura organizacional clara y personal adecuado que ayude en el crecimiento al punto de poder postularla para la adquisición de la certificación de ISO 9001:2015.

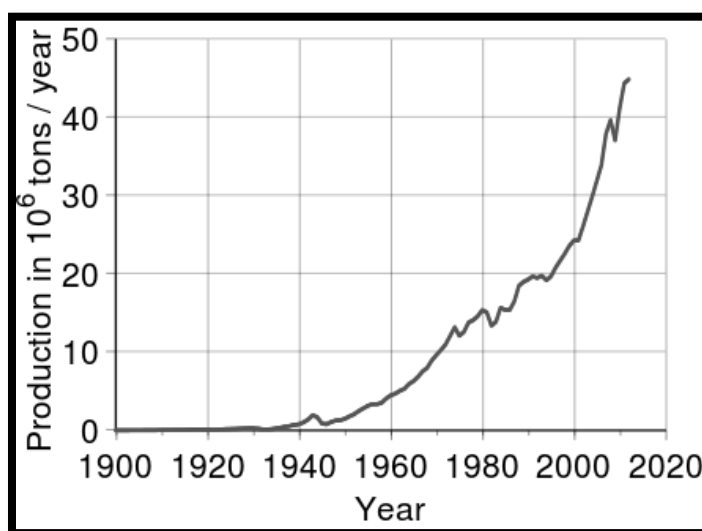
La historia hoy en día se ha remontado a un sinnúmero de cambios que se ha visto obligado a llevar gracias a la evolución que no solo ha decidido llevar el ser humano en su manera de comportarse; sino también en sus gustos y modernización ante sus adquisiciones que desea se vean únicas y futuristas, a fin de ser auténticos en lo que llevan puesto y en sus adquisiciones lo que hace que se convierta en una marca personal, es por esto que no solo su apariencia personal es importante sino también el estilo y marca diferencial con que adquieren sus cosas. Es éste el motivo por el cual la vivienda se convierte en su sello y distinción porque quieren hacerlas únicas y distintivas ante las demás a través de sus nuevos e innovadores diseños.

Entre 1827 y 1845; el químico alemán Friedrich Wöhler mejoró el proceso de Oersted utilizando potasio metálico y cloruro de aluminio. Wöhler fue el primero en medir la densidad del aluminio y demostrar su ligereza. En 1854, Henry Sainte-Claire Deville obtuvo el metal en Francia reduciendo cloruro de aluminio con sodio. Con el apoyo financiero de Napoleón III, Deville estableció una planta experimental a gran escala, y en la exposición de París en 1855 exhibió el aluminio puro. (ARQHYS, 2012)

Cuando fue descubierto el aluminio se encontró que era extremadamente difícil su separación de las rocas de las que formaba parte, por lo que durante un tiempo fue considerado un metal precioso, más caro que el oro.

Es de anotar que 80 años después de que fue descubierto el aluminio aún era considerado un metal de asombrosa rareza del que se producían en todo el mundo menos de dos (2) toneladas anuales (Coalum, 2014), lo que hoy en día no se ve ya que no se compara con metales preciosos como el oro, la plata o el platino los cuales son muy costosos a diferencia del aluminio el cual se le ha dado uso en otro tipo de cosas como fachadas, ventanearía, pasamanos etc. haciéndolo funcional debido a su resistencia y durabilidad con los años para este tipo de construcciones.

Ilustración 1 Gráfico de la evolución de la producción del aluminio



Fuente: Evolución de la producción del aluminio, tomado de <http://www.cofundi.com/es/breve->, recuperado el 09 de noviembre de 2017

En la actualidad se pueden encontrar variedad en tipos de acabos arquitectónicos entre los cuales se pueden encontrar vidrio de doble o con cámara: es el vidrio formado por dos o más láminas, pulidas y unidas entre sí por una soldadura metálica (perfil de aluminio), con este sistema se obtiene una cámara de aire que le da cualidades de aislación acústica y térmica (Villeda García, 2010), lo anterior muestra la importancia de vidrio y el metal pues el primero impide la entrada de viento u agua a el hogar pero no se puede colocar por sí solo si no tiene una sólida estructura que lo mantenga en su puesto como lo es el metal.

El vidrio se hace en un reactor de fusión, en donde se calienta una mezcla que casi siempre consiste en arena silícea (arcillas) y óxidos metálicos secos pulverizados o granulados. En el proceso de la fusión (paso de sólido a líquido) se forma un líquido viscoso y la masa se hace transparente y homogénea a temperaturas mayores a 1 000°C. Al sacarlo del reactor, el vidrio adquiere una rigidez que permite darle forma y manipularlo. Controlando la temperatura de enfriamiento se evita la desvitrificación o cristalización. (López & Martínez, 1995).

La combinación entre vidrio y metal se hace atractiva debido a que ambos materiales permiten moldearse de acuerdo a la necesidad que se tenga, y darle la forma deseada por el cliente final que lo que busca es una construcción única y con un toque personalizado.

Después del hierro, es el aluminio el metal más utilizado en el mundo, entre sus características más importantes se pueden citar que es un material muy ligero, el cual tiene una gran resistencia a la corrosión, de color blanco brillante, es fácil de reciclar, es muy blando y maleable por lo que permite la fabricación de láminas muy delgadas, es buen conductor del calor y la electricidad, se le puede soldar y no es magnético. (Villeda García, 2010). Por lo anterior el aluminio se utiliza mucho para la fabricación de ventanas, divisiones, fachadas y piso al ser más ligero que el acero y más económico que otros materiales convirtiéndose en una buena opción en la construcción y diseño en general ya que se puede usar en su color natural o en el que se desee.

Al igual que el metal el vidrio se ha caminado en un proceso constante de desarrollo en la tecnología de fabricación, y este ha pasado de ser usado casi sólo en ventanas, para tomar un lugar muy importante en la decoración de interiores, se le puede combinar muy bien con la madera o con el metal creando el ambiente que se desee ya que se puede variar en colores, diseños, texturas. (Villeda García, 2010).

Al momento de hacer una fabricación para una ventana es importante tener en cuenta que los vidrios deben resistir exposición al ambiente por años, el lavado por las lluvias y la limpieza periódica y el aluminio que se use le debe proporcionar gran estabilidad (Guajardo Martínez, 1997) a la estructura que desea construirse; es por esto que aunque ambos materiales se

complementan muy bien, se debe usar el adecuado de cada uno de estos dos materiales para que la construcción no solo se vea bien sino que también sea funcional y resistente.

Las ventanas son los elementos más complejos en el diseño residencial porque proveen luz y aire fresco, y ofrecen vistas que conectan los espacios interiores con el exterior. Las ventanas también representan una fuente no deseada de incremento de calor en verano y de pérdidas de calor en invierno. Una ventana está compuesta básicamente por los siguientes elementos: vidrio, marco y en algunos casos dispositivos de sombreado y mosquiteros (Jiménez García , 2012).

De acuerdo con lo anterior las ventanas no solo son elementos complejos sino también deben ser bien estructuradas para que ayuden a mantener térmico los espacios dentro de una vivienda u oficina y en general cualquier tipo de construcción.

Marco Teórico

En este apartado se llegará al detalle de conceptos básicos y los componentes necesarios para implementar un plan estratégico, por lo que se hace necesario analizar las teorías o conceptos de diferentes autores que permitan realizar un plan estratégico para analizar la factibilidad del proyecto.

¿Qué es planeación estratégica?

Para hablar sobre el concepto de planeación estratégica, primero se debe hacer un análisis de ambos términos por separado, entonces:

Planeación: "es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante el cual se establecen las directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y recursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en

consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito" (Medina).

Importancia de la planificación

Entre los aspectos más importante de la planificación se encuentran:

- La primacía, la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas.
- Su transitoriedad, como una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total.

Además, ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos. Implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos, el desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y recepción de materiales, minimizar los riesgos para el suministro de materiales y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes.

Características:

- Originalidad organizacional en su diseño
- Un procesos claro y simple (aparentemente)
- Está enfocada en el futuro de la organización.
- Señala acciones
- Involucra la necesidad de cambiar la situación actual por otra que se supone es mejor.
- Tener expectativas realistas, se considera como un instrumento y una una panacea.

Táctica

“Las tácticas corresponden a planes de acción asociados a metas que se plantean para el corto y mediano plazo. Éstas se encuentran ligadas a las estrategias de tal modo que sus

resultados son un aporte fundamental para su cumplimiento. La ejecución de las tácticas es responsabilidad de los directores de área y de su equipo.

Si bien las tácticas no generan el mismo impacto de las estrategias, ellas son esenciales para poder transformar los propósitos estratégicos en la empresa. Ambas se complementan y hacen parte de la dinámica sustancial y necesaria de la organización” (Camara de Comercio de Medellín, 2018).

Estrategia

Este término se ha utilizado en diversas épocas y contextos. "Tradicionalmente se utilizó en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios.

En el diccionario Larousse se define la palabra estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, se refiere a la manera de derrotar a uno o varios enemigos en el campo de batalla. Es sinónimo de rivalidad y competencia.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron la estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgentern, quienes definieron la estrategia empresarial como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta; el origen de esta definición se encuentra en el libro *The practice of Managenement* de Peter Drucker, quien en 1954 afirmó que la estrategia requería que los gerentes analizaran su situación presente y que la cambiaran si fuese necesario, esto parte de la idea de que los gerentes deben saber qué recursos tiene su empresa y cuáles debería tener.

Otros consideran que la primera definición moderna de estrategia empresarial fue dada por Alfred Chandles en 1962 en su libro *strategy and structure*, en el cual definió estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo. así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas

metas.

Después, Kenneth Andrews, de la Escuela de Negocios de Harvard presentó su propia definición: "la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será".

Más adelante, en 1965, Igor Ansoff realizó una definición más analítica orientada a la acción. Ansoff consideraba que la estrategia era un hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa, los productos y mercados. Por lo cual la estrategia es una regla para tomar decisiones; un hilo de cuatro componentes: el alcance del producto/mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia" (Medina).

Importancia de la estrategia

- La ausencia de estrategias puede originar el no cumplimiento de los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un objetivo.
- Sirve como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilita la toma de decisiones al evaluar alternativas y elegir la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de una estrategia.
- Desarrolla la creatividad en la solución de problemas.

Planeación estratégica

Tomando la opinión de Alfred D. Chandler, quien en 1962 basado en las enseñanzas de la historia empresarial basada la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de diferentes compañías (Sears, General Motors, Dupont, etc.), definió la estrategia empresarial como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de recursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Más adelante, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, en donde lo describen como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos.

Este concepto también consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Dicha planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar. Estos visto desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el abastecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos.

También se puede decir que es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores. Por lo tanto, la planeación estratégica es el proceso formal de planeación a largo plazo que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales.

Componentes de la planeación estratégica

La formulación de un plan estratégico debe tener cuatro componentes:

- Oportunidad del medio (podría ser la de la organización).
- Competencias y recursos (puede ser de la organización).
- Intereses y deseos administrativos (quiere hacer de la organización).
- Y por último, responsabilidades ante la sociedad (tiene que hacer la organización).

Objetivo del plan estratégico

Su objetivo central es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos” (Medina).

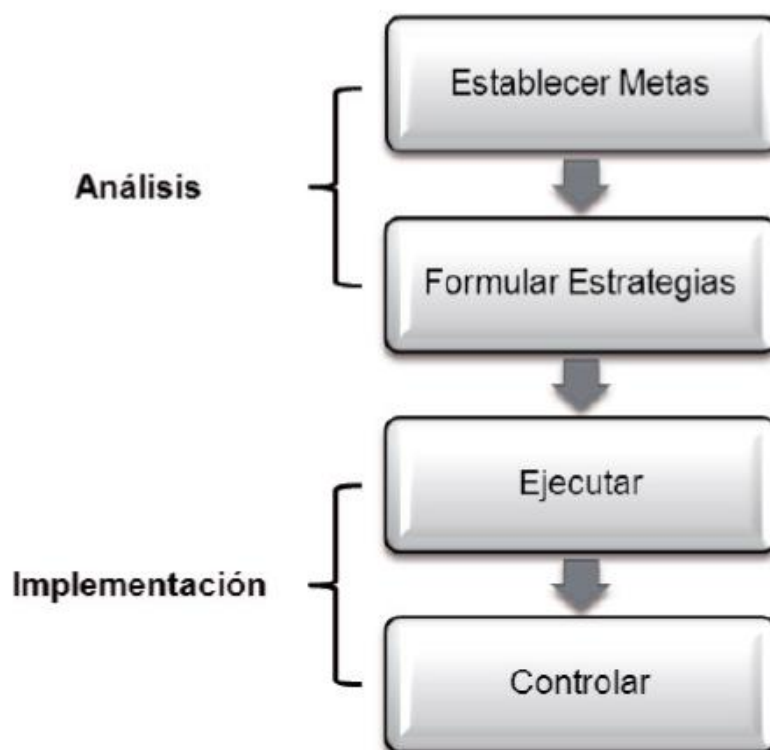


Ilustración 2 Proceso de la planeación estratégica. Recuperado febrero 5 de 2018.

¿Qué es la matriz DOFA?

“Es una sigla utilizada para identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, que sirve no solo como herramienta analítica en una empresa o negocio, sino que

también puede aprovecharse en el campo personal” (Giraldo, 2004).

Este análisis permite identificar los factores tanto internos como externos que afectan o están afectando al negocio en marcha o a la futura idea de empresa, para buscar desde ya, el acoplamiento entre las tendencias del medio, oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la actividad comercial.

Finalidad del análisis DOFA

La principal finalidad es elaborar una matriz estratégica que permita a la empresa formular estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y controlar las amenazas.

Existen diferentes metodologías para construir una DOFA, pues esta se adapta a la necesidad de cada empresa y a la profundidad que se desee abordar. Sus ventajas pueden ser muchas ya que son diversas sus aplicaciones y para diferentes unidades de análisis dentro de la organización.

Análisis DOFA: Interno y externo

El análisis interno está directamente relacionado con las fortalezas y las debilidades que son aspectos que la organización está en capacidad de controlar y donde, se puede ejercer algún tipo de influencia para modificarlas o mejorarlas.

El análisis externo, permite examinar las oportunidades y amenazas de la empresa, es allí donde se debe desarrollar la capacidad y el esfuerzo para aprovechar al máximo las oportunidades y para minimizar las amenazas, estos aspectos están por fuera del control directo de la empresa”. (Giraldo, 2004).

Investigación descriptiva

La investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, éstas se formula a nivel

descriptivo y se prueban dichas hipótesis. (Torres, 2006).

Éste tipo de investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Algunos ejemplos de temas de investigación descriptiva son:

- Estudios de carácter diagnóstico.
- Diseños de guías, modelos, productos, prototipos, etc.
- Estudios de mercado.
- Estudios orientados a la descripción o identificación de rasgos o características de un objeto de estudio.
- Estudios de descripción de conductas, de actitudes, de perfiles, etc.
- Estudios de tiempos y movimientos.

Ciclo P-H-V-A

El ciclo “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado luego por W. Edwards Deming, razón por la cual es frecuentemente conocido como “ciclo de Deming”. Dentro del contexto de un SGC, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad”. (Múnera, 2007)

Marco Jurídico

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, es el organismo nacional de normalización, según el Decreto 2269 de 1993.

ICONTEC es una entidad de carácter privado, sin ánimo de lucro, cuya Misión es fundamental para brindar soporte y desarrollo al productor y protección al consumidor. Colabora con el sector gubernamental y apoya al sector privado del país, para lograr ventajas competitivas en los mercados interno y externo.

Las normas en la guía técnica Colombiana (GTC 118) acerca de los acabados de la construcción de ventanas y puertas son las siguientes: (Incontec, 2004).

NTC 467:1996, Método estándar para determinar las propiedades del caucho. Grado de dureza (ASTM D 2240).

NTC 592:1991, Pinturas y productos afines. Determinación del brillo especular de películas de pintura no metálica a distintos ángulos de incidencia (ASTM D 523).

NTC 595:1996, Plásticos. Método de ensayo para determinar propiedades de tensión en plásticos (ASTM D 638).

NTC 811:1997, Método de ensayo para medir la adhesión de un recubrimiento mediante el ensayo de cinta (ASTM D 3359).

NTC 877:1998, Resistencia de los recubrimientos orgánicos a los efectos de la deformación rápida (ASTM D 2794).

NTC 907:1996, Plásticos. Determinación del peso específico-densidad relativa y de la densidad. Método de desplazamiento (ASTM D 792).

NTC 912:1998, Método para determinar la dureza de recubrimientos orgánicos con el balancín tipo sward para dureza (ASTM D 2134).

NTC 1115:1999, Pinturas. Determinación de la flexibilidad de recubrimientos orgánicos. Método del mandril cilíndrico (ASTM D 522).

NTC 1772:1999, Plásticos. Determinación de la absorción de agua (ASTM D 570).

NTC 3201:1999, Métodos de ensayo normalizados para determinar las propiedades de flexión de plásticos reforzados y no reforzados y de materiales aislantes eléctricos (ASTM D 790).

NTC 5008:2001, Cerámicos y refractarios. Especificaciones para revestimientos de cobre más níquel más cromo y níquel más cromo por electrodeposición (ASTM B 456).

NSR: 1998, Normas colombianas de diseño y construcción sismo-resistente.

ANSI/AAMA 803.3:1985, Voluntary Specification for Narrow-Joint Seam Sealer.

ANSI/AAMA 809.2:1985, Voluntary Specification for Non-Drying Sealants.

ASTM B 766:1988, Standard Specification for Electrodeposited Coatings of Cadmium.

ASTM D 653:2001, Standard Terminology Relating to Soil, Rock, and Contained Fluids.

ASTM D 1525:2000, Standard Test Method for Vicat Softening Temperature of Plastics.

ASTM D 1822:1999, Standard Test Method for Tensile-Impact Energy to Break Plastics and Electrical Insulating Material.

ASTM D 3363:2000, Standard Test Method Film Hardness by Pencil Test.

ASTM D 3680:1996, Standard Test Method for Residual Vinyl Chloride Monomer Content of Poly(Vinyl Chloride) Resins, Compounds, and Copolymers by Solution Injection Technique.

UNE-EN 1027:2000, Ventanas y puertas. Estanquidad al agua. Método de ensayo.

UNE-EN 12207:2000, Ventanas y puertas. Permeabilidad al aire. Clasificación.

UNE 85235:1987, Ventanas. Sellado. Clasificación y designación de los sistemas de vidrio.

Metodología

Metodología de la investigación

El método que se manejará para el plan de negocio de la empresa Ferroglass EU, es la investigación descriptiva a través de entrevistas y encuestas con las cuales se obtendrá información primaria de los principales clientes, para conocer la percepción u opinión que tienen acerca de la empresa, las ventajas y aspectos a mejorar. Esta es la mejor manera para empezar un proceso de mejora, ya que se obtiene información más clara y precisa sobre el tema en cuestión puesto que cuando se hacen análisis a nivel interno los resultados pueden ser menos certeros y estar a la subjetividad de los empleados.

Con la investigación descriptiva no solo se quiere conocer la percepción que hay en el mercado sobre la empresa Ferroglass EU sino también cuales son las necesidades y requerimientos de los clientes, cuáles son sus expectativas y lo que buscan a la hora de una negociación.

Es de gran importancia el análisis minucioso de los resultados de la investigación puesto que da paso a la toma de decisiones, con la cual se toman acciones para corregir los posibles errores que se identifiquen en el proceso y hacer un mejoramiento de los demás aspectos, todo

ello por medio de la aplicación de la herramienta conocida como PHVA (planear, hacer, verificar, actuar). “el PHVA, también conocido como ciclo Deming, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos. Los resultados de la implantación de este ciclo permiten en las organizaciones una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad , reduciendo costos, optimizando la productividad, reduciendo precios, incrementando la participación en el mercado e incrementando la rentabilidad en la organización” (ISO Tools, 2017). Lo anterior hace de dicha herramienta una excelente opción para hacer cambios en pro de la organización.

Investigación descriptiva: Encuesta (cómo se determinó la muestra para aplicar las encuestas)

Para el desarrollo de la investigación descriptiva se diseñarán encuestas enfocadas en los clientes de Ferroglass EU para proporcionar información clara sobre sus necesidades y expectativas además de la percepción que tienen de acuerdo con su experiencia como clientes directos de esta empresa. “La investigación con encuestas se caracteriza por utilizar cuestionarios para registrar las respuestas de los sujetos. La finalidad más habitual de la investigación con encuestas es la descripción de pensamientos, opiniones y sentimientos” (Univaersidad de Valencia, 2018).

La recolección de la información se hará por correo electrónico, enviando la encuesta a los 50 clientes de los últimos dos años que tuvo Ferroglass EU y la deberán diligenciar los directores de obra (ingenieros o arquitectos). “Cuando se realizan por medio de correos electrónicos, la principal ventaja es la facilidad de llegar a muestras grandes, y las principales desventajas son la dificultad por trabajar con muestras representativas y la falta de control del proceso” (Univaersidad de Valencia, 2018). Sin embargo, en el caso del proceso de investigación que se llevará a cabo con Ferroglass EU hay una gran ventaja y es que el cuestionario se envía a empresas con las que ya ha participado en proyectos, existe una relación entre cliente-contratista y ello hace mucho más fácil el seguimiento de los correos y el contacto con los destinatarios.

Entre las ventajas que tiene la aplicación de encuestas de manera electrónica están:

- Se envían de manera rápida
- Llega de manera instantánea al destinatario
- Reducción de costos (al no haber intermediarios)
- Comodidad para la persona que diligencia la encuesta porque lo puede hacer en el momento que quiera.

Título 1: Ferroglass EU

Misión:

Ferroglass EU es una empresa dedicada a la fabricación, instalación y suministro de ventanería en aluminio y vidrio para proyectos arquitectónicos de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, trabajando con altos estándares de calidad y a la vanguardia de nuevas tecnologías lo que marca la diferencia.

Trabajamos con personal capacitado y comprometido que permiten llegar a la excelencia en servicio y calidad de forma oportuna y confiable a nuestros clientes.

Visión:

Para el 2023 ser una empresa líder y reconocida a nivel nacional gracias a la innovación en sus proyectos de fabricación, instalación y suministro de ventanería en aluminio y vidrio, estando siempre a la vanguardia y comprometidos con las necesidades de sus clientes.

Valores corporativos:

- **Honestidad:** realizamos todos y cada uno de nuestros proyectos con transparencia.

- **Responsabilidad:** Le damos cumplimiento a todos nuestros compromisos a nivel interno y externo.
- **Respeto:** nos colocamos en la posición del otro para entenderlo y valorarlo, alcanzando un excelente ambiente laboral.
- **Confianza:** les ofrecemos a nuestros clientes más de lo que desean a fin de cultivar excelente relaciones entre ellos y nosotros.

Competencia indirecta:

A3 Carpintería es una competencia indirecta ya que ofrece puertas, fachadas, escaleras, balcones y pasamanos en madera que pueden ser reemplazadas por las que tiene Ferroglass en aluminio y vidrio.

La empresa A3 Carpintería fabrica y comercializar toda clase de muebles y estructuras en madera, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y superando sus expectativas, ofreciendo un alto nivel de calidad y un excelente. Ofrecen productos y servicios de acuerdo a las necesidades de sus clientes, cuentan con la capacidad de producir cualquier mueble o necesidad específica para empresas, hogar, oficina o negocio en general. (A3 carpintería).

Portafolio de Servicios



Ilustración 3 Portafolio de productos A3 Carpintería

Competencia directa:

Colwindow es una empresa que cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector ventanero, así desarrollan una fuerte política de compromiso, adaptación y calidad en su labor. Junto a las ideas del cliente elaboran un plan estratégico para cada proyecto siempre con el objetivo de prestar una excelente asesoría y la impecable producción e instalación de sus productos. (Colwindow, 2018)

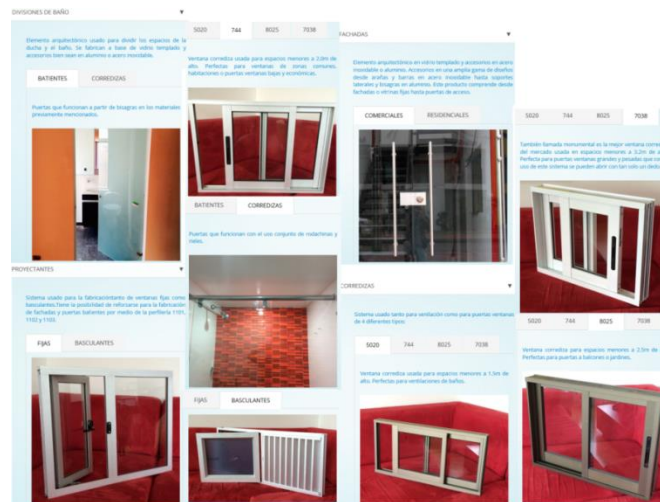


Ilustración 4 Productos empresa Colwindow

Aluvicol es una empresa que inicio en el mes de agosto de 1989 en la ciudad de Bogotá, en el barrio Ricaurte y bajo la dirección del señor Germán Candela, comienzan sus actividades fabricando ventanas pequeñas en aluminio con la ayuda de dos empleados que con su esfuerzo y dedicación logran llevar lo mejor de su experiencia a sus primeros clientes.

Después de un tiempo Aluvicol continua con la fabricación de ventanas y productos en aluminio abriéndose un campo muy importante en el mercado con la ampliación de su línea a fachadas y vidrios de seguridad, con el tiempo ampliamos nuestro número de empleados y comenzamos importando productos como vidrio cristal. Aluvicol inicia la distribución de sus productos a los almacenes más pequeños que hacen la transformación de corte e instalación. (Aluvicol)



Ilustración 5 Productos empresa Aluvicol

Oglass D.M.S. Inversiones S.A.S.; es una empresa con más de 30 años en el mercado dedicada a la industrialización y comercialización de productos como: Ventanería en aluminio y

vidrio, divisiones para baño, barandas en cristal y acero, fachadas flotantes, solárium, closets modulares, espejos, repisas y demás productos de amplia demanda en el mercado.

Se caracterizan por un compromiso sus clientes, poniendo a su disposición los recursos técnicos y amplia experiencia en el área, asesorando y guiando a sus clientes en la toma de decisiones técnicas más acordes para su proyecto. (olglass)



Ilustración 6 Productos empresa Olglass

Título 2: “Realizar un análisis DOFA para determinar el estado actual de la empresa Ferroglass EU tanto interna como externamente. Igualmente se usarán técnicas como la encuesta, entrevista, observación y revisión documental que permiten conocer la percepción que tienen los clientes”.

Inicialmente, hay que establecer las áreas de la empresa que estarán involucradas dentro del proceso (aunque siempre por lo general se debe involucrar a todas), luego seleccionar 1 o 2

personas de cada una (todo depende del tamaño o número de empleados de la empresa) para que hagan parte del equipo de trabajo que estará a cargo de plantear y desarrollar plan estratégico estableciendo fechas y porcentajes de cumplimiento que se verificarán con las evaluaciones que se hacen al final.

Después de establecer el equipo de trabajo, se debe hacer un análisis de la situación actual, para ello, se aplica la herramienta DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), así se definirán cuáles son las falencias que está presentando la empresa, los aspectos a mejorar, y cuáles otros son los que debe conservar o mantener.

Los datos que nos arroje la ya mencionada DOFA, junto con la información arrojada por las encuestas que se aplicarán como parte de la estrategia en la investigación descriptiva, serán de gran ayuda para establecer las prioridades y la toma de decisiones en cuanto a planes de acción. (Estos son los niveles a desarrollar

Por último se debe hacer el debido seguimiento de todo el proceso "seguimiento y evaluación de la ejecución y el cumplimiento de los planes de acción. En el propio documento de plan estratégico es conveniente marcar las fechas para realizar las revisiones, de cara a corroborar que los recursos que la empresa está poniendo se justifican. El seguimiento consiste en algo tan sencillo como medir el alcance (costes y fechas de finalización) que se habían indicado en la propia hoja del plan de acción" (Rubio, 2013).

Es importante la planeación estratégica dentro de las organizaciones porque "Cuando un grupo de personas que hacen parte de una organización trabaja en pro de los mismos objetivos, hacia la misma dirección, en general las cosas salen bien y se obtienen mejores resultados. El plan operativo o el plan estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a su empresa, y cuando este plan ya es transmitido hacia toda la organización se generarán sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Este plan le permite a cada trabajador saber hacia dónde se quiere ir y para qué, así se compromete con ese destino" (Universidad Minuto de Dios).

Al hacer el análisis de los aspectos tanto internos como externos de la empresa Ferroglass EU, se encontró lo siguiente:

Análisis DOFA

| DEBILIDADES | OPORTUNIDADES |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Falta de estandarización en los procesos internos de la compañía. • Falta de mejoras en la planeación estratégica. • Personal administrativo calificado insuficiente para apoyar a la gerencia en el establecimiento de los procesos internos. • Dirección y toma de decisiones muy centralizados. • Falencias en el manejo de inventarios. • Ausencia de proyecciones para anticipar escenarios futuros. | <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos proyectos de construcción y que requieran de los acabados que ofrece Ferroglass EU. • Posibilidad de expansión a otras regiones del país. • Ampliación de la infraestructura para aumentar la capacidad de producción. • Acceso a créditos para mejorar la infraestructura y aumento de la capacidad de producción. • Aparición de nuevos materiales para la elaboración de los cerramientos arquitectónicos. |
| FORTALEZAS | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de casi 20 años en todo lo relacionado a cerramientos arquitectónicos y acabados en aluminio y vidrio. • Elaboración de productos regidos por la norma NSR-10, cumpliendo así con todas las reglamentaciones. • Relaciones comerciales con proveedores estratégicos • Gran conocimiento del sector de la construcción. | <ul style="list-style-type: none"> • Empresas con mayor capacidad de producción y procesos administrativos bien definidos. • El comportamiento de los precios del aluminio. • El comportamiento de la TRM. • Aumento de la competencia tanto nacional como internacional • Cambios en la legislación que compliquen el desarrollo de las actividades de Ferroglass. |

Objetivo 2 “Identificar las estrategias necesarias para posicionar a Ferroglass E.U. a nivel nacional”.

| FO | DO |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la fuerza comercial para generar mayor participación en procesos de licitación. • Hacer alianzas estratégicas que le permitan participar en proyectos que se encuentren en otras ciudades del país o que requieran mayor capacidad de producción. • Adecuar las instalaciones con el fin de aumentar la capacidad de producción. • Participar en licitaciones de proyectos en otras ciudades del país. • Maximizar la producción por medio de adecuaciones en el área de producción • Compra de maquinaria especializada. | <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal administrativo que apoye a la dirección en funciones específicas que no sean de tipo gerencial. • Establecimiento de todos los procesos internos de la empresa. • Manual de funciones para cada cargo. • Expansión de la infraestructura del área de producción. • Negociación de precios con proveedores estratégicos. |
| FA | DA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevas alternativas en materiales y diseño que permitan competir con empresas del extranjero. • Contratación de personal que soporte en la planeación estratégica • Contratación de personal para apoyo en el área de producción • Capacitaciones en las normatividades nuevas expedidas por el gobierno. • Negociación de precios por determinados periodos de tiempo, con el fin de asegurar una tarifa sin depender de la TRM. | <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un sistema de inventarios con el fin de llevar un orden de las existencias y los requerimientos. • Gestionar la certificación de Ferroglass en la norma ISO 9001 para la estandarización de los procesos. • Hacer evaluación de la competencia para identificar que prácticas se pueden aplicar a Ferroglass EU. |

Estrategias / Proyectos

| ESTRATEGIAS | PROYECTOS |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de la fuerza comercial para generar mayor participación en procesos de licitación. | <ul style="list-style-type: none"> Manejo de las redes sociales donde se convierte en una excelente alternativa que permite mantener un contacto directo con los clientes, y en una posibilidad de conocer más clientes. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar encuestas cada seis meses para conocer la percepción que tienen los clientes acerca de la empresa y con eso desarrollar planes de acción para plantear mejoras. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Tener como objetivo principal la excelencia en insumos y servicio al cliente. |
| <ul style="list-style-type: none"> Adecuar las instalaciones a fin de aumentar la capacidad de producción | <ul style="list-style-type: none"> Adquisición de maquinaria especializada y de nueva tecnología que permita optimizar los procesos y aumentar la producción. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Adquirir un crédito a fin de invertir en la ampliación de las instalaciones. |
| <ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de todos los procesos internos de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> Contratación de un Administrador de Empresas que estandarice los procesos y lidere la implementación del SGC. |
| <ul style="list-style-type: none"> implementar el SGC ISO 9001:2015 | |
| <ul style="list-style-type: none"> Alianzas estratégicas | <ul style="list-style-type: none"> Identificar los aliados comerciales estratégicos a fin de obtener mejores precios y créditos a largo plazo. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Contratar a un experto de mercadeo. |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar procesos de producción | <ul style="list-style-type: none"> • Contratar nuevo personal que soporte el proceso de producción. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Inventarios en stock | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal que lleva a cabo el proceso de producción a fin de enseñarles nuevas formas de desempeñar sus labores para que optimicen los tiempos y los recursos. • Elaboración de presupuesto para considerar la viabilidad en ampliar las instalaciones actuales o la adquisición de una nueva bodega que permita tener un almacén con los insumos importados a fin de reducir los tiempos de entrega a el cliente final. • Capacitar al personal acerca de las buenas prácticas de almacenamiento para optimizar los espacios y contar con el stock necesario de acuerdo a la proyección de nuevos proyectos. |

Cronograma de actividades

| CRONOGRAMA ACTIVIDADES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------------|--------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
| PLAN ESTRATEGICO: FERROGLASS EU | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES | TIEMPO | | | | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | | Mes 3 | | | | Mes 4 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| Análisis de las actividades a realizar | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identificación de los recursos | █ | █ | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | |
| Asignación de tareas | | | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitaciones | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | |
| Establecimiento de equipo auditor | | | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Establecimiento de metas y objetivos | | | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación de la ejecución del plan | | | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | |
| Ajuste de desviaciones | | | | | | | | | | | | | █ | █ | █ | █ | | | | |
| Presentación de informe: resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | █ | █ | █ |
| Conclusiones | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | █ | █ | █ |
| Recomendaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | █ | █ | █ |

Presupuestos

| PRESUPUESTO MAQUINARIA | | | |
|------------------------|------------------------------------|------------|----------------------|
| Cantidad | Descripción | Referencia | Precio |
| 1 | Cortadora de aluminio marca TEKNA | | \$ 18.000.000 |
| 1 | Cortadora de aluminio marca DEWALT | | \$ 7.000.000 |
| 1 | Troquel persiana fija | | \$ 6.000.000 |
| 1 | Troquel perfilera en aluminio | 744 | \$ 7.000.000 |
| 1 | Troquel perfilera en aluminio | 5020 | \$ 7.000.000 |
| 1 | Troquel perfilera en aluminio | 8025 | \$ 9.000.000 |
| 1 | Troquel instalaciones | | \$ 2.000.000 |
| 1 | Copiadora marca TEKNA | | \$ 10.000.000 |
| 1 | Taladro de arbol | | \$ 2.000.000 |
| 1 | Letestadora pefileria aluminio | | \$ 12.000.000 |
| | | | \$ 80.000.000 |

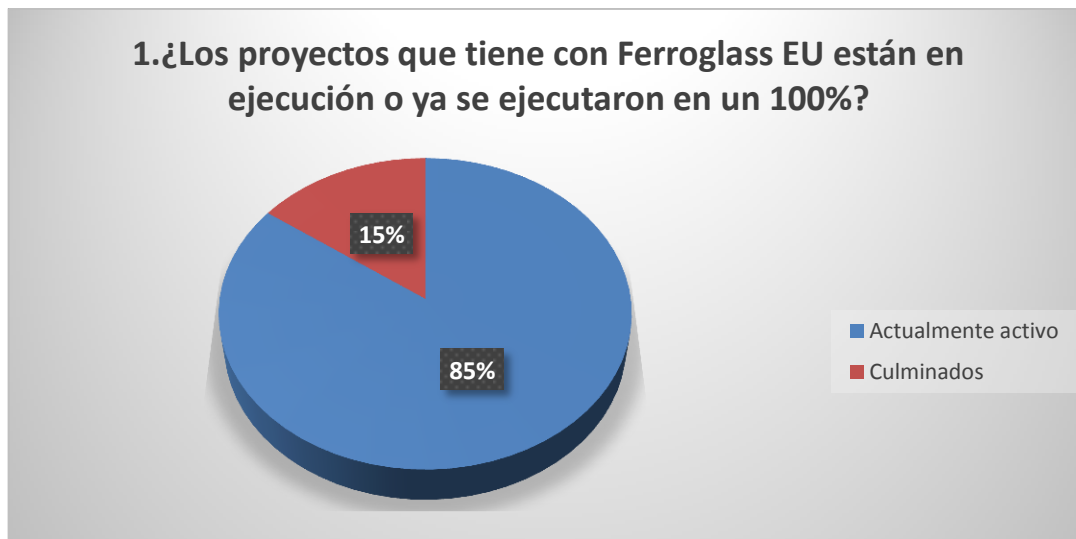
| PRESUPUESTO EQUIPO DE OFICINA Y PAPELERIA | | |
|--------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|
| Cantidad | Descripción | Precio |
| 4 | Computador de escritorio | \$ 4.800.000 |
| 1 | Computador portátil | \$ 1.600.000 |
| 5 | Telefonos | \$ 240.000 |
| 1 | Impresora/fotocopiadora | \$ 3.150.000 |
| 5 | Escritorios | \$ 2.595.000 |
| 5 | Gabinetes/ archivadores | \$ 2.125.000 |
| 1 | Pepeleria en general | \$ 200.000 |
| | | \$ 14.710.000 |

| GASTO SALARIAL MENSUAL | | | | |
|-------------------------------|--------------------|---------------------|-------------------|-------------------------------|
| Cantidad | Descripción | Salario mes | Comisiones | Observaciones |
| 1 | Asistente Gerencia | \$ 869.000 | Si | Incluye auxilio de transporte |
| 1 | Gerente | \$ 2.500.000 | Si | |
| 6 | operarios | \$ 869.000 | Si | Incluye auxilio de transporte |
| 1 | Contador (externo) | \$ 1.200.000 | No | Pago por prestación servicios |
| | total | \$ 5.438.000 | | |

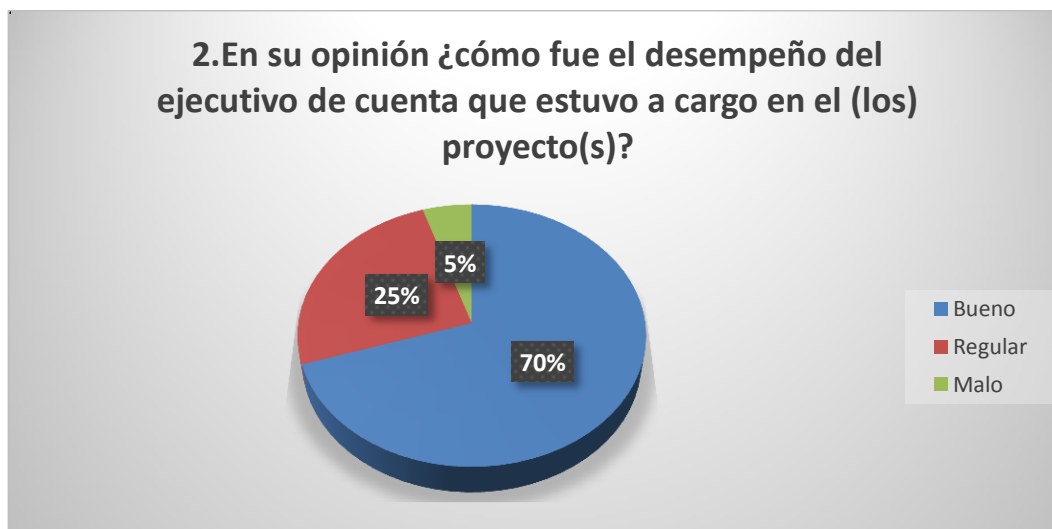
| Gastos mensuales | | |
|-------------------------|----------------------|---------------------|
| Cantidad | Descripción | Valor |
| 1 | Arriendos | \$ 1.500.000 |
| 1 | Agua | \$ 320.000 |
| 1 | Energia | \$ 290.000 |
| 1 | Telefonia e internet | \$ 180.000 |
| 1 | Sueldos | \$ 5.438.000 |
| 1 | Seguros | \$ 300.000 |
| | Total | \$ 8.028.000 |

Diseño de encuesta para recopilación de datos:

| Encuesta de satisfacción para el plan de negocio Ferroglass EU | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------|
| Fecha: | | Cliente/Empresa: |
| Teléfono: | | Email: |
| Nombre de quien diligencia: | | Cargo: |
| <p>Responda las siguientes preguntas escogiendo una de las opciones:</p> <p>1) ¿Los proyectos que tiene con Ferroglass EU están en ejecución o ya se culminaron en un 100%?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Actualmente activo <input type="radio"/> Culminados <p>2) En su opinión ¿cómo fue el desempeño del ejecutivo de cuenta que estuvo a cargo en el (los) proyecto(s)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <p>3) ¿Cómo considera el acompañamiento y/o asesoría brindada por Ferroglass EU en sus proyectos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Muy de cerca <input type="radio"/> Moderadamente de cerca <input type="radio"/> Nada de cerca <p>4) Los tiempos de entrega y de respuesta de Ferroglass EU ante alguna adversidad le parecen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Rápidos <input type="radio"/> Moderados <input type="radio"/> Lentos <p>5) ¿Qué probabilidad hay de que vuelva a contratar con Ferroglass EU?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Muy probable <input type="radio"/> Moderadamente probable <input type="radio"/> Poco probable <p>6) ¿Qué probabilidad hay de que recomiende a Ferroglass EU a otras empresas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Muy probable <input type="radio"/> Moderadamente probable <input type="radio"/> Poco probable <p>7) ¿Qué aspectos cree que debe mejorar Ferroglass EU? (puede seleccionar varias opciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Precios <input type="radio"/> Calidad <input type="radio"/> Tiempos de entrega <input type="radio"/> Servicio al cliente | | |

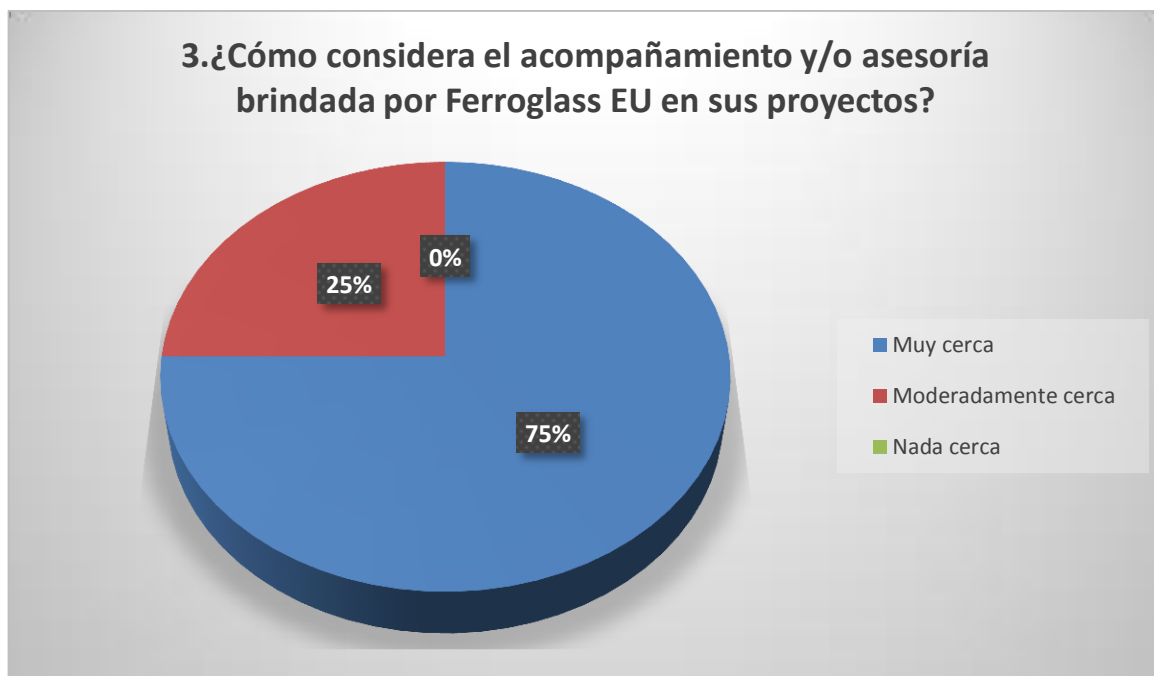


Se puede concluir que Ferroglass tiene relaciones comerciales vigentes con la gran mayoría de sus clientes (el 85%). Este es un indicador de satisfacción por parte de las constructoras con respecto al trabajo realizado en los diversos proyectos que estas desarrollan.



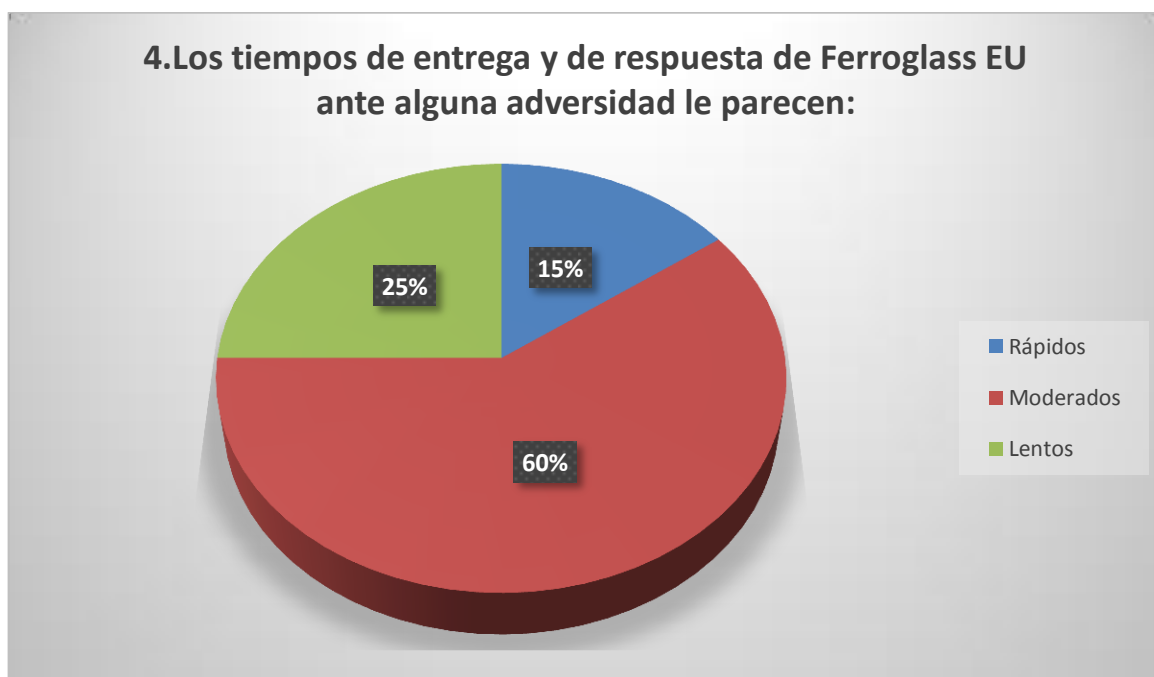
En general, la atención del ejecutivo de cuenta encargado de cada proyecto es buena (70%), y el otro 30% entre: regular (25%) y malo (5%) se dio por inconvenientes que en la mayoría de los casos no se pueden evitar o no se pudieron controlar a tiempo, lo que generó impacto negativo en algunos clientes.

3. ¿Cómo considera el acompañamiento y/o asesoría brindada por Ferroglass EU en sus proyectos?

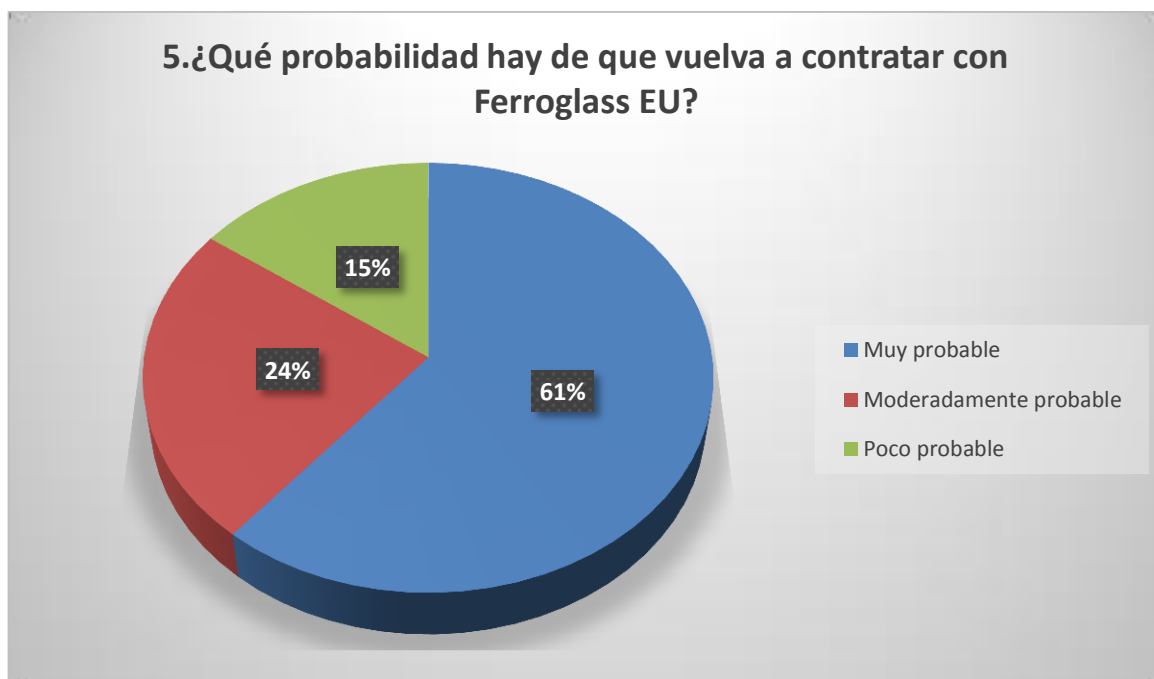


Estas cifras demuestran que Ferroglass cuenta con toda la experiencia y conocimientos sólidos en todo lo relacionado a los cerramientos arquitectónicos, por ello se preocupa por brindar la información necesaria a las constructoras.

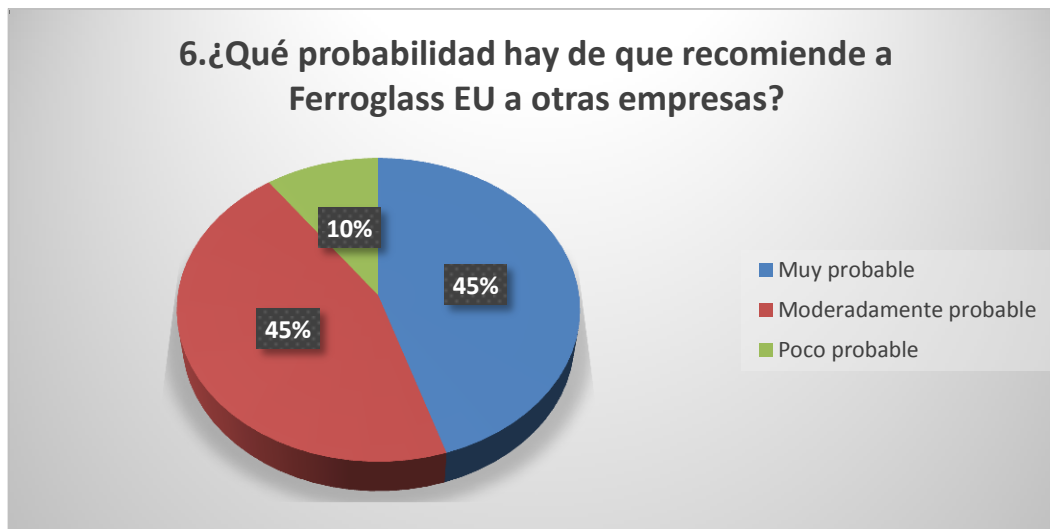
4. Los tiempos de entrega y de respuesta de Ferroglass EU ante alguna adversidad le parecen:



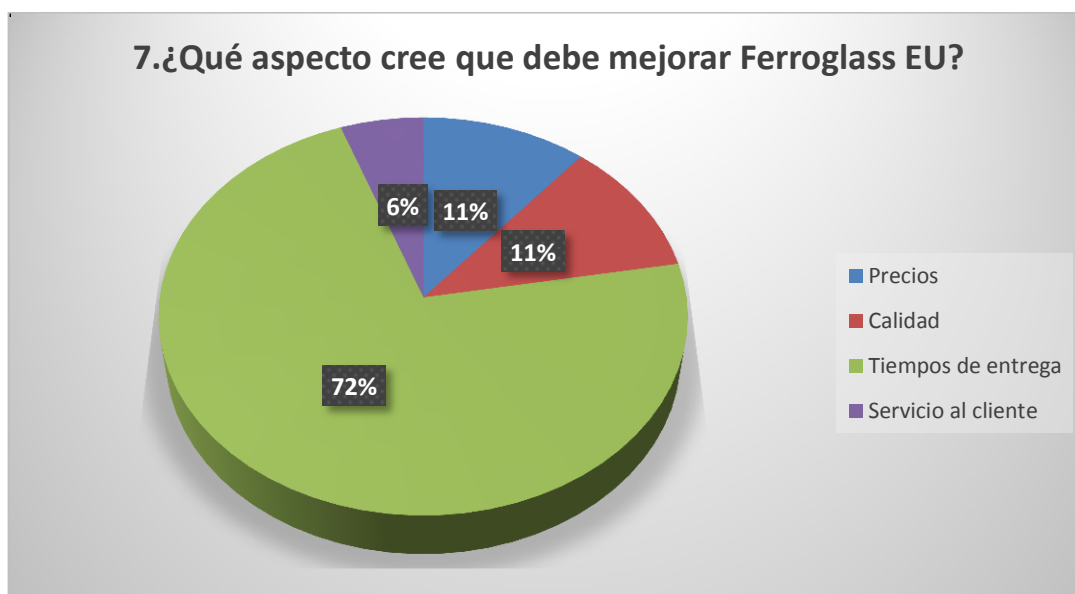
Aunque sólo el 15% de los clientes manifestaron que los tiempos de respuesta ante alguna adversidad son rápidos, no se debe pasar por alto el 85% restante que manifestaron que eran moderados y lentos, puesto que es un porcentaje representativo y es un reflejo de que hay una falencia en los procesos de producción o de instalación, por ello hay que hacer una verificación para saber a ciencia cierta en qué es que está fallando Ferroglass EU



Más de la mitad de los clientes (el 61% para ser más exactos) aseguran que contratarían nuevamente con Ferroglass EU. Estas cifras nos muestran que a pesar de que hay falencias en los procesos internos, los clientes están a gusto con la calidad de los productos y la instalación de los mismos.



El 45% asegura que es muy probable que recomienden Ferroglass con otras constructoras y otro 45% lo considera moderadamente probable. Con estas cifras se ratifica lo mencionado en el punto anterior, de que externamente, en el mercado de los cerramientos arquitectónicos tienen en un buen concepto a Ferroglass EU.



El 72% de los clientes están de acuerdo en que Ferroglass debe mejorar los tiempos de entrega de material en obra e instalaciones, lo cual hace evidente que hay problemas que corregir

Recomendaciones

- Para garantizar el éxito del plan estratégico se debe socializar a todos los empleados para conseguir su compromiso en el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- La empresa Ferroglass EU, es una compañía que a pesar de tener dos décadas de experiencia en el mercado de acabados arquitectónicos, no cuenta con unos procesos o lineamientos internos bien definidos para el desarrollo de su actividad. Por ello, el presente proyecto se enfocó en identificar dichas falencias y establecer un plan estratégico para hacer las correcciones necesarias y fomentar el mejoramiento continuo de esta organización.
- Es de vital importancia conocer la opinión de los clientes y la percepción que hay externamente de la organización en general, por ello dentro de la metodología se realizaron encuestas, las cuales arrojaron que Ferroglass EU tiene problemas en el cumplimiento de fechas de entrega o en tiempos de respuesta ante situaciones adversas, este dato corrobora que hay falencias a nivel interno por ausencia de estandarización en los procesos, esto hace que una de las prioridades de la gerencia sea la elaboración de un mapa de cada uno de los procesos que se llevan a cabo y establecer manuales de funciones para cada cargo.
- Si se aplica lo propuesto en presente plan estratégico a la empresa Ferroglass EU, se podría aumentar su competitividad y la prontitud a la respuesta de los requerimientos de los clientes y cobertura logística y de producción. Es por ello que hay al poner en marcha el plan, se debe hacer seguimiento continuo para garantizar las mejoras.

Conclusiones

- Se tuvo en cuenta la aplicación de la herramienta DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para poder identificar los factores internos y externos, que afectan a Ferroglass EU de manera negativa para establecer un plan de acción.
- Dentro del plan estratégico se estipularon las actividades específicas además la aplicación del ciclo PHVA a fin de centrar los esfuerzos en los principales aspectos en los que está fallando la organización, estableciendo un plan de acción y haciendo seguimiento para un mejoramiento continuo.
- La planeación estratégica se puede aplicar en todo tipo de empresas para mejorar los procedimientos internos pero es de gran importancia el involucrar a todo el personal de la compañía para llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- La tabulación de las encuestas arrojó un balance positivo para la empresa; sin embargo se debe trabajar en los tiempos de entrega para que haya una completa satisfacción por parte de los clientes.

Referencias

- A3 carpinteria. (s.f.). *a3carpinteria.com*. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de <http://a3carpinteria.com/A3carpinteria/default.htm>
- Almoguera, J. A. (2006). *Plan de negocio*. Recuperado el 10 de 11 de 2017, de <http://www.emprendedores.es/var/em/storage/original/application/3373f3665e53b434f92799593bdb1285.pdf>
- Aluvicol. (s.f.). *www.aluvicol.com*. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de <http://www.aluvicol.com/#about>
- Arbós, L. C. (s.f.). *Gestión de la calidad total. Diseñom gestión y control de la calidad*. Ediciones Diaz de Santos.
- ARQHYS. (12 de 2012). *Historia del aluminio*. Recuperado el 11 de 11 de 2017, de <http://www.arqhys.com/arquitectura/aluminio-historia.html>
- Bonilla Puerta , I. A. (2000). *El plan de negocios*. Bogotá: McGRAW-HILL. Recuperado el 11 de 11 de 2017
- Camara de Comercio de Medellín. (27 de 03 de 2018). *Camara de comercio de Medellin*. Obtenido de Camara de comercio de Medellin: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/Administracion/tacticas-y-estrategias-competitividad-empresarial.pdf>
- Coalum. (17 de 07 de 2014). *Historia del Aluminio*. Obtenido de <http://coalum.com.co/historia-del-aluminio/>
- COLCIENCIAS. (31 de Julio de 2012). Tipología de Proyectos de Carácter Científico, Tecnológico e Innovación. Colombia.
- Colwindow. (12 de enero de 2018). *www.colwindow.com*. Obtenido de <http://www.colwindow.com/empresa.html#navteam>
- Córdoba Padilla , M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 12 de 11 de 2017
- Duque Hoyos, R. (2006). Disciplinariedad, interdisciplinariedad, y transdisciplinariedad - Vínculos y límites. (I. D. Carmona Aranzazu, Ed.) *Escritos*, 14(32), 94-125.
- Fleitman, J. (s.f.). *Cómo elaborar un plan de negocios*. Obtenido de http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/como_elaborar_un_plan_de_negocios.htm
- Giraldo, R. A. (2004). *Planeación estratégica integral de la empresa*.
- Guajardo Martínez, H. (06 de 1997). *Reingeniería de la descarga de vidrio*. Recuperado el 11 de 11 de 2017, de <http://eprints.uanl.mx/491/1/1020119969.PDF>

- Incontec. (16 de 12 de 2004). *Guía técnica colombiana*. Recuperado el 11 de 11 de 2017, de <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/GTC118.pdf>
- Institución Universitaria ESCOLME. (s.f.). *Guía Práctica para la elaboración de "una idea de negocio"*. Obtenido de <http://www.escolme.edu.co/docomunica/cartilla/oei3/Cartillacompleta.pdf>
- ISO Tools. (20 de Octubre de 2017). *ISO Tools excellence*. Obtenido de <http://www.isotools.com.co/la-norma-iso-9001-2015-se-basa-ciclo-phva/>
- Jiménez García , I. P. (22 de 02 de 2012). *Estudio de la Transferencia de Calor en Ventanas Mexicanas en Condiciones de Clima Frío Mediante una Cámara de Ambiente Controlado*. Recuperado el 09 de 11 de 2017, de <http://www.cenidet.edu.mx/subplan/biblio/seleccion/Tesis/MM%20Ingrid%20Paulina%20Jimenez%20Garcia%202012.pdf>.
- López , T., & Martínez, A. (1995). *El mundo mágico del vidrio*. México: Fondo de cultura economica. Recuperado el 11 de 11 de 2017
- Medina, M. D. (s.f.). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). *Manual para la elaboración de planes de negocios*. Recuperado el 09 de 11 de 2017, de http://www.ustatunja.edu.co/ustatunja/files/Facultades/Admoinistraci%C3%B3n/2_-_Manual_para_la_elaboracion_de_planos_de_negocios.pdf
- olglass. (s.f.). *www.olglass.co*. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de <http://www.olglass.co/empresa/>
- Rubio, J. M. (18 de Noviembre de 2013). *www.sugerendo.com*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2017, de <https://www.sugerendo.com/blog/analisis-de-la-competencia/como-elaborar-un-plan-estrategico-ii/>
- Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Univaersidad de Valencia. (10 de Enero de 2018). Obtenido de https://www.uv.es/webgid/Descriptiva/331_mtodos.html
- Universidad Minuto de Dios. (s.f.). <http://mdc.org.co>. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de <http://mdc.org.co/2017/11/09/importancia-planeamiento-estrategico/>
- Urrea Ospina, I. D. (2012 de Junio de 201). *Guía para Elaboración de Documentos*. 54. Bogotá, Colombia.
- Urrea Ospina, I. D. (2013). *Tecnología y Sociedad*. Bogotá: Cidca.
- Villalba , J. J. (08 de 2012). *Costeo y fijación de precios en tu empresa*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11901/Consejos%20practicos.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Villeda García, A. B. (11 de 2010). *Materiales actuales en la arquitectura de interiores*.

Recuperado el 09 de 10 de 2017, de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/02/02_2748.pdf