PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA FÁBRICA DE SUMINISTROS Y SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S.

DANNY BRIGITHE MARTINEZ CRUZ
LEIDY TATIANA VARGAS CUTIVA

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD TECNOLÓGICA
PROYECTO CURRICULAS TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2018



PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA FÁBRICA DE SUMINISTROS Y SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S.

DANNY BRIGITHE MARTINEZ CRUZ
LEIDY TATIANA VARGAS CUTIVA

Informe final proyecto de pasantía para optar el título de Tecnólogo en Ingeniería Industrial

Director
Ruth Esperanza Román Castillo
Doctora en Ciencias de Gestión

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS
FACULTAD TECNOLÓGICA
PROYECTO CURRICULAS TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2018

A Dios, por darme las fuerzas para avanzar y cumplir con mis objetivos en la vida, sin su misericordia y amor no habría podido llegar a donde estoy en este momento.
A mi madre Flor Edy Cruz Guerrero, sus valores, enseñanzas y amor transmitido me han llenado de valor para cumplir con cada meta propuesta, ella ha sido mi principal y mayor motivación para vencer cada obstáculo y miedo presentado en el transcurso de mi vida.
A mi padre Camilo Martínez Rincón, porque su apoyo incondicional, comprensión y amor han generado en mí la valentía para seguir adelante y me han guiado para ser una persona de bien.
A mis hermanos, sin sus consejos, amor y compañía no habría podido avanzar en mi carrera, sin su apoyo no habría podido mantenerme firme en cada vivencia.
A mis sobrinos, su amor y ternura le han dado un gran sentido a mi vida.
A todos mis amigos que me han acompañado en esta trayectoria, en especial a mi amiga Dayan Botero Cofles sus palabras, compañía y gran amistad han sido esenciales para cada momento vivido.
A mi compañera y amiga LeidyTatiana Vargas Cutiva su ayuda, dedicación y conocimientos han sido fundamentales para lograr el desarrollo de esta investigación.

Danny Brigithe Martinez Cruz

Quiero dedicar este proyecto primeramente a Dios, por permitirme avanzar y cumplir con mis sueños y metas propuestas.
A mi madre Flor Alba Cutiva Yepes y mis abuelos Luz Melida Yepes y Martín Cutiva Culma, por acompañarme durante cada etapa de mi vida, indudablemente sin su apoyo no hubiese podido ser posible cumplir esta gran etapa de mi vida.
A mi amiga Danny Brigithe Martinez Cruz por su compañía y esmero para culminar esta investigación.

Leidy Tatiana Vargas Cutiva

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer inicialmente a la Doctora Ruth Esperanza Román Castillo por aceptar ser nuestra la directora de este proyecto y guía durante la realización de este proyecto de grado, sin su colaboración no hubiese sido posible el culminar uno de los procesos más importantes en nuestras vidas. Agradecemos el tiempo dedicado para orientarnos y mejorar nuestros conocimientos.

De igual manera, agradecemos a la gerente Sandra Milena Peñaranda Altahona por permitir realizar esta investigación en la Fábrica de Suministros y Soluciones Integrales S.A.S., y brindarnos las herramientas necesarias para poder cumplir con lo propuesto, no sin antes reconocer su gran apoyo y acompañamiento en la pasantía.

Por último, destacamos y agradecemos a la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, por la educación brindada, permitiéndonos desarrollar competencias profesionales y personales; Gracias a cada docente por aportar a nuestras vidas nuevos conocimientos y deseos de querer seguir adelante.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION……...8
RESUMEN …….9
ABSTRACT ……10
1. CONTEXTO GENERAL…….....11
1.1. OBJETIVOS……...……. 11
1.1.1 Objetivo general.…… 11
1.1.2. Objetivos específicos……..……. 11
1.2. GENERALIDADES DEL PROYECTO……..…… 11
1.3. JUSTIFICACIÓN……12
1.4. Descripción del problema…….……12
1.4.1. Única línea de producción…....……...12
1.4.2. Rivalidad entre competidores……...12
1.4.3. Materia prima y proveedores……13
1.5. METODOLOGÍA...…….……13
1.5.1. Etapas de diagnóstico……13
1.5.2. Plan estratégico..…….……..13
1.5.3. Socialización……13
1.6. ALCANCE O DELIMITACIÓN…… 14
2. MARCO TEÓRICO……...…….. 15
2.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO……...……15
2.1.1. Macro entorno externo ……..15
2.1.2. Micro entorno externo……..…….. 15
2.1.2.1. Evolución sectorial……..15
2.1.2.2. Nivel de estabilidad del entorno……15
2.1.2.3. Modelo de las cinco fuerzas de M. Porter ……..……16
2.1.2.4. Grupos estratégicos……...…16
2.1.3. Análisis del micro entorno interno……..….16
2.1.3.1. Modelo de negocio CANVAS……..…..16
2.1.3.2. Cadena de valor……..……17
2.1.3.3. Identificación de capacidades y recursos……..……17
2.1.4. Matrices de síntesis de diagnóstico estratégico……...…….17
2.1.4.1. POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)……...…..17
2.1.4.2. PCMI (Perfil Competitivo de la Industria……...…...18

2.1.4.3. Matriz DOFA……..…..18
2.1.4.4. Análisis de vulnerabilidad…….....18
2.2. PLAN ESTRATÉGICO……19
2.2.1. Formulación……19
2.2.2. Programación……19
2.2.3 Presupuesto de ejecución…….20
3. RESULTADOS OBTENIDOS…….20
3.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO……20
3.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO……..20
3.1.1.1. Macroentorno externo……20
3.1.1.2. Microentorno externo……32
3.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO……...35
3.1.2.1. Modelo de negocio CANVAS……35
3.1.2.2. Cadena de valor……..37
3.1.2.3. Identificación de capacidades y recursos……...39
3.1.3. MATRICES DE SÍNTESIS DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO……..40
3.1.3.1. POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)…….……40
3.1.3.2. PCMI (Perfil Competitivo de la Industria…….....40
3.1.3.3. Matriz DOFA……...31
3.1.3.4. Análisis de vulnerabilidad…….…42
4. PLAN ESTRATÉGICO…….…43
4.1. Orientación estratégica……....43
4.1.1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN FSSI……..……44
4.2. Programación……..…..46
4.2.1. Plan de acción para FSSI……..…...46
4.2.2. Cronograma de estrategias funcionales en FSSI……..…...46
4.2.1. Plan de acción estrategia 1……..…...48
4.2.1. Plan de acción estrategia 2……..……...49
4.2.1. Plan de acción estrategia 3……..…...50
4.2.1. Plan de acción estrategia 4……..…...51
4.3 Presupuesto de ejecución……..…...52
5. CONCLUSIONES…….55
6. RECOMENDACIONES……56
7. BIBLIOGRAFIA…….57

8. ANEXOS……..……...……58

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS FSSI……59
ANEXO 2 FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO FSSI…….……...61

INTRODUCCION

El siguiente proyecto se enfoca en el diseño de un plan estratégico que busca mejorar la competitividad de la Fábrica de Suministros y Soluciones Integrales S.A.S, analizando las amenazas y oportunidades a las que está expuesta la empresa en el entorno, y utilizando las herramientas adecuadas para la evaluación, seguimiento y medición de los procesos empresariales de acuerdo a las debilidades y fortalezas de la compañía, con el fin de determinar las estrategias pertinentes que preparen a la empresa ante las exigencias del mercado, aprovechando al máximo las oportunidades. Para lo anterior, se tendrá en cuenta los recursos y capacidades actuales de la compañía y las acciones convenientes para aumentar las fortalezas y minimizar las debilidades de esta, con el propósito de desarrollar ventajas competitivas y lograr cumplir con los objetivos o metas trazadas en la Fábrica de suministros y soluciones integrales S.A.S.

RESUMEN

El Plan de mejoramiento de la competitividad de la Fábrica de Suministros y Soluciones Integrales S.A.S se realizó con el fin de definir y fortalecer las ventajas competitivas de la empresa frente al mercado, de acuerdo con los recursos y capacidades con los que actualmente cuenta la compañía, debido a que esta no logra posicionarse frente a la competencia con un valor agregado que la diferencie. Por lo tanto, es necesario identificar los diferentes factores externos e internos que influyen en el desarrollo de las actividades de FSSI, lo cual permitirá que la empresa tenga una mejor toma de decisiones, permitiendo a su vez adaptación ante las condiciones externas.

Por consiguiente, se procederá a la invención de estrategias para la organización a través de la formulación del plan estratégico con el propósito de determinar la misión, visión, valores y principios corporativos, así como los objetivos estratégicos y acciones estratégicas, para lo cual se debe tener en cuenta la elaboración de un plan de acción que describa las actividades secuenciales, planificando con claridad de cómo se alcanzarán los objetivos planteados, el cálculo de inversiones, costos y gastos asociados al plan de acción e indicadores de seguimiento.

Teniendo en cuenta esto, FSSI debe llevar a cabo el seguimiento de las estrategias identificadas, con el fin de determinar si las acciones estratégicas han obtenido los resultados esperados, además de ejecutar mejores prácticas, destinar a programas para mejorar el ambiente laboral de la empresa, los procesos productivos, identificando las fuentes de financiación que permitan la ejecución de dichas acciones.

ABSTRACT

The Competitiveness Improvement Plan of the Supplies Factory and Integral Solutions S.A.S was made with the objective of define and to fortify the competitive advantages in the enterprise ahead the market, in agreement the resources and capacities which the company currently count on, due to this one doesn't succeed to take a stance ahead the competition, with an added value that differentiate it.
Therefore, it is necessary to identify the different internal and external factors that influence in the development of the FSSI activities, which will let that the enterprise has a better decision taking, letting in turn adaptation before the external conditions.

So, it will proceed to invention of strategies for the organization across of formulation of the strategic plan with the purpose of determinate the mission, vision, values and corporative principles, just like the strategic objectives and strategic actions, what for we have to keep in mind the production of an action plan the describes the sequential activities , planning with clarity about how the considered objectives will be reached, the investments calculations, cost, and associated spent to the action plan and monitoring speedometer.

Keeping this in mind, FSSI must carry out the monitoring of the identified strategies, with the objective of determinate if the strategic action have gotten the expected results, also to execute better practices, to destine to programs to improve the enterprise-working environment, the productive process, identifying the financial sources that let the execution of said actions.

1. CONTEXTO GENERAL

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo General.

Elaborar un plan estratégico que oriente la toma de decisiones en la empresa FSSI, para que pueda definir ventajas competitivas frente al mercado.

1.1.2. Específicos.

Identificar los diferentes factores externos e internos que influencian el desarrollo de las actividades de la empresa FSSI.

Analizar la situación actual de la empresa FSSI frente a las exigencias y tendencias en el mercado.

Proponer estrategias que permitan mayor participación en el mercado.

Establecer los recursos necesarios para alcanzar los objetivos del plan estratégico propuesto.

1.2. GENERALIDADES DEL PROYECTO

En el presente proyecto se realizará un plan estratégico de mejoramiento de acuerdo a los recursos y capacidades con los que actualmente cuenta la Fábrica de Suministros y Soluciones Integrales S.A.S. (FSSI), ubicada en la ciudad de Bogotá. Esta empresa, está clasificada según el código CIIU, en el sector de "otras industrias manufactureras n.c.p.". Su actividad económica es la fabricación de traperos (traperos de copa[1], encabados[2], mechas de repuesto) y comercialización de productos no fabricados directamente por la empresa como lo son escobas, recogedores, jabones y guantes (Véase anexo 1. Portafolio de productos FSSI); los anteriores productos son distribuidos a los almacenes Éxito y supermercados de barrio. De otra parte, la organización cumple 3 años de haber incursionado en el mercado y, cuenta únicamente con 3 empleados.

El presente análisis se realizará con el fin de definir y fortalecer las ventajas competitivas de la empresa frente al mercado; esto, debido a que actualmente la empresa no logra posicionarse frente a la competencia con un valor agregado que la diferencie. En primera estancia, es necesario identificar los diferentes factores externos e internos que influyen en el desarrollo de las actividades de FSSI, lo cual permitirá que la empresa tenga una mejor toma de decisiones, permitiendo a su vez adaptación ante las condiciones externas.

Posteriormente, con el fin de mejorar las condiciones de competitividad de dicha empresa en el mercado, se procederá a la creación de estrategias para la organización, a través de

[1] "Trapero ensamblado en copa plástica", Entrevista realizada al empleado Liber Silva, Febrero 2017.
[2] "Los Traperos Encabados son traperos en los cuales la hilaza se sujeta a uno de los extremos de un cabo de madera redondo y lijado, mediante un alambre galvanizado, con la ayuda de dos puntillas" Texquiplas, piso limpio, http://pisolimpio.com.co/producto/trapero-encabado/

las siguientes etapas:

- Formulación del plan estratégico: Determinar la misión, visión, valores y principios corporativos, así como los objetivos estratégicos y acciones estratégicos.
- Programación: Consiste en la elaboración de un plan de acción que describa las actividades secuenciales, planificando con claridad de cómo se alcanzarán los objetivos planteados.
- Presupuesto de ejecución: Cálculo de inversiones, costos y gastos asociados al plan de acción.
- Indicadores de seguimiento: con el fin de lograr cumplir lo estipulado.

Se espera que con el presente proyecto se logre orientar a la empresa, de tal manera que incursione en nuevos segmentos del mercado, reconociendo los riesgos y oportunidades establecidas por las exigencias del sector. Paralelamente, se pretende optimizar el uso de recursos y capacidades a costos mínimos, con el fin de alcanzar a la eficacia y eficiencia deseada.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Es importante que las empresas estén preparadas ante los cambios que surgen en el entorno, para lo cual deben formular un plan estratégico que direccione la compañía al cumplimiento de objetivos alcanzables. Está herramienta permitirá identificar las acciones efectivas de acuerdo con los medios y recursos disponibles, con el fin de mejorar la competitividad de la empresa.

1.4. Descripción del problema

En la actualidad, la empresa FSSI ha sido afectada por los siguientes aspectos:

1.4.1. Única línea de producción

La empresa FSSI cuenta con una línea única de bienes; los traperos son el producto líder, con el que han logrado mantenerse en el mercado. Sin embargo, al fabricar un solo producto, el mercado de la empresa es limitado. Al participar en un segmento de mercado demasiado específico, se restringe la demanda y se dificulta el enfrentamiento de la competencia, que actualmente tiene un posicionamiento significativo en el mercado, debido a que las diferentes empresas fabrican más de dos líneas de productos.

1.4.2. Rivalidad entre competidores

Debido a que existen bastantes empresas que pertenecen al sector 3290 según el CIIU, que se refiere a ***Otras industrias manufactureras n.c.p como la fabricación de traperos,*** éstas han logrado posicionarse en el mercado, lo que implica que se manejen precios bajos, aumentando así la posibilidad de decadencia dentro del mismo segmento. Por medio de innovaciones en sus procesos y materias primas, dichas empresas han conseguido alcanzar una reducción de costos, la cual se ve reflejada en los precios ofrecidos a los comerciantes. Como consecuencia de esta situación, la demanda de la empresa objeto de este estudio ha disminuido. Además, a diferencia de las empresas líderes, ella no ha logrado definir una estrategia que permita la reducción de costos y por ende, no ha podido

ofrecer mejores precios ofrecidos al consumidor.

1.4.3. Materia prima y proveedores

La empresa se ha esforzado por obtener precios más bajos en la compra de materiales y materias primas, teniendo en cuenta la calidad y accesibilidad de los proveedores, de manera que ellos ofrezcan una mayor estabilidad de los suministros para su producto, debido a los requerimientos exigidos por el cliente y las regularidades establecidas dentro del marco político-legal. Sin embargo, no se han logrado establecer lazos comerciales con los proveedores, afectando así sus costos y la calidad del producto.

1.5. METODOLOGÍA

Con el fin de impulsar los niveles de competitividad de la empresa FSSI, se debe realizar un plan estratégico acorde a los recursos y capacidades con los que actualmente cuenta la empresa, por lo tanto, se debe definir las fases y la secuencia que se debe cumplir para llevar un seguimiento y desarrollo eficiente del proyecto.

1.5.1. Etapas de diagnóstico

Dada la necesidad de identificar factores que influyen en diferentes aspectos de desempeño a nivel empresarial, se realizará un diagnóstico que comprenda las siguientes fases:

- Identificar las herramientas necesarias para reunir la información adecuada para la realización del proyecto.
- Realizar una investigación que comprenda las dimensiones político-legales, socioculturales, económicas, ambientales, demográficas y tecnológicas del macroentorno externo en el cual la empresa ejerce una influencia limitada, debido a que éste es un entorno no controlable.
- Establecer las técnicas cualitativas (Observación, entrevistas individuales y análisis de documentos) para analizar los aspectos y datos pertinentes.
- Difundir los instrumentos cualitativos que se aplicarán e informar sobre su respectiva importancia.
- Aplicar los métodos cualitativos de acuerdo con la información que se requiere.
- Interpretar los datos obtenidos por medio de la tabulación.
- Analizar los factores que influencian a la empresa, debido a la actividad económica a la cual pertenece, para lo cual se seguirá el modelo de las fuerzas de Porter (1980).
- Determinar los factores que influencian de manera directa en cada uno de las áreas que compone la organización para lo cual se seguirá el Modelo de negocio lienzo CANVAS de Alexander Osterwalder (2010) y la Cadena de valor Michael Porter (1985).
- Identificar los recursos y capacidades, con el objetivo de distinguir las competencias esenciales y detectar aquellas otras necesarias a crear o adquirir como complemento de las existentes.
- Realizar las matrices de síntesis de diagnóstico estratégico de acuerdo a la información recopilada en el análisis del entorno externo (macroentorno y microentorno) y entorno interno, las cuales se componen de la matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio) y PCMI (Perfil Competitivo de la Industria)
- Ejecutar las matrices de síntesis de diagnóstico estratégico teniendo en cuenta la información recopilada en el análisis del entorno interno; Estas matrices son Perfil

Competitivo Interno (**PCI),** Matriz Dofa y análisis de vulnerabilidad, las cuales permitirán aplicarse para estructurar el sistema de auditoria organizacional y diagnosticar el estado actual en una organización.

- Reconocer los factores externos que afectan a la empresa como las oportunidades y amenazas que existen en el mercado, así como las fortalezas y debilidades que afectan a la empresa, a través del modelo Matriz Dofa (Albert S. Humphrey).
- Analizar la información encontrada, con el fin de argumentar los resultados obtenidos.

1.5.2. Plan estratégico

Creación pasó a paso de un plan, en el cual se visualicen las estrategias formuladas y/o planes de acción que pretendan preparar y mejorar a la organización. Para lo cual se tendrán en cuenta las siguientes etapas:

- Formular la misión, visión, valores y principios corporativos, así como los objetivos estratégicos, todo esto con el fin de definir la orientación estratégica de la empresa.
- Elaborar un plan de acción el cual se debe describir las actividades secuenciales, planificando con claridad de cómo se alcanzarán los objetivos planteados.
- Estimar el presupuesto de ejecución, en el cual se calcula las inversiones, costos y gastos asociados al plan de acción, de igual forma se establece un seguimiento con el fin de lograr cumplir lo estipulado.
- Por medio de los indicadores se busca establecer un sistema evaluador, el cual permite hacer seguimiento a cada una de las acciones de las estrategias funcionales, analizando si cada aspecto se está cumpliendo.

1.5.3. Socialización

- Exponer los datos e información hallada a la gerencia de FSSI.

1.6. ALCANCE O DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

El presente trabajo propone la realización de un estudio de planeación estratégica, teniendo en cuenta los recursos y capacidades con los que actualmente cuenta la empresa FSSI, con el fin de que las estrategias propuestas logren ser realmente implementadas esto acorde a la situación actual de la compañía frente a las exigencias y tendencias actuales del mercado.

2. MARCO TEÓRICO

En el presente trabajo se consideró de manera pertinente usar los siguientes conceptos:

2.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Consiste en analizar la situación actual de la empresa con el fin de obtener y procesar información sobre el análisis tanto externo como interno; De tal forma que se identifiquen las oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades internas de la organización[3].

2.1.1. Macroentorno externo[4]

Se refiere al contexto externo en el cual la empresa ejerce una influencia limitada, debido a que éste es un entorno no controlable. Se realizará una investigación que comprenda las dimensiones político-legales, socioculturales, económicas, ambientales, demográficas y tecnológicas de dicho entorno.

2.1.2. Microentorno externo

Está conformado por factores no controlables totalmente por la empresa; su naturaleza y fenómenos coyunturales limitan la toma de decisiones estratégicas; sin embargo, las empresas pueden influenciarlo siempre y cuando tengan poder en el mercado. Por ende, comprende la identificación de los siguientes aspectos:

2.1.2.1. Evolución sectorial

Consta de una breve investigación histórica del sector en la cual se identifiquen datos estadísticos claves, que permitan clasificar al sector en una etapa de las cuatro que conforman el ciclo de vida del producto: Emergencia, transición, madurez y descenso[5].

2.1.2.2. Nivel de estabilidad del entorno

Identifica si los cambios en el entorno son muchos o pocos y rápidos o lentos, profundos o ligeros y predictibles o no. Para el presente proyecto se identifica que el entorno influye sobre el sector manufacturero de forma ***turbulento;*** Según Emery y Trist (1965) pioneros en los estudios de turbulencia de negocios, el entorno turbulento es aquel en el que se presenta dinamismo e incertidumbre. Para ellos, es inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones; Es una situación donde los recursos y restricciones cambian constantemente, obligando así a las empresas a reaccionar.

2.1.2.3. El modelo de las cinco fuerzas de M. Porter (1980)[6]

Determina los factores que afectan de manera directa a la empresa:

---

[3] FIERRO, Ángel. Diagnostico empresarial. Bogotá, Eco ediciones. Capítulo 1- Función del diagnóstico. 2007. Pág. 9

[4] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. Estados Unidos. 1996. Pág. 37 Tomado de: http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/2014/Market-Kottler/2.pdf

[5] Emergencia: Momento en que el producto se introduce en el mercado, Crecimiento: Incrementan las ventas proporcionalmente al aumentar clientes; Madurez: Se establece un promedio de ventas y la compañía se estabiliza en el mercado en el descenso: Las ventas comienzan a decrecer significativamente, el producto se satura y sale del mercado, Ciclo de vida del producto, https://debitoor.es/glosario/definicion-cvp

[6] PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. América Latina. 2008. Pág. 2 Tomado: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

- **Amenaza ante nuevos competidores:** Es utilizada con el fin de detectar empresas con actividades económicas o productos similares en el mercado, de igual forma su función principal es identificar las diferentes barreras de entrada determinando así el nivel de dificultad para incursionar en el mercado.

- **Poder de negociación de los proveedores**: Analiza las relaciones actuales con los proveedores en cuanto a materias primas y mano de obra, esto con el fin de interpretar futuros escenarios en caso de un alza de precios en sus bienes o escasez de los mismos.

- **Poder de negociación de los clientes:** Se define la autonomía del cliente en cuanto a elegir productos de la competencia. Si existen gran cantidad de industrias potenciales el consumidor tiene más posibilidades a la hora de seleccionar alguno, de tal forma que estos imponen exigencias sobre el sector las cuales son importantes reconocer.

- **Amenaza de productos sustitutos**: En caso de ser identificados se determina qué tan rápido se están posicionando en el mercado, así como las posibles consecuencias que esto traería para la empresa.

- **Rivalidad entre competidores:** Se determina la posición actual de la empresa frente a sus competidores.

2.1.3. Análisis del microentorno interno

El microentorno interno está compuesto por todas las áreas o departamentos que conforman una empresa, para lo cual se busca en este entorno enfocar objetivos que logren satisfacer las necesidades en cada una de las mismas, con el fin de lograr una estabilidad y armonía en la compañía. En este análisis es necesario implementar los siguientes modelos[7].

2.1.3.1. Modelo de negocio CANVAS: Este modelo que plantea lineamientos a seguir para crear un plan de negocios enfocado en el análisis de nueve segmentos interrelacionados y propios de cada industria, permitiendo dar una visión y diagnóstico acerca del estado actual de la empresa[8]. Dichos lineamientos son:

- **Segmento de mercado:** Describe el mercado objetivo al que va dirigido el producto o servicio ofrecido.
- **Propuesta de valor:** Son los beneficios diferenciadores ante la competencia.
- **Canales de distribución y comunicación:** Son los medios que se utilizan para comunicar la propuesta de valor y distribuir el producto o el servicio.
- **Relaciones con los clientes:** Es la forma en la cual se fideliza y se capta clientes.
- **Flujo de ingresos:** Es la fuente en la cual se generan los ingresos y las ganancias, por medio de las formas de pago ingresos son recurrentes.
- **Recursos clave:** Son los activos más importantes, que influyen en el funcionamiento de

[7]KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. Estados Unidos. 1996. Pág. 63 Tomado de: http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/2014/Market-Kottler/2.pdf

[8] CAMPOS, Leopoldo. Análisis e implementación de un modelo de negocios para emprendedores. Pistas Educativas, No. 98. México, Instituto Tecnológico de Celaya. 2012.

la empresa.

- **Actividades clave:** Son las operaciones de más valor, que son imprescindibles para la empresa.
- **Aliados clave:** Son los proveedores y aliados estratégicos convenientes y requeridos para llevar a cabo el funcionamiento en la empresa.
- **Estructura de costos:** Lo conforman los costos fijos y variables con los que cuenta la industria.

2.1.3.2. Cadena de valor

Es utilizada como una herramienta estratégica de análisis, encargada de identificar las ventajas competitivas del negocio frente al mercado; Por ende, toma en cuenta los departamentos de la empresa y los compara frente a los de la competencia, identificando sus falencias, de tal forma que se asuman nuevas estrategias en los procesos internos y externos de la compañía[9]. Estos departamentos se clasifican según el tipo de actividad (primario o secundario).

- **Actividades primarias:** Son aquellas actividades primordiales de las cuales depende la funcionalidad de la empresa. Ellas se destacan en sus principales procesos orientados a ofrecer un producto o servicio; Por lo tanto, se enfoca en aspectos como la elaboración del producto, el servicio de venta y postventa, y la entrega al comprador. Estas se distinguen en:

  Logística interna: Está conformado por operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de los materiales necesarios para elaborar el trapero
  Operaciones: Las operaciones son las actividades que se ejecutan con el propósito de obtener un resultado.
  Logística externa: Se relacionan aquellas operaciones ejercidas con el fin de suministrar el producto terminado al cliente final**.**
  Marketing y ventas: Estrategias para captar la atención de los clientes potenciales por medio de publicidad, promociones, campañas o descuentos en el producto ofrecido.
  Servicios post venta: Se relaciona a aquellas actividades que vienen después de la entrega y/o venta del producto, orientados a fidelizar al cliente y así aumentar la posibilidad de obtener nuevos.

- **Actividades secundarias:** Se refiere a acciones que soportan las actividades primarias; todas se apoyan en conjunto con el propósito de mantener toda la cadena; Este tipo de actividades proporcionan insumos en los cuales debe invertir la compañía con el fin de estructurar un sistema eficiente en todos sus departamentos internos, todo con el objetivo de que la compañía tenga más estabilidad ante el mercado. Se componen de:

  Infraestructura de la organización: Se compone de aquellos procesos o actividades que apoya de manera conjunta todas las áreas de la empresa.
  Dirección de recursos humanos: Se ocupa de actividades como la búsqueda, contratación y motivación del personal.
  Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: Es la investigación acorde a la

[9] QUINTERO, Johana; SANCHÉZ, José. La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Umiversidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela. 2006. Pág. 380. Tomado de: http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf

innovación, conocimientos, procedimientos y avances tecnológicos, que generen valor al producto.
Compras: Se refiere a actividades como la selección de los proveedores, así como en la adquisición de las maquinarias y materiales necesarios para que el producto cuente con alta calidad.

2.1.3.3. Identificación de capacidades y recursos[10]
Distingue los recursos y las competencias esenciales y detecta aquellas otras necesarias a crear o adquirir como complemento de las existentes[11]. Es fundamental que la empresa identifique el "saber hacer" lo que realiza y "saber hacer mejor" que los competidores, este último es el punto clave para obtener una capacidad distintiva o competencia en la cual la empresa se logre destacar más que los competidores, de tal forma que los recursos disponibles sean usados productivamente.

Recursos: Se refiere a los activos ***individuales*** con los que cuenta la empresa, estos pueden ser tangibles (recursos físicos como maquinaria) o intangibles (recursos no materiales como reconocimiento de la marca, reputación, etc.).
Capacidades: Las capacidades se refieren a todas aquellas habilidades ***colectivas*** de la compañía, es decir, se enfoca en las actividades realizadas que surgen a partir de la explotación, combinación y coordinación de los recursos individuales con los que cuenta la empresa.

2.1.4. Matrices de síntesis de diagnóstico estratégico[12]Las matrices de diagnóstico permiten identificar variables internas como externas de la empresa, y mediante la unión de las mismas se busca identificar los factores externos e internos que afectan a la organización.[13]

2.1.4.1. POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio) Evalúa los factores externos, de tal forma que permite sintetizar los hallazgos de manera resumida identificados en factores económicos, sociocultural, demográficos, ambientales, político-legales y tecnológicos, con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas potenciales.

2.1.4.2. PCMI (Perfil Competitivo de la Industria) Se elabora con el objetivo de sintetizar los análisis referentes al sector económico o industrial en el cual se sitúa la empresa analizada (microentorno externo).

2.1.4.3. Matriz DOFA Es una herramienta que indica en qué situación se encuentra la empresa; Por consiguiente, como primer aspecto importante es identificar los factores del entorno que se encuentran a favor y en contra de la compañía, es decir variables internas y externas; en este modelo se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

---

[10] PULIDO, Bibiana. Teoría de los recursos y capacidades: El foco estratégico centrado en el interior de la organización. 2010.
[11]Academia.edu, Auditoria de recursos y capacidades , http://www.academia.edu/11632572/Enfoque_de_Porter_y_de_la_teor%C3%ADa_basada_en_los_recursos_en_la_identificaci%C3%B3n_de_la_Ventaja_Competitiva_contraposici%C3%B3n_o_conciliaci%C3%B3n
[12] SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Edición 10. Índices de gestión. Pág. 147
[13]Ustadistancia, matrices de diagnostico, http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/gabrielrodriguez_practadministrativa/matrices_de_diagnstico.html

Oportunidades: Son aquellos factores favorables que pueden incidir en algún beneficio, producto de su buen uso o aprovechamiento.

Amenazas

Son todos aquellos riesgos que generan inestabilidad, caos y daños; Los cuales interfieren en el éxito de la empresa en el mercado.

Fortalezas: Aspectos positivos que se considera que tienen la empresa y con los cuales se logra superar a sus competidores.

Debilidades: Aspectos internos negativos los cuales interfieren en el crecimiento empresarial, afectando su posición en el mercado.

Impacto: Son los efectos positivos o negativos de una acción, sobre algo o alguien**.**

2.1.4.4. Análisis de vulnerabilidad: Determina el grado de riesgo al que está expuesta una empresa ante una amenaza, para lo cual por medio de esta herramienta se valora el nivel de exposición y propensión de los riesgos latentes en la compañía. Los siguientes parámetros conforman la matriz de vulnerabilidad:

- **Factores claves de éxito (FCE)**
  Son elementos que le permiten a la empresa alcanzar los objetivos trazados, permitiendo a la compañía subsistir y progresar en el mercado; Para seleccionarlos hay que tener en cuenta que estos son factores puntuales sobre los cuales se soporta la organización y de estos depende el éxito o fracaso de la compañía.

- **Consecuencia**
  Es un acontecimiento inevitable que es derivado de alguna causa o hecho.

- **Impacto de amenaza**
  Es el grado o el nivel de un efecto o de una amenaza. Para su calificación se tendrá en cuenta una escala de 0 a 10, siendo 0 como una ausencia de impacto en la empresa y 10 consecuencias desfavorables.

- **Probabilidad de ocurrencia**
  Son el número de posibilidades de que pueda suceder o manifestarse la amenaza, su puntaje es de 0 a 1, donde una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige medidas y acciones inmediatas de corto plazo; Lo contrario ocurre con aquellas de poca ocurrencia debido a que se cuenta con mayor tiempo para realizar un plan de acción con el objetivo de prevenirlas.

- **Capacidad de reacción**
  Es la habilidad que la empresa tiene para enfrentarse o dar respuesta ante cualquier circunstancia. Su calificación es de 0 a 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 capacidad total de reacción; El resultado final indicará esto nos indicara las acciones necesarias que se deben ejecutar, el tiempo de estimación y su magnitud.

- **Grado de vulnerabilidad**
  Es la medida o el nivel al que está expuesto la empresa frente a un efecto negativo o riesgo. Para determinar el grado se multiplica el impacto de amenaza por la probabilidad de ocurrencia.

2.2. PLAN ESTRATEGICO

Según Lumpkin y Dess (2003) se entiende por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones programadas que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo, a partir de la identificación de la posición actual de la compañía[14]; Como resultado se crean estrategias, que puedan ser modificadas en caso de que el entorno cambie. Así mismo se debe realizar un cronograma de acciones y establecer los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

El fundamento principal del plan estratégico es buscar estrategias competitivas las cuales permitan tomar decisiones en el presente para establecer el éxito del futuro, fijando de tal forma, objetivos óptimos a largo plazo. Esta etapa se fundamenta por tres secciones:

2.2.1. Orientación estratégica; determina lo siguiente:

Misión: Determina la forma como la empresa va a cumplir con el propósito organizacional, justificando la importancia de cada empresa, respondiendo a preguntas orientadoras como la identificación del mercado al que va dirigido el producto o servicio, el motivo por el cual se creó la compañía, el tipo de clientes, los elementos diferenciadores, los tipos de productos o servicios que quiere ofrecer, entre otros aspectos, con el fin de comunicar los motivos de creación en la empresa en los colaboradores internos y externos.

Visión: Son los resultados esperados a futuro de una compañía, para lo cual la visión establece el rumbo o el camino para lograr dichos objetivos a largo plazo; Estos planteamientos deben ser realistas y probables.

Valores corporativos: Son las cualidades que hace parte de la cultura empresarial, debido a los patrones o conductas propios de cada compañía.

Principios corporativos: Son la base que rige y defiende el comportamiento de la empresa de acuerdo a su cultura organizacional, estos principios corporativos guían a la empresa hacia el éxito mediante los valores corporativos.

Objetivos corporativos: Los objetivos corporativos son las metas a las cuales la empresa desea llegar, por medio del desarrollo de la misión y con el propósito de cumplir o acercarse a la visión corporativa

2.2.2. Programación

Consiste en la elaboración de un plan de acción que describa las actividades secuenciales, planificando con claridad de cómo se alcanzarán los objetivos planteados. Específicamente, el plan de acción son los pasos a seguir para concretar la implementación de las estrategias derivadas de la matriz DOFA; Para lo cual, se organiza las acciones de acuerdo al sujeto o grupo a quién va dirigido, el momento adecuado para aplicarlo y el costo que genera poner en funcionamiento dichos elementos, con el fin de llevar un seguimiento de las mejores impuestas.

[14] DESS, Gregory; LUMPKIN, Tom. Dirección estratégica. Madrid, España: Mc Graw Hill Interamericana, 2003.

2.2.3. Presupuesto de ejecución

En esta última etapa del plan estratégico, se calculan las inversiones, costos y gastos asociados al plan de acción; De igual forma, se establece un mecanismo de seguimiento con el fin de lograr controlar el cumplimiento de lo estipulado.

3. RESULTADOS OBTENIDOS

3.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnostico estratégico estudia los factores del entorno que afectan de manera directa a FSSI. De dichos factores se pueden determinar las condiciones actuales a las que se debe enfrentar la compañía, para alcanzar posicionamiento en el mercado.

El primer tema de análisis es el macroentorno externo, el cual se compone de factores que influencian la organización y están fuera del alcance de esta misma, es decir son imposibles de controlar por parte de ella; Sin embargo, de la empresa depende prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos positivamente como ventaja para su crecimiento. El segundo tema; es el entorno interno, cuyas características dependen de la forma de funcionamiento de la empresa, y determinan sus fortalezas y debilidades.

3.1.1. ANÁLISIS DE ENTORNO EXTERNO

3.1.1.1. Macroentorno externo

- **Macroentorno económico:**

En este caso se tomaron en cuenta variables como el producto interno bruto (PIB), la evolución histórica del sector (% de crecimiento) y la balanza comercial (importaciones vs exportaciones del sector manufacturero), debido a que estos aspectos inciden en el comportamiento del sector manufacturero a nivel nacional y regional.

La Encuesta Mensual Manufacturera (EMM)[15], informa que en diciembre de 2017-2016 a nivel nacional, la industria manufacturera presentó una disminución en la variación anual de la producción real, ventas y personal ocupado, en comparación a los demás años, según la siguiente gráfica:

Variación (%)

Indicador[p]	Anual		Año Corrido	
	Diciembre 2016 vs Diciembre 2015	Diciembre 2017 vs Diciembre 2016	Enero - Diciembre 2016 vs Enero - Diciembre 2015	Enero - Diciembre 2017 vs Enero - Diciembre 2016
Producción real	2,7	-0,8	3,7	-0,6
Ventas	3,3	-0,2	4,4	-0,4
Personal ocupado	0,1	-1,5	0,8	-0,9

Tabla 1. Resumen del comportamiento de las principales variables, tomado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol_emm_dic17.pdf
Total Nacional - Diciembre[p] 2017/2016

No obstante, la Encuesta Mensual Manufacturera (EMM) también determinó que el sector manufacturero ha disminuido su participación en el PIB en los últimos años, ya que para el

[15] Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), encuesta mensual manufacturera (EMM), https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol_emm_dic17.pdf

año 2015 obtuvo una contribución del 12,2% y para el 2017 esta cifra disminuyó en un 1%. Para el año 2015 la industria manufacturera se ubicó como la cuarta actividad productiva más representativa de la economía colombiana[16], pero ahora es una de las actividades con resultados más desfavorables en cuanto al aporte del PIB nacional[17].

Los anteriores datos ilustran el decrecimiento que ha tenido el sector manufacturero en el país. Estos resultados se pueden interpretar como una amenaza, alertando a los empresarios sobre la ineficiencia del sector; por ende es necesario reevaluar el funcionamiento de sus empresas para contrarrestar esta situación y así ser mas competitivas en el mercado.

En cuanto a las importaciones colombianas, éstas presentaron un crecimiento de 2,6% en el 2017. Además, la DIAN afirma que, del total de importaciones, la industria manufacturera tuvo participación con 75.6% del valor CIF (Costo, seguro y flete)[18]. Sin embargo, esta cifra se alteró en diciembre de 2017 con una disminución de 8,2%, resultado que nuevamente se vio afectado por la baja demanda.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), determinó en su boletín técnico de cuentas departamentales[19], que la ciudad de Bogotá en el año 2017 fue la región que más contribuyó al PIB nacional, aportando casi una tercera parte del PIB de Colombia (25,7%). De este 25.7 %, la industria manufacturera fue una de las tres actividades económicas que mostraron resultados desfavorables decreciendo respecto al año anterior en un -1.0 %[20].

La economía actual del país está permitiendo que la importación extranjera aumente, causando mayor inestabilidad en el producto nacional debido al crecimiento de la competencia, lo cual implica que las empresas tengan que ser dinámicas para así mejorar la competitividad en el sector.

- **Macroentorno demográfico:**

El mercado objetivo del sector analizado está constituido por las familias u hogares que se encuentran en la ciudad de Bogotá. Sin embargo, los establecimientos comerciales cuyo propósito sea ofrecer productos de uso doméstico como traperos, escobas, detergentes, jabones, limpiadores entre otros, así como sucursales reconocidas a nivel nacional como el Éxito se definirán como los canales por medio de los cuales se llega al consumidor final.

---

[16] Manufactura en Colombia, http://www.procolombia.co/compradores/es/explore-oportunidades/manufactura-en-colombia

[17] El tiempo, PIB del país en 2017, http://www.eltiempo.com/economia/empresas/la-baja-del-pib-de-colombia-en-2017-183108

[18] Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), boletín técnico de importaciones IMPO, http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/importaciones/bol_impo_dic17.pdf

[19] Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), boletín técnico de cuentas departamentales,https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2016provisional.pdf

[20] Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), boletín técnico de cuentas trimestrales, https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales

Por consiguiente, se analizará tanto el mercado objetivo como dichos canales de distribución.

Se identificó que para el 2017, los almacenes de cadena Éxito contaban con un total de 78 puntos de venta así lo determinó la revista financiera DataiFX[21], así mismo, analizando el boletín estadístico de la Secretaria de Planeación (SDP)[22] en el primer trimestre del 2017, Bogotá contaba con 507.237 establecimientos comerciales, de los cuales el 40,8% pertenecen a la actividad netamente comercial (253,619) dichos establecimientos se encuentran distribuidos principalmente en las localidades de Kennedy (10,9%), Suba (9,7%), Engativá (9,4%), los Mártires (7,6%), Puente Aranda (5,8%), y Usaquén (5,4%).

Lo anterior, indica que en la medida que aumente los establecimientos comerciales y sucursales, el número de canales para llegar al cliente es mayor; Así mismo, la distribución en las localidades logrará que FSSI perciba los principales lugares en donde su producto puede ser mayormente ofertado.

Respecto al mercado objetivo, la encuesta Multipropósito de 2014 identificó 22.968 hogares en la capital; además se determinó que de estos hogares el 40,3% estaba conformado por 4 o más personas[23]; Sin embargo, según el periódico El Tiempo los hogares conformados por una sola persona son cada vez mayores[24].

En cuanto a la cantidad de hogares se puede observar que a medida que estos aumenten la demanda de productos de aseo crecerá, generando mayores oportunidades para las empresas del subsector.

- **Macroentorno tecnológico:**

En primer lugar, se analizarán las inversiones hechas por las empresas del sector manufacturero. Como segundo aspecto se realizó una mirada al subsector de otras industrias manufactureras n.c.p. y su participación en cuanto a la implementación y desarrollo de nuevas tecnologías e innovación en sus procesos. Por último, en cuanto a la fabricación del producto líder de la empresa analizada (el trapero), se describirán algunos avances tecnológicos en cuanto a máquinas y materias primas utilizadas, con el propósito de identificar posibles mejoras y la viabilidad de estás mismas, de tal forma que se aproveche nuevas oportunidades en este mercado.

ACOPI por medio de su encuesta de desempeño empresarial[25] concluye que un 39% del

[21] DataiFX, revista financiera, http://www.dataifx.com/noticias/en-bogot%C3%A1-%C3%A9xito-abri%C3%B3-las-puertas-de-su-almac%C3%A9n-n%C3%BAmero-78

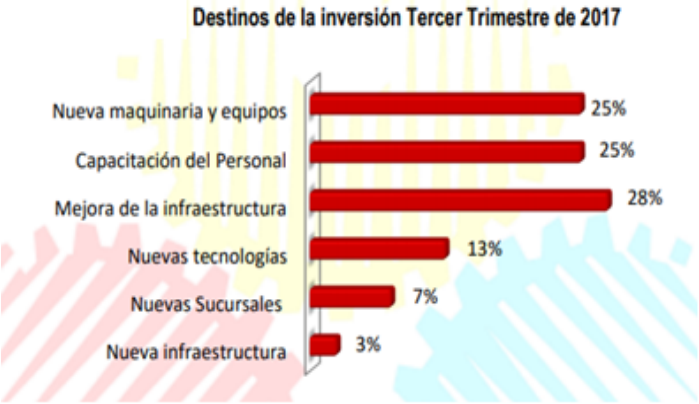
[22] Secretaria Distrital de Planeación, Boletín Estadístico, Dinámica Empresarial de Bogotá, http://www.sdp.gov.co/system/tdf/repositorio-dice/dice201-dinamicaempresarial-31032018.pdf?file=1&type=node&id=8794&force=

[23] DANE, Encuesta Multipropósito, https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/multi/Boletin_EM_2014.pdf

[24] EL TIEMPO, Bajó cifra de personas con necesidades básicas insatisfechas en Bogotá, http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16158100

[25] ACOPI (Asociación colombiana de las micro, pequeñas y medianas empresas), Informes de resultados encuesta de desempeño empresarial, https://acopi.org.co/wp-content/uploads/2017/12/INFORME-DE-RESULTADOS-ENCUESTA-3er.-TRIMESTRE-DE-2017.pdf

sector manufacturero está implementando proyectos de inversión en sus empresas, porcentaje el cual es distribuido según la siguiente gráfica:



Gráfica 1. Inversión de las empresas del sector manufacturero, tomado de: https://acopi.org.co/wp-content/uploads/2017/12/INFORME-DE-RESULTADOS-ENCUESTA-3er.-TRIMESTRE-DE-2017.pdf
Julio – Septiembre 2017

Estos indicadores muestran el panorama tecnológico actual y los diferentes campos en los cuales las empresas están interesadas en invertir.

A continuación, es importante describir la evolución del subsector de "Otras industrias manufactureras n.c.p." en cuanto a las tecnologías implementadas; Durante el periodo del 2015 a 2016 el DANE por medio de la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica EDIT VII[26], estudió 55 actividades industriales a nivel nacional (7.947 empresas en total, de las cuales 109 pertenecían a la actividad industrial de otras industrias manufactureras n.c.p). En sus resultados se observa que, en cuanto a innovación de productos significativamente mejorados, el subsector se destacó dentro de las 15 actividades más representativas e innovadoras de bienes significativamente mejorados.

En el subsector de otras industrias manufactureras n.c.p. cuya actividad económica es la fabricación de trapeadores y escobas, se realizan procesos productivos los cuales se llevan a cabo de manera netamente artesanal[27]; Sin embargo, se han mejorado las maquinarias e insumos utilizados con el fin de mejorar la eficiencia, como es el caso de las máquinas forjadoras,[28] las cuales cada vez son más fáciles de usar, debido a que ahora se pueden encontrar neumáticas y eléctricas, contribuyendo a aumentar capacidades de producción[29]. En cuanto al surgimiento de nuevas materias primas, estas han sido incorporadas a los procesos de producción con el fin de mejorar la calidad de estos productos; Es el caso de

[26] DANE, encuesta de desarrollo e innovación tecnológica, sector industrial manufacturero (2015-2016), https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/boletin_EDIT_manufacturera_2015_2016.pdf
[27] Como hacer un trapeador de pisos https://comolopuedohacer.com/como-hacer-un-trapeador-de-pisos
[28] La máquina forjadora tiene como función sujetar el palo de madera por medio de un alambre de tensión, el cabo del palo se introduce en la parte superior de la máquina y posteriormente se activa la máquina ya sea por pedal (manual) o eléctrica, con el fin de que este gire para que el alambre amarre las mechas al extremo del cabo del palo.
[29] AMXMACHINERY, FORJADORAS ESCOBAS Y TRAPEADORES http://www.amxmachinery.com/index.php?route=product/category&path=338_393

la microfibra, cuyas propiedades en sus filamentos los hacen más finos, en comparación del algodón; Estos filamentos absorben de una manera más eficaz los líquidos y desechos, además de que el equipo de microfibra de limpieza para pisos suelen ser hasta un 75% más liviano que el tradicional, lo cual facilita su transporte y reduce el esfuerzo del usuario. De igual forma, la microfibra se puede reutilizar más de 500 veces, no retiene olores ni el polvo, no genera desechos como pelusas, no raya las superficies y elimina hasta un 99% las bacterias[30]. A continuación, podemos observar el funcionamiento de la microfibra:

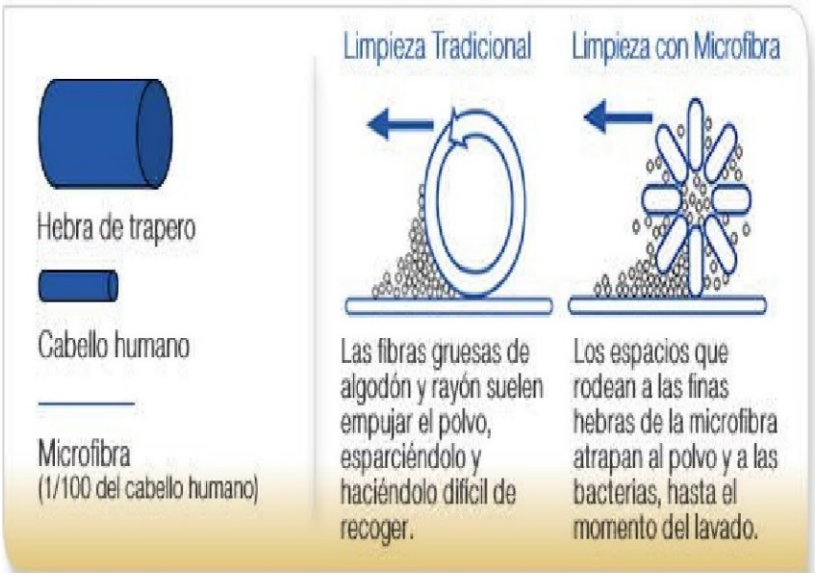


Imagen 1. Funcionamiento de la microfibra, tomado de: https://todosobrelasfibrassinteticas.blogspot.com/2013/05/microfibras.html



Imagen 2. Trapero de algodón, tomado de: https://www.eternamentecontigo.com/trapero-algodon-210-g/



Imagen 3. Trapero de microfibra, tomado de: http://www.aldusaseo.com/productos/traperos/mecha-de-microfibra-250-g-detail

Así mismo, a nivel de productos innovadores, los trapeadores giratorios, representan el último avance en tecnología, debido a que estos traperos tienen un sistema de escurrido

[30] CMD, soluciones sustentables de limpieza, Blogspot, http://cmdsolucionessustentableslimpieza.blogspot.com.co/

automático, que, al introducirse en un balde, giran hasta quedar totalmente seco y de la misma manera el trapero vuelve a hidratarse para la siguiente trapeada, lo cual significa un mínimo esfuerzo al utilizarse este producto[31].

Lo anterior señala oportunidades que debieran despertar el interés de las empresas por innovar en las condiciones actuales de su producción, buscando nuevas máquinas y equipos, así como la mejora en la infraestructura, además del querer acceder a nuevas tecnologías que permitan mayor productividad y competitividad de los productos finales.

- **Macroentorno sociocultural:**

En esta sección se hará énfasis en los hábitos del consumidor a la hora de seleccionar el producto, debido a las tendencias impuestas por el mismo mercado.

En la actualidad las actividades de limpieza se han asociado a las costumbres del hogar a través de los años. Colombia, en comparación a los demás países de Latinoamérica, limpia con mayor frecuencia el 50% de los colombianos realiza esta actividad todos los días[32].

Según el informe Global sobre Cuidado del Hogar[33], de cada 10 colombianos cabezas de Hogar 4 comparten las labores de limpieza (39%), de igual forma, el 38% de los encuestados afirmó que las labores de limpieza están a cargo de las mujeres; además existe una gran influencia de la figura femenina en las compras de productos de aseo, ellas representan el 49% de los compradores, mientras que solo el 14% de los hombres realiza estas compras.

Estudios han concluido que la mayoría de los colombianos a la hora de ***comprar*** los productos de aseo, tienen en cuenta aspectos como precios ajustables a su bolsillo (54%), calidad del producto de acuerdo a sus necesidades (48%), variedad del producto (46%), y por último promociones y ubicación de la tienda (36% c/u). Por otra parte, a la hora de ***seleccionar,*** los consumidores tienen en cuenta los siguientes atributos: Mayor efectividad en los productos (74%), así como el haber tenido una experiencia previa con el producto o reconocimiento de la marca influyen en la decisión del consumidor (56%)[34].

De acuerdo a la encuesta online realizada en el año 2015 por Nielsen[35], los hogares colombianos prefieren adquirir estos productos en almacenes de cadena (78%), tiendas de

---

[31] Ventanas info, Fregonas giratorias automáticas, http://ventanasinfo.com/fregonas-giratorias-automaticas/

[32] NIELSEN, Estudio Global sobre Cuidado del Hogar, http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Asi-son-los-habitos-de-limpieza-en-los-hogares-colombianos.html

[33] NIELSEN, Estudio Global sobre Cuidado del Hogar, http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Asi-son-los-habitos-de-limpieza-en-los-hogares-colombianos.html

[34] NIELSEN, Estudio Global sobre Cuidado del Hogar, http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Asi-son-los-habitos-de-limpieza-en-los-hogares-colombianos.html

[35] NIELSEN, Estudio Global sobre Cuidado del Hogar, http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Asi-son-los-habitos-de-limpieza-en-los-hogares-colombianos.html

barrio (42%), tiendas online (8%) y vendedores puerta a puerta (7%). Sin embargo, en Colombia se han posicionado en los últimos años los Soft discount (Tiendas de descuento), por ejemplo los supermercados Ara y D1, en los cuales según la misma encuesta el 30% de los hogares colombianos optan por realizar sus compras.

Por último, las tiendas de descuento se han enfocado en productos más económicos, ventaja que puede ofrecerse debido a que estas empresas no invierten en publicidad; además, las pequeñas y medianas empresas benefician a estos establecimientos debido a aspectos como la menor intermediación que existe lo que abarata costos de transacción, logística más sencilla y condiciones de pagos que resultan más competitivas; así mismo, estos almacenes al igual que las tiendas de barrio[36] se están ubicando cerca a los clientes lo que disminuye el tiempo destinado a las compras, convirtiéndose en un aspecto importante de preferencia para el consumidor final.

- **Macroentorno político-legal:**

Con el fin de que no se generen sanciones y se respete el marco legal que regula los mercados, las empresas deben cumplir con normas, leyes, decretos y políticas establecidas por el Estado, que propenden por la creación de un sistema que evite la piratería, contrabando y fraude; Así mismo cada entidad debe conocer los impuestos que debe pagar.

ACOPI por medio de asesorías busca informar sobre el marco legal actual, capacitaciones, talleres y convenios con instituciones como el SENA con el propósito de impulsar el desarrollo productivo y acrecentar la competitividad, sus servicios prestados son gratuitos y tienen como finalidad brindar un apoyo más no son de carácter obligatorio. Sin embargo, es importante que las empresas acudan a esta entidad para mantenerse actualizadas en cuanto al conocimiento de las políticas establecidas por el Estado, así como las modificaciones realizadas en estas y los debidos impuestos con los que debe cumplir.

En cuanto a modificaciones de la normatividad, la autorretención de renta reemplazó el impuesto CREE (impuesto sobre la renta para la equidad); Las tarifas de autorretención de renta varían según la actividad económica que se realice y de acuerdo a las modificaciones establecidas en el Decreto 2201 del 2016. Para el caso de la actividad económica Otras industrias manufactureras n.c.p. la tarifa de autorretención aplicable para todos los pagos en esta actividad será de un 0.40%[37].

Por otra parte, la revista Semana y la Cámara de Comercio[38] publicaron la normatividad vigente que deben tener todas las compañías con el fin de evitar sanciones legales:

- Habeas Data es una ley la cual implemento un manual de políticas en el cual refleja al empresario (únicamente aplica para la persona natural que maneje la compañía) el uso

[36] Portafolio, La fortuna en las tiendas de barrio, http://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/fortuna-tiendas-barrio-496805

[37] Comunidad contable, CREE y autorretención de renta, http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/CREE/autorretencion-de-renta.asp

[38] Revista semana y Cámara de Comercio, La normatividad empresarial como la oportunidad para crecer, http://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/la-normatividad-empresarial-como-la-oportunidad-para-crecer/528660

adecuado de sus datos personales es regulada por la Superintendencia de Industria y Comercio.

- SG SST tiene como función, diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, está regulada por el Ministerio de Trabajo
- Sistema Sarlaft creado en el 2007, el cual exige a las empresas implementar el sistema de autocontrol y gestión de riesgo evitando de tal forma el lavado de activos y de la financiación del terrorismo, la Superintendencia Financiera y la UIAF- Unidad de Información y Análisis Financiero son las encargadas de regularla.

Con el fin de que todas las empresas logren implementar estas normas lo antes posible, la Cámara de Comercio ofrece asesorías con consultores especializados en cada uno de los temas.

En cuanto a normas internacionales, la ISO 9001:2015 certifica a las empresas en la gestión de la calidad de los productos o servicios que ofrezcan. Todas las empresas se pueden certificar bajo la norma ISO 9001:2015, la cual se centra en la implementación, mantenimiento y mejoramiento de los sistemas de calidad, por medio de los procesos, la identificación y la mitigación de riesgos, con el fin de mejorar la eficiencia y generar un valor agregado a las industrias que la implementen[39].

Para concluir, las anteriores normas, leyes y/o políticas las deben aplicar todas las empresas; Por otra parte, las compañías pueden ser partícipes y beneficiarse de asesorías, cursos y capacitaciones con el fin de mejorar la eficiencia y buscar su debida certificación en cuanto al implemento de las mismas, generando un valor agregado y confianza a los clientes.

- **Macroentorno ambiental:**

En primer lugar, se enfatizará en la deforestación en las industrias maderas, sus principales causas y la manera adecuada de contrarrestar este impacto negativo. Además, se hablará sobre el algodón, su impacto ambiental y la materia prima que lo sustituye cuyo uso es amigable con el medio ambiente; así mismo, se nombraran las normas que más se relacionen a la actividad industrial realizada por FSSI, teniendo como principal objetivo contrarrestar los daños ambientales e implementar una responsabilidad social de parte de las empresas en cuanto al buen uso de estas materias primas.

Según el informe del IDEAM (Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales) la deforestación en Colombia aumentó un 44% entre el 2015 al 2016, a causa de los pastizales, cultivos de coca, proyectos de infraestructura o para explotar la madera y los recursos minerales, lo cual demuestra que es un panorama desalentador para disminuir de manera significativa la deforestación[40].

Se estima que el 75% (48.000 hectáreas por año) de la madera que se comercializa, se transporta y se exporta es ilegal, por ende con el fin de contrarrestar el comercio abierto

[39] Americana, Norma ISO 9001- 2015, http://www.americana.edu.co/barranquilla/archivos/calidad/Norma-ISO-9001-2015.pdf

[40] Semana, Articulo Forestación en Colombia, http://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/deforestacion-en-colombia-las-regiones-mas-deforestadas-en-2017/37730

de la madera, se aprobó la Ley 1450 de 2011, Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia, cuyo objetivo es "asegurar que la madera transportada, transformada y comercializada en el país provenga exclusivamente de fuentes legales"[41] , documento en el cual tuvo participación sectores públicos como privados[42] y fue firmado en el año 2016[43]. Además, se estipulo la guía de Compra y Consumo Responsable de Madera en Colombia, la cual deben regir todas las empresas[44].

Así mismo, las propiedades de la madera han sido afectadas de manera negativa, debido a distintos factores ambientales, afectando la calidad del producto; En efecto se han optado por emplear diferentes maneras para sustituirlo, como la reutilización del papel reciclado y palos de plástico. De esta forma, las empresas no sólo están disminuyendo sus costos con la compra de esta materia prima, sino que además de ser económica debido a su composición, está impactando de manera favorable al medio ambiente, disminuyendo así la deforestación.[45]

Con respecto al algodón, una compañía antioqueña llamada "Desperdicios de Colombia" recicla el algodón para convertirlo en hilos, con el fin de minimizar los costos y daños ambientales; esto, debido a que el algodón es uno de los principales contaminantes del planeta; sus cultivos ocupan cerca del 3% en la tierra y, consumen el 23% de los pesticidas usados y el 10% de productos químicos para su transformación, como la coloración[46]. En contraste, se considera que la Microfibra es una materia prima que contribuye de manera positiva al medio ambiente, debido a que este material se puede reutilizar más de 500 veces por su alto nivel de absorción, utiliza hasta un 95% menos de químicos y agua para las actividades de limpieza[47]. A diferencia del algodón, la microfibra tiene un menor impacto negativo para el medio ambiente.

Es importante destacar los problemas ambientales a los cuales se enfrenta las industrias madereras y de textil, debido a que los fabricantes de traperos dependen de estos

---

[41] UNIAGRARIA, Pacto intersectorial por la madera legal en Colombia, elija madera legal compra responsable,http://www.uniagraria.edu.co/images/union_universitaria/cartilla_pacto_por_la_madera_2011.pdf

[42] Ministerio de ambiente, fortalecimiento al pacto intersectorial por la madera legal en Colombia, http://www.corpouraba.gov.co/sites/default/files/present_apoyo_pimlc_carder_agosto_12_de_2015_3_1.pdf

[43] Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia, http://www.cali.gov.co/dagma/publicaciones/116837/pacto_intersectorial_por_la_madera_legal_en_colombia/

[44] Guía De Compra y Consumo Responsable de Madera en Colombia, Proyecto Fortalecimiento al Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia, http://www.bosquesflegt.gov.co/sites/default/files/publicaciones/GuiaCCRM_VF.pdf

[45] Universidad Jorge Tadeo Lozano, Fabricación y comercialización de cabos en papel para accesorios de aseo, http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1686/T173.pdf?sequence=1

[46] Portafolio, Empresa de traperos con material reciclado exportan a Puerto Rico, Perú, Ecuador y EE.UU, http://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresa-traperos-material-reciclado-exportan-puerto-rico-peru-ecuador-ee-uu-496077

Eco 13, Ecología y medio ambiente, La industria del algodón, uno de los mayores contaminantes del planeta, http://eco13.net/2009/11/la-industria-del-algodon-uno-de-los-mayores-contaminantes-del-planeta/

[47] CMD Soluciones Sustentables Limpieza, Microfibra v/s Algodón, http://cmdsolucionessustentableslimpieza.blogspot.com.co/2013/08/microfibra-vs-algodon.html

proveedores para la elaboración de sus productos; además, cada cambio que afecte a estas industrias se verá reflejado en el costo de la materia prima y en la calidad de la misma.

3.1.1.2. Microentorno externo

A continuación, se expondrán los diferentes aspectos que relacionan el análisis sectorial en relación a la actividad industrial y la posición actual de FSSI en el mercado, en relación a sus limitaciones al momento de tomar decisiones estratégicas.

- **Identificación del sector de interés y clasificación según código CIIU.**

Según Código CIIU[48]

"La fabricación de escobas y cepillos (aspiradoras y otras máquinas con dispositivos rotatorios), incluidos cepillos que forman parte de máquinas, escobillas, barredoras, limpiones, traperos, plumeros mecánicos y manuales, brochas, almohadillas, rodillos para pintar, escurridores, mopas, escobillas de goma, entre otros."
Por lo tanto, la fabricación de traperos pertenece a la división 32, grupo 329 y clase 3290 denominada otras industrias manufactureras n.c.p.

En el año 2014 el consejo municipal identificó que la cantidad de empresas de productos de aseo y absorbentes, se pueden distinguir por sus diferentes actividades comerciales como:

"(i) jabones, detergentes y limpiadores; (ii) productos especializados para la limpieza de superficies y el cuidado de pisos, muebles y equipos; (iii) paños y esponjas; (iv) traperos, escobas, cepillos y brilladores; (v) productos de papel; (vi) productos derivados del plástico; (vii) maquinaria para el aseo; y (viii) dispensadores."

Con el conocimiento de la etapa evolutiva del sector, se busca determinar las estrategias de mercadeo más apropiadas, según la etapa del ciclo evolutivo en el cual se encuentra el subsector.

Para este caso, el subsector se encuentra en estado de transición. Para llegar a esta conclusión se analizó la transcendencia histórica de la fabricación del trapero así como se mencionan aspectos más relevantes del subsector en Colombia.

Este producto surge en el mercado internacional hace medio siglo, bajo el nombre fregona (terminó que en 1984 se incorporó al diccionario de la RAE como "utensilio para fregar sin arrodillarse"). Su inventor fue el español Manuel Jalon Corominas, quien fabricó las primeras unidades con un tubo metálico y rodillos. Posteriormente, en 1968 ya había montado su empresa Manufacturas Rodex S.A., la cual empezó a producir las fregonas de uso doméstico e industrial para grandes superficies. En los años 70 esta misma técnica de fabricación ya era tomada por Colombia[49].

[48] DANE, Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas, https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf
[49] Diario El país, España, La agitada vida de una fregona,

En Colombia este subsector y en relación a la actividad económica de fabricación de traperos aún suelen realizarse de manera muy artesanal[50], y sus modelos se encuentran netamente inspirados en los realizados por Jalon, lo que indica que el subsector se encuentra en un estado de transición, al no lograr aún estabilizarse dentro del mercado nacional y no aportar considerablemente a la economía del país ni tomar un enriquecimiento propio de diferenciación del producto en el segmento donde se desempeña.

Nivel de estabilidad del entorno: Se considera que el entorno que rodea las actividades de las empresas del sector es turbulento.

A nivel nacional, la ANDI informo que legalmente se inscribieron para el año 2014 en segmento de productos de Aseo y absorbentes alrededor de 700 empresas fabricantes, cuyas líneas de bienes no necesariamente abarca toda la gama de productos de limpieza. Estas empresas también varían en cuanto a su tamaño.

El estudio efectuado por la ANDI determinó que las grandes corporaciones son más competitivas debido a que ofrecen productos con alto valor agregado, obteniendo mayor participación en el mercado exterior ya que cuentan con la capacidad de desarrollar estrategias publicitarias y de diferenciación del producto que las impulsa a liderar en el sector. Por otro lado, las empresas que solo se han posicionado en el mercado nacional, cometen el error de suplir las necesidades de los mercados de menores ingresos, en el cual prevalecen los productos sin diferenciación y precios bajos[51].

En un estudio realizado en 2015 por Raddar, se determinó que los hogares colombianos en cuanto a productos de aseo y cuidado personal durante el transcurso del año invirtieron $16,5 billones que corresponde al 3,2% del consumo total de los hogares, así mismo se identificó que Bogotá es la ciudad de mayor gasto en artículos de aseo y cuidado personal, con una participación del 37% a nivel nacional[52].

Posteriormente, en el año 2016 el Programa de Transformación Productiva público su Plan de Negocios del Sector de Cosméticos y Productos de Aseo, el cual se basó en estudios que informaban a cerca de la influencia de dicho sector en la economía del país. Con estos datos, el PTP realizó un pronóstico desde el año 2015 hasta el 2032 a cerca de la estabilidad e influencia que tendrá el sector; se determinó que para el presente año 2018 sus ventas lograrían alcanzar los 2,4 billones COP con una tasa de crecimiento del 5,4%

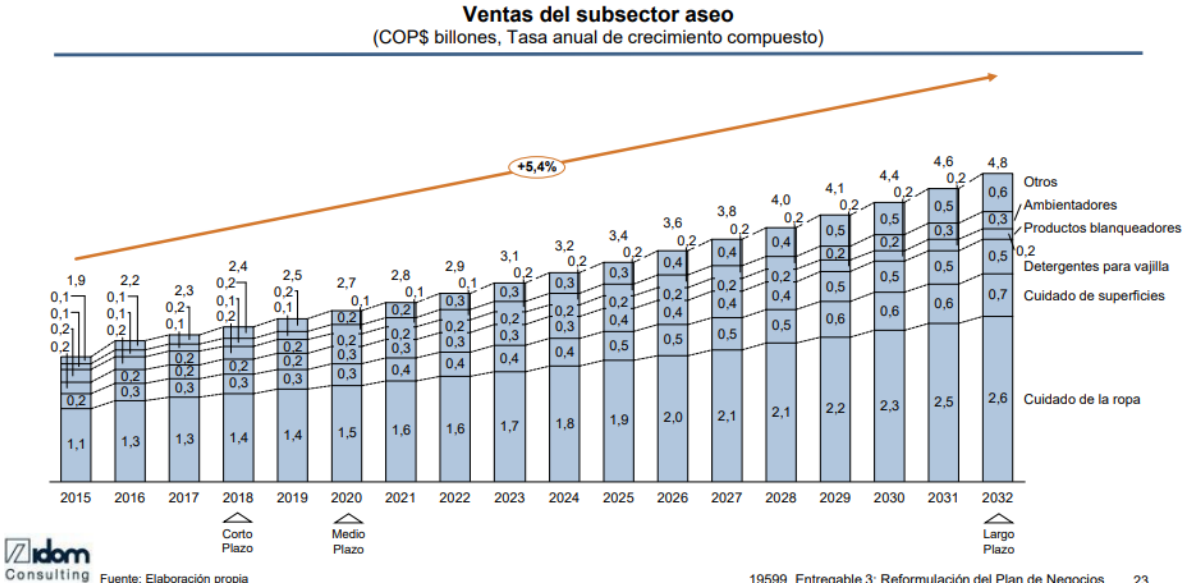
https://elpais.com/diario/2007/06/17/negocio/1182085412_850215.html

[50] Beleño, Elkin. ELABORAR UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS MULTIUSOS PARA TRAPEROS, ESCOBAS Y CEPILLOS EN LA CIUDAD DE CARTAGENA. Colombia, Cartagena (2013) http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/1568/1/ELABORAR%20UN%20ESTUDIO%20DE%20FACTIBILIDAD%20PARA%20LA%20FABRICACI%C3%93N%20Y%20COMERCIALIZACI%C3%93N%20DE%20LOS%20SISTEMAS%20MULTIU.pdf

[51] ANÁLISIS SECTORIAL PARA EL SERVICIO DE ASEO Y CAFETERÍA, ESTUDIO DE MERCADO file:///C:/Users/angiepaola/Downloads/4%20Aseo%20y%20Cafeteria%20-%20Analisis%20del%20mercado.pdf

[52] SECTORIAL, El Gasto Per Cápita en Artículos de Aseo y Cuidado Alcanzan los $343.567 Pesos; https://www.sectorial.co/informativa-cosmetico-y-aseo/item/51946-el-gasto-per-c%C3%A1pita-en-art%C3%ADculos-de-aseo-y-cuidado-alcanzan-los-$343-567-pesos

acumulable desde el 2015-2032[53]. Tal y como se describe en la siguiente gráfica:



Gráfica 2. Proyección de ventas del subsector aseo 2015-2032
Tomado de: https://www.ptp.com.co/documentos/PlandeNegociosCosmeticos2016.pdf

Cabe destacar que la actividad industrial de otras industrias manufactureras obtuvo para el año 2016-2017 una variación positiva de 3,0% en personal ocupado y 0,4% en ventas; Sin embargo, a nivel de la producción real tuvo un índice de -5.1%[54].

Para concluir, un estudio realizado en el 2018 por Nielsen refutó el pronóstico impuesto por PTP para el año 2018, ya que el consumo en cuanto a productos de aseo para el hogar ha disminuido en un -1,1% lo cual se ve reflejado con el descenso de las ventas en un -2,8% a diferencia del PTP el cual pronostico un crecimiento del 2,4% de las ventas del subsector de aseo para el mismo año.[55] Por lo tanto, con respecto a los datos sectoriales presentados se puede determinar que las ventas de los productos del sector no son constantes y sus cifras no concuerdan con lo pronosticado, presentándose un ciclo turbulento el cual es causado por la poca demanda.

- **Composición de las fuerzas que actúan en el sector:**

El modelo de las cinco fuerzas de M. Porter.

Como segundo factor importante del microentorno externo, es necesario analizar el entorno de acuerdo con el ***Modelo de las cinco fuerzas de M. Porter.***
Para el sector en el cual se realizará el anterior análisis, se procede a identificar las variables que componen dicho modelo.

[53] PTP, Plan de Negocios Cosméticos y de Aseo, https://www.ptp.com.co/documentos/PlandeNegociosCosmeticos2016.pdf
[54] Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), encuesta mensual manufacturera (EMM), https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol_emm_dic17.pdf
[55] NIELSEN, TENDENCIAS DEL CONSUMO EN COLOMBIA - DICIEMBRE/ENERO/FEBRERO 2018 http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2018/infografia-tendencias-de-consumo-en-colombia1.html

	Amenaza de entrada de nuevos competidores: Es alta Las barreras legales no son severas respecto a impuestos, políticas y leyes establecidas para la creación de pymes. Así mismo para esto no se requiere de gran inversión de capital; En cuanto a la maquinaria a utilizar, esta puede ser manual, lo que facilita su uso y así mismo la capacitación en el personal, conforme a un mejoramiento continuo en sus procesos.	
Poder de negociación de los proveedores: Es medio En Colombia se incrementó las importaciones de productos de madera y algodón, lo cual implica que proveedores del exterior impongan mayor competitividad en el mercado nacional, aumentando así la cantidad de proveedores.	**Rivalidad entre competidores existentes: Es alta** En esta actividad industrial existen bastantes competidores, lo que implica que en el mercado se manejen precios demasiado bajos, aumentado así la posibilidad de decadencia dentro del mismo segmento. Por otra parte, los competidores ofrecen promociones y precios aún más bajos esto con el fin de atraer al consumidor, disminuyendo la rentabilidad del mercado en sí.	**Poder de negociación de los clientes: Es alta** Debido a la alta oferta, el precio del producto puede disminuir, dado a que el cliente tiene a su disposición una alta gama de productos, así como el poder de decidir dónde ir a comprar, esta situación genera que el mercado en el cual se desarrolla la actividad industrial sea menos atractivo, causando gran disminución en las ventas
	Amenaza de posibles sustitutos: Es alta En la actualidad, existen productos similares al trapero, tanto manuales como tecnológicos (brilladoras, aspiradoras, traperos giratorios, entre otros) los cuales cumplen la misma necesidad; Esto se identifica como una amenaza en el mercado, debido a que los canales utilizados para llegar al cliente se ven afectados en las ventas al no lograr competir contra la efectividad de limpieza que ofrecen estos productos sustitutos.	

Imagen 1. Fuerzas de M. Porter en el sector manufacturero.
Fuente: Propia

Se concluye que es necesario modificar las estrategias de la empresa; con el fin de identificar y/o realizar nuevas ventajas competitivas que permitan un desarrollo estable para la compañía independientemente de lo que en su entorno ocurra.

3.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

Este análisis se realiza con el fin de identificar los factores que influencian de manera directa en cada una de las áreas que compone la organización; Para lo cual se aplicará el Modelo de negocio lienzo CANVAS de Alexander Osterwalder (2010) y la Cadena de valor Michael Porter (1985).

3.1.2.1. Modelo de negocio CANVAS

Es importante visualizar los aspectos importantes de la fábrica, para tener en cuenta los factores a mejorar y aquellos que le dan un valor o favorecen la organización. Por lo tanto, se procede a identificar las variables que componen dicho modelo.

<table>
<tr><td rowspan="2">Aliados Clave

La empresa no cuenta con aliados clave.</td><td>Actividades Clave

Forjado, amarre y clavado.</td><td rowspan="2">Propuesta de Valor

FSSI ofrece una gran gama de traperos de colores a su disposición, además por la compra del producto líder se puede obtener un kit de aseo para el hogar (escoba y recogedor) más económico.</td><td>Relación con el Cliente

Atención personalizada al momento de la compra del producto y asesoría en cuanto al uso, especificaciones y durabilidad.</td><td rowspan="2">Segmentos de Clientes

El consumidor final del producto son aquellas familias u hogares ubicados en la ciudad de Bogotá.</td></tr>
<tr><td>Recursos Clave

Mano de obra calificada y maquinaria.</td><td>Canales de distribución y comunicación

Almacenes que comercializan y venden productos de primera necesidad, entrega a domicilio, volantes, voz a voz.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Estructura de Costes

Costos fijos: El arriendo y mano de obra.
Costos variables: Obtención de materia prima.</td><td colspan="3">Estructura de Ingresos

La compañía presenta un flujo continuo de ingresos. El valor del producto ofrecido varía entorno al costo de materia prima; Además, los intermediarios imponen el precio final al producto. Su fuente de ingreso es la comercialización del producto líder (trapero) así como demás productos ofrecidos al consumidor, sus pagos son en efectivo y consignación en cuenta bancaria.</td></tr>
</table>

Imagen 2. Modelo de negocio CANVAS empresa FSSI

Fuente: Propia

Segmentos de mercado: El consumidor final y al cual va dirigido el producto, son aquellas familias que realizan la limpieza en sus hogares, y el cual utiliza el utensilio del trapero para llevar a cabo esta labor.

Propuesta de valor: FSSI se caracteriza por competir en el mercado con precios bajos por medio de su producto líder, de tal forma que los clientes al momento de comprarlo obtienen mayores beneficios a la hora de adquirir las demás líneas de productos que se ofrecen (no fabricados directamente por la empresa como lo son escobas, recogedores, jabones y guantes)**.**

Canales de distribución y comunicación: FSSI utiliza canales como la entrega a domicilio para la distribución del producto. Por otra parte, su canal de comunicación es el "voz a voz", denominado indirecto ya que para su divulgación se requiere intermediarios entre el consumidor final y el proveedor. Cabe agregar que el canal de comunicación es corto debido a que su fuente de propagación son los mismos almacenes y/o clientes. Por último, como herramienta publicitaria se utiliza el volanteo como estrategia de promoción.

Relaciones con los clientes: Con el fin de fidelizar y captar clientes; FSSI brinda respaldo en cuanto a la calidad del producto líder y demás productos a través de la información en relación al buen uso, especificaciones (peso, precio, propiedades, etc.) y durabilidad de producto.

Flujo de ingresos: En FSSI sus ingresos son recurrentes ya que la relación con sus intermediarios (Almacenes éxito y tiendas de barrio) es constante, siempre y cuando la demanda por parte del consumidor final sea continua; Por ende, el valor del producto ofrecido varía entorno al costo de materia prima; Además, los intermediarios imponen el precio final al producto, alterando su competitividad en el mercado (en el Éxito podría ser más costoso obtener el mismo producto que en tiendas de barrio, teniendo en cuenta que la calidad del producto ofrecido es la misma).

FSSI ha generado una fuente de ingresos adicionales, debido a la venta de otros bienes no fabricados por ellos como lo son escobas, recogedores, jabones y guantes, así mismo han optado por comercializar materia prima como algodón y cabos de madera.

Recursos clave: Para la compañía, es primordial tener al alcance la maquinaria y mano de obra oportuna, la cual debe ser calificada en cuanto al conocimiento del proceso de producción, de tal forma que además de estar capacitado este sea multifuncional con el fin de realizar cualquier labor en el proceso productivo.

Actividades clave: Las operaciones que generan mayor importancia durante el proceso productivo; Son forjado, amarre y clavado de estas actividades depende la calidad del producto final porque estas definen la durabilidad del trapero.

Aliados clave: La empresa no cuenta con aliados clave.

Estructura de costos: FSSI determina como principales costos fijos el arriendo y mano de obra, así como costos variables presentados en la obtención materia prima. Estos costos son importantes para la compañía, ya que de su correcta inversión depende el poder realizar el proceso de producción cumpliendo con la demanda impuesta por el consumidor final.

3.1.2.2. Cadena de valor

Se procedió a aplicar este modelo en FSSI, teniendo en cuenta que para su diligenciamiento se debe conocer su proceso productivo con el fin de clasificar las actividades primarias y secundarias.

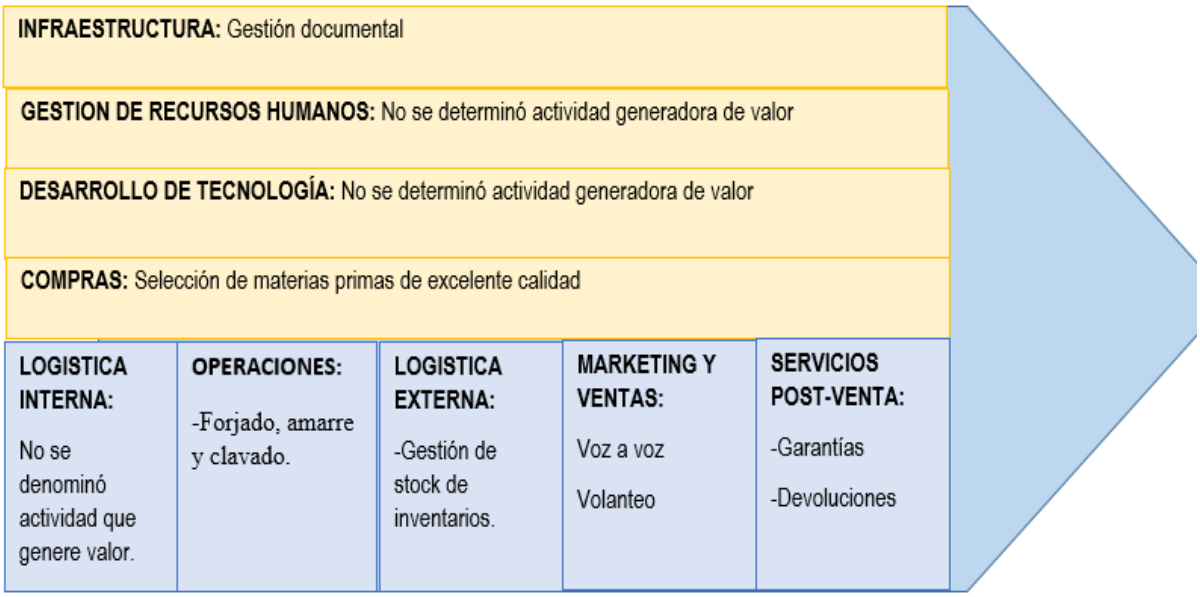


Imagen 3. Cadena de valor empresa FSSI
Fuente: Propia

Para las ***Actividades primarias***, en FSSI se determinó las siguientes actividades generadoras de valor en cada etapa del proceso.

- **Logística interna:** No se determinó actividad generadora de valor, debido a que, desde la recepción de materias primas, almacenamiento, distribución y despacho de estas a la planta de producción, se generan demoras ya que al haber una única persona que realiza todas estas acciones se causa un cuello de botella.
- **Operaciones:** Las operaciones que generan valor son forjado, amarre y clavado, estas consisten en realizar un ensamble exitoso del cabo de madera con el cabezal y las mechas de algodón; De su buena ejecución se determina los rasgos característicos del producto, así como su durabilidad y calidad.
- **Logística externa:** Como actividad generadora de valor se denominó la gestión de stock de inventario tanto de materias primas como productos, con el fin de contar con información oportuna que permita visualizar las salidas y entradas tanto de los materiales como productos vendidos, de esta ejecución depende el cubrir la demanda del producto, partiendo desde su almacenaje hasta al momento que el cliente lo solicite.
- **Marketing y Ventas:** En los establecimientos en donde se comercializa los traperos, se ha difundido por medio de voz a voz la experiencia que el cliente ha obtenido con la utilización del producto, además el volanteo en lugares estratégicos permite focalizar consumidores potenciales.
- **Servicios Post Venta:** Garantías y devoluciones sin caducidad, en caso de que salga un producto defectuoso, es recibido nuevamente por la empresa y reemplazado por uno nuevo.

En las ***actividades de soporte***, se identificó lo siguiente para cada etapa que las conforman:

- **Infraestructura de la organización:** FSSI cuenta con una gestión documental, lo cual es

importante para llevar a cabo la administración de los recursos necesarios, la cantidad de pedidos, el presupuesto, los ingresos y ganancias que generan la empresa.

- **Dirección de recursos humanos:** En el caso de FSSI, la dirección de recursos humanos no se determina como un generador de valor, debido a que la empresa no tiene definido un programa de beneficios para el empleado, por ende, no desarrolla procesos esenciales como la motivación del personal, programas de beneficios a sus empleados, asesorías y capacitaciones constantes para mejorar el desempeño del colaborador.
- **Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo**: En FSSI se identificó que la empresa cuenta con maquinaria para la fabricación de traperos de uso manual lo cual no responden a los avances tecnológicos al igual que la materia prima, además de que los métodos empleados para la fabricación de traperos son desactualizados y limitados, debido a la poca inversión en cuanto investigación y desarrollo.
- **Compras:** La compañía se enfoca en seleccionar materias primas de excelente calidad apropiadas al presupuesto para su obtención, a fin de suplir con la producción exigida.

3.1.2.3. Identificación de recursos y capacidades:

Se procedió a identificar los recursos y capacidades de la Fábrica de Suministros Integrales S.A.S, los cuales fueron expuestos en los siguientes cuadros no sin antes dar una breve justificación de cada aspecto.

Los ***recursos*** tangibles, identificados en la compañía es el **recurso inmovilizado[56]:** FSSI cuenta con instalaciones adecuadas para la recepción, producción, y almacenamiento del producto, debido al diseño y distribución adecuada de la planta, disminuyendo las distancias entre los colaboradores, materiales, herramientas y maquinas, minimizando así los tiempos de fabricación, lo cual incrementa la productividad.

El recurso intangible identificado fue el recurso humano; un recurso intangible el cual se refleja en la experiencia que tiene cada uno de los colaboradores de acuerdo al conocimiento empírico obtenido por las labores ejercidas en anteriores empresas.

Para ser detectadas las ***capacidades*** es necesario identificar si los recursos anteriormente mencionados realmente están siendo bien utilizados por la empresa, de tal forma que estos sean potencializados en cada uno de sus procesos.

Creatividad e innovación: En FSSI se identificó la capacidad para proponer soluciones, buscando alternativas y métodos que puedan ser concretados en acciones eficaces, siempre y cuando estos cambios no afecten los esquemas habituales del trabajo; La compañía tiene prioridad en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, por ello son prácticos al implementar ventas cruzadas.[57]

---

[56] El recurso inmovilizado se refiere al terreno, edificios o instalaciones, Recursos tangibles e intangibles en la empresa, https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Fempresariados.com%2Frecursos-tangibles-e-intangibles-en-la-empres%2F&h=ATNPti8_uraDnYMMMu1IzCbe68CrY4A2npYSufBcOaf8VWXuEoK0sdBNVdrO9wFY4g18c2Vh1L26DAgEtR9a3bgxNSQvlLnsp4O1b1PNCZt6grUlHA

[57] Estrategia implementada en las ventas, promoviendo productos o servicios complementarios; Para el caso de FSSI se venden productos complementarios de aseo e incluso venden las materias primas utilizadas en la fabricación de su producto líder (Trapero) https://bienpensado.com/una-forma-simple-de-generar-venta-cruzada/

Capacidad de organización: El empleado tiene la capacidad de establecer tareas específicas teniendo en cuenta la prioridad de cada uno de estas, toma en cuenta el orden con el fin de realizar las más importantes en primer lugar, además tiene en cuenta la gestión del tiempo en que ejercerá cada una.

Capacidad de coordinación: Esta capacidad se constituye por parte del empleado al realizar una secuencia de acciones rutinarias en la empresa; Es decir conoce muy bien cada parte del proceso, desde la recepción de materias primas, producción, almacenamiento hasta la salida del producto, lo cual permite que haya flexibilidad en el proceso al haber personal multifuncional.

Automotivación: El líder empresarial encargado de la gestión empresarial tiene la capacidad de emprendimiento para realizar las actividades por encima de las exigencias establecidas, busca por medio de su desempeño conseguir satisfacción personal, confiando en sí mismo para superar las inestabilidades de la empresa en el mercado transmitiendo esto al personal de la compañía.

Capacidad de retención en los empleados: En este caso muchos de los empleados de FSSI han desempeñado labores relacionadas a la fabricación de traperos en diferentes empresas, para lo cual han desarrollado gran idoneidad en la planta de producción al momento de cumplir con las demandas aleatorias o imprevisibles.

Como conclusión, la identificación de recursos y capacidades permite identificar atributos propios que posee la Fábrica de Suministros y Servicios Integrales S.A.S. y por ende, los anteriores elementos permitirán formular y posteriormente poner en marcha una estrategia competitiva.

3.1.3. MATRICES DE SÍNTESIS DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para diligenciar las siguientes matrices, se tendrá en cuenta la información recopilada en el análisis del entorno externo (macroentorno y microentorno) y entorno interno, Posteriormente, dichas matrices permitirán sintetizar factores o parámetros más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de cumplir los objetivos planteados en el presente proyecto. Respecto al entorno externo, se desarrollaron las siguientes matrices de síntesis:

3.1.3.1. POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)

Por medio del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) se identifica los aspectos del macroentorno externo que más efecto tengan sobre la empresa.

Aspectos	Grado de ocurrencia								
	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Económico									
Evolución del sector manufacturero según su contribución en la economía (PIB)					X			X	
Aumento de importaciones del sector manufacturero				X				X	
Demográfico									
Aumento de hogares	X						X		
Tecnológico									
Avance tecnológico en cuanto a maquinaria	X							X	
Sociocultural									
Tendencias del consumo de productos de bajos precios	X						X		
Preferencias del consumo en relación a la ubicación del establecimiento	X						X		
Político-legal									
Actividades lideradas por ACOPI	X							X	
Ambiental									
Regulación ambiental				X			X		

Cuadro 1. Matriz POAM de FSSI
Fuente: Propia

3.1.3.2. PCMI (PERFIL COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA)

Se elabora con el objetivo de sintetizar los análisis referentes al sector económico o industrial en el cual se sitúa la empresa analizada (microentorno externo). Por ende, se procede a identificar los aspectos en FSSI:

Aspectos	Grado de ocurrencia								
	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Posibilidad de entrada de nuevas empresas al sector				X			X		
Intensidad de la competencia entre empresas del sector				X			X		
Posibilidad de sustitución del bien líder de la empresa				X				X	
Los proveedores establecen los términos de negociación					X			X	
Los clientes establecen los términos de negociación				X			X		

Aspectos	Grado de ocurrencia								
	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel de sofisticación tecnológica del sector	X						X		
Velocidad de la innovación en el sector			X						X
Capacidad directa de los empresarios del sector					X		X		

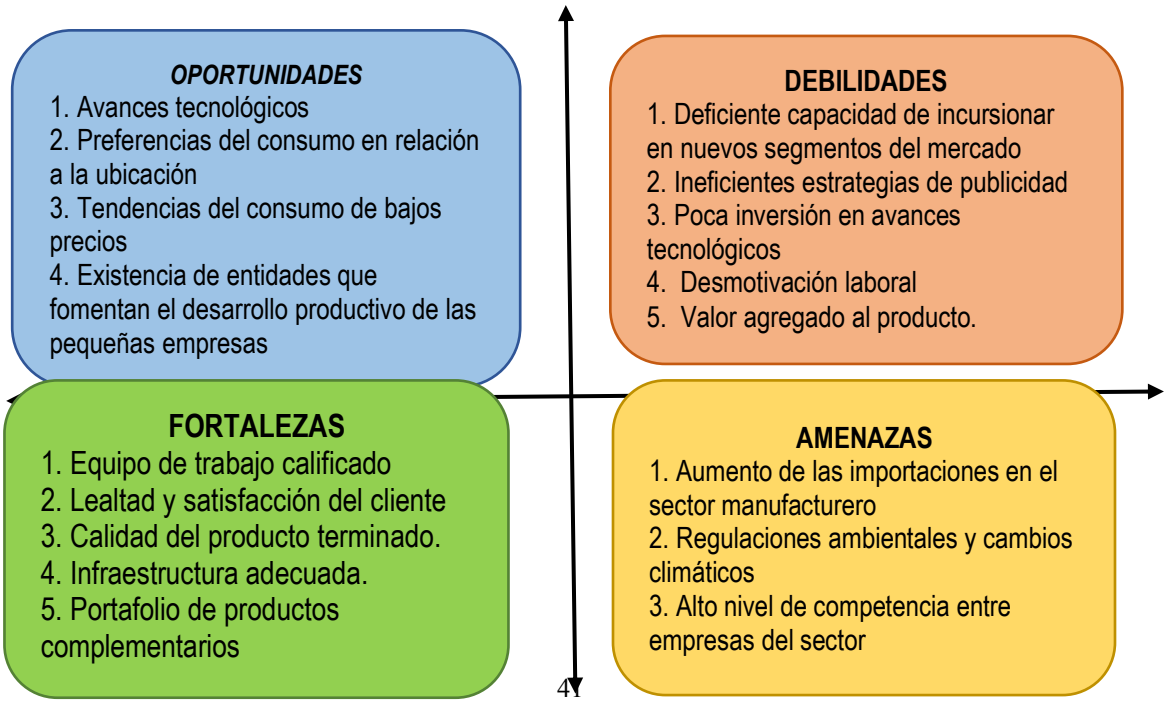
Cuadro 2. PCMI empresa FSSI
Fuente: Propia

Finalmente, por medio de la implementación de la matriz POAM y PCMI se logra determinar las circunstancias del entorno externo actual del sector, con el fin de detectar amenazas o efectos negativos y aprovechar las oportunidades que pueden ser utilizadas en la compañía; El diagnóstico de estas matrices proporciona una orientación en cuanto al tipo de acción estratégica más acorde a la realidad apreciada.

La matriz DOFA y análisis de vulnerabilidad, permitirán estructurar el sistema de auditoria organizacional y diagnosticar el estado actual de la organización.

3.1.3.3. MATRIZ DOFA

La siguiente matriz se elabora con base en el diagnóstico del entorno (POAM), el perfil competitivo de la industria (PCMI) y el perfil de capacidad interna (PCI), se procede a realizar un listado de los aspectos clave de cada uno de los análisis.



Cuadro 3. Matriz Dofa en FSSI
Fuente: Propia

Los anteriores aspectos se tomarán con el fin de realizar las estrategias funcionales.

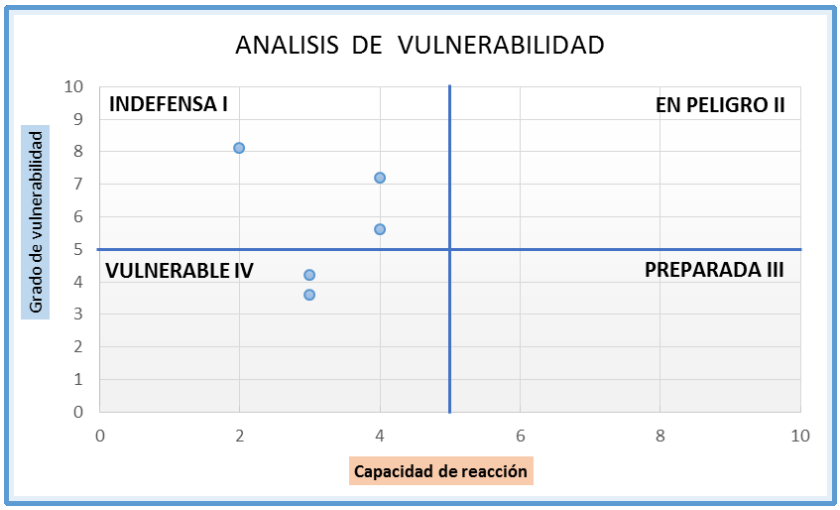
3.1.3.4. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad complementa la matriz DOFA; Por medio de esta herramienta se valora el nivel de exposición y propensión de los riesgos latentes en la compañía.

#	FCE	Amenaza	Consecuencia	IMPACTO DE AMENAZA (0 - 10)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (0 - 1)	CAPACIDAD DE REACCIÓN (0 - 10)	GRADO DE VULNERABILIDAD
1	**Satisfacción de exigencias y expectativas de los consumidores**	Rechazo por parte de los consumidores hacia los productos de la empresa.	Disminución de ventas y perdida de canales de distribución	7	0,8	4	5,6
2	**Incursionar en nuevos segmentos del mercado**	Alto nivel de competencia en los nuevos segmentos de mercado.	Perdida de consumidores potenciales, desmejorando la competitividad de la empresa	6	0,6	3	3,6
3	**Marketing y publicidad permanentes**	Falta de reconocimiento de la marca del producto e imagen corporativa en el mercado	Gastos de publicidad que no logra captar la atención de los clientes y consumidores potenciales	9	0,9	2	8,1
4	**Inversión en I&D de nuevos productos y avances tecnológicos**	La calidad del producto no va acorde a lo exigido por los consumidores.	Decrecimiento de la empresa en el sector, por el uso de maquinaria manual lo que causa mayor fatiga en el personal	7	0,6	3	4,2
5	**Equipo humano calificado**	Las necesidades de los consumidores no se logran satisfacer.	Perdida de personal y bajas en su desempeño laboral	8	0,9	4	7,2

Cuadro 4. Análisis de vulnerabilidad
Fuente: Propia

Posteriormente, se procede a graficar el grado de vulnerabilidad en relación a la capacidad de reacción calificada por cada amenaza.



Gráfica 3: Análisis de vulnerabilidad
Fuente: Propia

Finalmente se procede a realizar la interpretación de los resultados mostrados en la gráfica en concordancia con lo descrito en la tabla de análisis de vulnerabilidad, determinando de tal forma su clasificación de los cuadrantes descritos anteriormente.

#	FCE	Interpretación de resultados
		Estado de la empresa ante la amenaza
1	**Satisfacción de exigencias y expectativas de los consumidores**	**Cuadrante I - Indefensa**
2	**Incursionar en nuevos segmentos del mercado**	**Cuadrante III - Vulnerable**
3	**Marketing y publicidad permanentes**	**Cuadrante I - Indefensa**
4	**Inversión en I&D de nuevos productos y avances tecnológicos**	**Cuadrante III - Vulnerable**
5	**Equipo humano calificado**	**Cuadrante I - Indefensa**

Cuadro 5. Interpretación de resultados del análisis de vulnerabilidad
Fuente: Propia

Según lo anterior, se concluye que la empresa no está capacitada ni cuenta con un plan de contingencia que permita a FSSI enfrentar las amenazas anteriormente descritas.

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Las empresas tienen que definir acciones que vayan ligadas a los cambios presentados a corto, mediano y largo plazo, para lo cual se determina un plan estratégico que deriven la misión y la visión de la organización, determinando el propósito organizacional definido como el motivo o la razón que justifica la existencia de una organización.

PROPUESTA DE ORIENTACION ESTRATEGICA EN FSSI

La Fábrica de Suministros y Servicios Integrales S.A.S, no cuenta en la actualidad con ninguno de los aspectos anteriormente descritos, por lo tanto, se procede a proponerlos:

MISION

Somos una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de productos de aseo. Buscamos fomentar la variedad de artículos ofrecidos en el mercado promoviendo la limpieza en los hogares, con el fin de suplir las necesidades básicas en las viviendas Bogotanas, con ayuda de un personal altamente calificado dispuesto siempre a satisfacer al cliente.

VISION

Para el año 2023, proyectamos aumentar nuestra capacidad productiva con el propósito de cubrir más canales de distribución, de tal forma que la compañía sea más competitiva en el mercado, implementando mejoras en los procesos, así como en nuevos materiales ecológicos, mitigando el impacto al medio ambiente y agregando valor al producto final con ayuda del capital humano.

VALORES CORPORATIVOS	EVIDENCIA	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	PRINCIPIO PARA FSSI
SENTIDO DE PERTENENCIA	Se destaca gracias a los colaboradores en relación al valor que para ellos tiene la compañía, por ende, las funciones encomendadas las realizan siempre dando lo mejor de sí mismos.	**CUMPLIMOS**	Cumplimos con las funciones asignadas de manera eficaz y eficiente.
CONSTANCIA	La empresa persiste y no desfallece ante los obstáculos presentados, de tal forma que induce a sus colaboradores a realizar un mayor esfuerzo con el propósito de obtener resultados favorables tanto para la empresa como el personal.	**NOS ESFORZAMOS**	Nos esforzamos día a día por trabajar en conjunto con nuestros colaboradores enfocados en un mismo objetivo.

VALORES CORPORATIVOS	EVIDENCIA	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	PRINCIPIO PARA FSSI
COMUNICACIÓN	Las relaciones y conexiones existentes con los miembros de la empresa son constantes.	**ESCUCHAMOS**	Escuchamos las necesidades de nuestros clientes y colaboradores
TRABAJO EN EQUIPO	Se promueve un ambiente laboral adecuado o eficiente entorno a la cooperatividad por sus conocimientos.	**SOMOS APTOS**	Hay idoneidad por parte de nuestros colaboradores debido a la experiencia laboral
COMPROMISO	Viene ligado al cumplimiento de las funciones asignadas, de tal forma que la empresa satisface a sus clientes por medio de la entrega oportuna de sus pedidos.	**SOMOS OPORTUNOS**	Satisfacemos los requerimientos de los clientes de manera oportuna y brindamos excelencia en el servicio y calidad del producto de ofrecido

4.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN FSSI

Objetivo estratégico:
Aumentar la participación de la empresa en el mercado
Con dicho objetivo estratégico se busca fortalecer la posición competitiva de la empresa en el sector, debido al aumento de la competencia y a la necesidad de adaptarse a las exigencias del mercado, aprovechando al máximo las oportunidades por medio del fortalecimiento de las condiciones internas de la empresa. De tal forma, que se logre obtener una ventaja competitiva es decir diferenciación la cual supere a las empresas competidoras del sector.

Estrategia competitiva genérica:
Estrategia de bajos costos generales: FSSI hasta el momento implementa esta estrategia competitiva, ya que esta técnica se encuentra acorde a sus recursos y capacidades actuales, permitiendo que se mantenga en el mercado; Sin embargo, con la finalidad de reducir costos de manera significativa ante los rivales que ofrecen el mismo producto es necesario que se logre captar clientes potenciales. Los siguientes métodos son los más viables para la empresa teniendo en cuenta su alcance; Economías de escala, aprendizaje y experiencia, costos de insumos, uso de TIC,s y eficiencia en la cadena de suministros; Así mismo, al haber tanta competencia en el mercado, la estrategia de precios bajos no resulta ser suficiente en la actualidad por ende es necesario la creación de valor.

Acción estratégica prioritaria:
Ampliación de la propuesta de valor para captar nuevos clientes:

Esta acción es de vital importancia en cuanto a la mejora significativa en los procesos productivos o en las propiedades del producto terminado, de tal forma que se genere un valor agregado con una característica innovadora que permita diferenciar dicho producto o proceso, siempre que sea difícil de imitarse por la competencia se logrará obtener una ventaja competitiva, logrando así a largo plazo posicionamiento en el mercado al lograr captar consumidores potenciales.
Además de lo anterior, FSSI debe contar con la acción estratégica de ***seguidor***, puesto que no es líder ante el mercado es decir pionera, ni tampoco está en la capacidad de disputar

esta posición. Por ende, el objetivo principal de esta acción será imitar las estrategias o métodos que generen valor al producto de empresas de mayor presencia en el mercado, cumpliendo con la anterior estrategia mencionada.

Despliegue de actividades funcionales:

	Fortalezas	**Debilidades**
	F1. Equipo de trabajo calificado F2. Lealtad y satisfacción del cliente F3. Calidad del producto terminado. F4. Infraestructura adecuada. F5. Portafolio de productos complementarios	D1. Deficiente capacidad de incursionar en nuevos segmentos del mercado D2.Ineficientes estrategias de publicidad D3.Poca inversión en avances tecnológicos D4.Desmotivación laboral D5. Valor agregado al producto.
Oportunidades	**Estrategia FO (F1, F3, F5, O1, O3)**	**Estrategia DO (D1, D3, D5, O1, O3, O4)**
O1. Avances tecnológicos O2. Preferencias del consumo en relación a la ubicación. O3. Tendencias del consumo de bajos precios O4. Fomento del desarrollo productivo	Denominación: Implementación de mejoras en los procesos productivos y los productos. Tipo de estrategia funcional: Estrategia de I&D Justificación: Con el Benchmarking funcional, se busca identificar los procesos y las mejores prácticas implementadas en empresas líderes, tomando como referencia las diferentes propuestas de valor allí planteadas; Posteriormente, se evaluará la viabilidad de que estas mismas sean ejecutadas en el proceso productivo de FSSI. En cuanto a materia prima se busca identificar las propiedades e innovaciones establecidas por otras empresas, con el propósito de crear cualidades excepcionales que mejoren el producto líder de FSSI.	Denominación: Búsqueda de fuentes de inversión para la implementación de mejoras en FSSI. Tipo de estrategia funcional: Estrategia financiera Justificación: Es necesario que FSSI establezca nuevas fuentes de inversión con el objetivo de recaudar capital para la implementación de nuevas maquinarias e investigación de materias primas amigables con el medio ambiente, así como en demás mejoras que se consideren necesarias para generar un valor agregado al producto. De igual forma FSSI, debe tener en cuenta la determinación de los costos asociados a las mismas, aumentando de tal forma su rentabilidad empresarial.
Amenazas	**Estrategia FA (F1, F3, F4, A3)**	**Estrategia DA (D1, D2, A1, A3)**
A1. Aumento de las importaciones en el sector manufacturero A2. Regulaciones ambientales y cambios climáticos A3. Alto nivel de competencia entre empresas del sector	Denominación: Motivación al personal para fomentar mejoras en los procesos productivos. Tipo de estrategia funcional: Estrategia de logística y operaciones productivas. Estrategia de recursos humanos Justificación: Con el propósito de motivar el personal, se busca implementar planes de contingencia que disminuyan la sobrecarga laboral en el único empleado encargado en las áreas de logística y operaciones productivas, para lo cual se debe incluir la	Denominación: Incrementar los canales de distribución Tipo de estrategia funcional: Estrategia de marketing Justificación: Definir precios para ofertarlos en los nuevos canales de distribución, así mismo establecer técnicas de venta a cadenas mayoristas como Tiendas de descuento, de tal forma que aumente el segmento de clientes. Desarrollar estrategias y medios virtuales de publicidad, fomentando la imagen de la empresa.

	contratación de personal de apoyo en temporadas de demanda alta, además se busca establecer mejoras en el área de producción relacionadas a nueva maquinaria y en las técnicas de logística, para incrementar el rendimiento en la producción, buscando de tal forma bienestar laboral para el empleado de producción.	Con el propósito de fomentar su única línea de producción la empresa incremento la venta cruzada, ofreciendo productos complementarios, Sin embargo, es necesario fortalecer los canales de distribución a través de comunicación como la voz a voz por medio de TAT.

Cuadro 7. Matriz DOFA, plan estratégico en FSSI

4.2. Programación: Se procede a exponer el plan de acción, en el cual se describen las actividades secuenciales de cada función funcional indicada en la matriz DOFA. En los siguientes cuadros se observara los siguientes ítems:

4.2.1. Plan de acción: Se describirán las actividades o tareas que deben ser realizadas de manera secuencial con el fin de lograr cumplir la estrategia funcional sugerida, además estas deben lograr cumplir una meta establecida acorde a los recursos actuales con los que cuenta FSSI, no sin antes establecer un método de evaluación que debe ser implementado en cada actividad.

4.2.2. Cronograma de estrategias funcionales: Se procede establecer un tiempo máximo en el cual debe ser ejecutadas cada una de las actividades que componen las estrategias funcionales, FSSI debe tener en cuenta que estas estrategias deben ser implementadas lo antes posible.

Plan de acción estrategia 1: Implementación de mejoras en los procesos productivos y los productos.

Denominación: Estrategia de I&D

Meta establecida: Implementar en un 35% mejoras en procesos productivos y propiedades de la materia prima

Indicador: % de desempeño de la producción: (Ingresos operacionales - Costos y gastos operacionales = Utilidad operacional)

	TAREA O ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIONES	CRONOGRAMA (meses)						INDICADOR	EVALUACION	CONCEPTOS DE INVERSIÓN
					1	2	3	4	5	6			
1	Identificar las necesidades de invertir en investigaciones que permitan definir mejoras en los procesos productivos y propiedades de materia prima	Personal de contabilidad/ Personal actual del área administrativa	Cantidad de oportunidades y amenazas identificadas en el mercado	Ninguna							Capacidad de producción actual	Evaluación de desempeño	Sueldo del colaborador del área de contabilidad: $781.242 SMMLV / Sueldo del colaborador del área de mercadeo: $781.242 SMMLV /
2	Investigar e identificar procesos y mejores prácticas ya implementadas en otras empresas cuya actividad industrial sea la misma	Personal de contabilidad/ Personal actual del área administrativa	Estudio de Benchmarking funcional	Ninguna							Valor agregado del producto que brindan las demás empresas	Competitividad de las empresas identificadas	Sueldo del colaborador del área de contabilidad: $781.242 SMMLV / Sueldo del colaborador del área de mercadeo: $781.242 SMMLV / Inversión en la obtención de información sobre procesos y mejoras implementados en otras empresas (Benchmarking): $1.100.000
3	Analizar avances tecnológicos en maquinarias y propiedades de las materias primas utilizadas	Personal de contabilidad/ Personal actual del área administrativa	Fuentes de investigación como el Acopi o demás entidades que permiten establecer los avances tecnológicos implementados en empresas que ejercen la misma actividad industrial	Ninguna							Avances tecnológicos identificados	Comparación de tiempos de producción y calidad del producto	Sueldo del colaborador del área de contabilidad: $781.242 SMMLV / Sueldo del colaborador del área de mercadeo: $781.242 SMMLV
4	Establecer las mejoras necesarias que deben ser implementadas en los procesos productivos de FSSI a corto, mediano y largo plazo	Personal de contabilidad/ Personal actual del área administrativa	Proyección de inversiones a corto, mediano y largo plazo en FSSI	Ninguna							Pronósticos de producción	Analizar la optimización de la producción, calidad del producto y satisfacción del cliente	Sueldo del colaborador del área de contabilidad: $781.242 SMMLV / Sueldo del colaborador del área de mercadeo: $781.242 SMMLV
5	Determinar el costo de inversión que tendrá cada una de las mejoras, empezando desde la implementación hasta el debido seguimiento a cada una	Personal de contabilidad/ Personal actual del área administrativa	Proyección de inversiones a corto, mediano y largo plazo en FSSI	Ninguna							% de capacidad financiera / % capacidad deseada	Estudio de proyección de inversión a corto, mediano y largo plazo	Sueldo del colaborador del área de contabilidad: $781.242 SMMLV / Sueldo del colaborador del área de mercadeo: $781.242 SMMLV
6	Invertir y ejecutar las mejoras en los procesos productivos	Personal de contabilidad/ Personal actual del área administrativa	Pronósticos de producción	Poca capacidad financiera							% de capacidad financiera	Seguimiento de la optimización de la producción, calidad del producto y satisfacción del cliente	Sueldo del colaborador del área de contabilidad: $781.242 SMMLV / Sueldo del colaborador del área de mercadeo: $781.242 SMMLV / Inversión en I&D en cuanto a maquinarias automatizadas $8.000.000 / Inversión en I&D en nuevas materias primas $2.600.000 / Implementación del Benchmarking $2.000.000

Plan de acción estrategia 2: Búsqueda de fuentes de inversión para la implementación de mejoras en FSSI

Denominación: Estrategia financiera

Meta establecida: Acrecentar un 45% las inversiones

Indicador: % de rentabilidad de la inversión: (Valor obtenido de beneficio - Valor total de la inversión) / Valor de la inversión x 100

	TAREA O ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIONES	CRONOGRAMA (meses)						INDICADOR	EVALUACION	CONCEPTOS DE INVERSIÓN
					1	2	3	4	5	6			
1	Identificar las necesidades financieras de la empresa	Personal de contabilidad/ Personal actual del área administrativa	Contabilidad de FSSI	Ninguna							Capacidad de inversión	Registro de contabilidad	Sueldo del colaborador del área de contabilidad: $781.242 SMMLV
2	Verificar las fuentes de inversión actuales con los que cuenta FSSI	Personal de contabilidad/ Personal actual del área administrativa	Contabilidad de FSSI	Ninguna							Cantidad de fuentes de inversión de FSSI	Base de datos sobre las fuentes de ingreso, socios y prestamos	Sueldo del colaborador del área de contabilidad: $781.242 SMMLV
3	Identificar nuevas fuentes de inversión	Personal de contabilidad/ Personal actual del área administrativa	Investigación sobre entidades privadas y públicas, así como nuevos posibles socios para financiar	Ninguna							Número de fuentes de inversión	Identificar la facilidad de pago y tasas de interés apropiados a la capacidad financiera	Sueldo del colaborador del área de contabilidad: $781.242 SMMLV
4	Analizar el tipo de inversión que la empresa puede realizar	Personal de contabilidad/ Personal actual del área administrativa	Contabilidad de FSSI	Ninguna							Presupuesto de inversión en nuevas materias primas y maquinaria	Registro de contabilidad	Sueldo del colaborador del área de contabilidad: $781.242 SMMLV
5	Estudiar la viabilidad de los proyectos que necesitan financiación	Personal de contabilidad/ Personal actual del área administrativa	Contabilidad de FSSI - Investigación de mercados	Ninguna							Ganancia total de la inversión - Costo de la inversión / Costo de la inversión	Seguimiento de los ingresos y utilidades adquiridas	Sueldo del colaborador del área de contabilidad: $781.242 SMMLV
6	Acceder a nuevas fuentes de financiación	Personal de contabilidad/ Personal actual del área administrativa	Contabilidad de FSSI	Ninguna							Capacidad de inversión	Seguimiento de las mejoras en FSSI	Sueldo del colaborador del área de contabilidad: $781.242 SMMLV
7	Invertir en la implementación de nuevas maquinarias y en la investigación de materias primas amigables con el medio ambiente, así como en las mejoras necesarias para mejorar la productividad	Personal de contabilidad/ Personal actual del área administrativa	Contabilidad de FSSI - Investigación de mercados	Poca capacidad financiera							Indicador de eficiencia de presupuesto de inversión	Analizar la optimización de la producción, calidad del producto y satisfacción del cliente	Sueldo del colaborador del área de Contabilidad o administrativa: $781.242 SMMLV, Sueldo del colaborador temporal en el área de producción: $30.000 al día, Costos en la implementación de nuevas maquinarias: $6.000.000, costos en la implementación de algodón reciclado: $9.800 por Kg
8	Analizar el retorno de la inversión	Personal de contabilidad/ Personal actual del área administrativa	Contabilidad de FSSI	Ninguna							% de aumento de los ingresos por venta	Medición del retorno de la inversión	Sueldo del colaborador del área de contabilidad: $781.242 SMMLV

Plan de acción estrategia 3: Motivación al personal para fomentar mejoras en los procesos productivos.

Denominación: Estrategia de logística y operaciones productivas

Meta establecida: Incrementar un 35% la productividad

Indicador: % de la productividad: Productos o servicios producidos / Gastos e insumos utilizados x 100

	TAREA O ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIONES	CRONOGRAMA (MESES)						INDICADOR	EVALUACION	CONCEPTOS DE INVERSIÓN
					1	2	3	4	5	6			
1	Determinar la importancia de mejorar la competitividad de FSSI por medio de la motivación en el personal y las mejoras en los procesos productivos	Personal actual del área administrativa	Base de datos de la producción en el último trimestre vs gastos en materia prima = Utilidad adquirida	Ninguna							Cantidad de oportunidades y amenazas identificadas en el mercado	Evaluación de desempeño	Sueldo del colaborador del área administrativa: $781.242 SMMLV
2	Identificar las necesidades de los empleados,	Personal actual del área administrativa	Encuesta de satisfacción laboral	Ninguna							Grado de motivación en los empleados	Encuesta de satisfacción laboral	Sueldo del colaborador del área administrativa: $781.242 SMMLV / Capacitación de empleados con el fin de mejorar el desempeño laboral $100.000
3	Evaluar las acciones adecuadas para mejorar el ambiente laboral	Personal actual del área administrativa	Fuentes de información sobre las estrategias empleadas para mejorar el ambiente laboral	Ninguna							Encuesta de satisfacción laboral	Sistema de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los colaboradores	Sueldo del colaborador del área administrativa: $781.242 SMMLV
4	Proyectar planes de contingencia que disminuyan la sobrecarga laboral	Personal actual del área administrativa	Pronósticos de producción de FSSI	Poca capacidad financiera							Pronósticos de producción	Llevar un seguimiento de la producción diaria y la capacidad de producción requerida	Sueldo del colaborador del área administrativa: $781.242 SMMLV
5	Implementar los planes de contingencia, los cuales pueden ser la contratación de personal de apoyo o implementación de nueva maquinaria	Personal actual del área administrativa	Pronósticos de producción de FSSI	Ninguna							Pronósticos de producción	Pronósticos de producción	Sueldo del colaborador del área administrativa: $781.242 SMMLV, sueldo para la persona que apoyará en las temporadas de mayor demanda: $30.000 Obra a labor, implementación de nuevas maquinarias: $6.000.000
6	Mejorar el proceso de logística interna y externa desde la entrada de materia prima hasta el despacho del producto	Personal actual del área administrativa	Registro de los tiempos de llegada de la materia prima y despacho del producto	Ninguna							Número de pedidos solicitados/ Número de pedidos despachados x 100	Estudio de tiempos	Sueldo del colaborador del área administrativa: $781.242 SMMLV Contratación de personal que apoye los procesos productivos: $781.242 SMMLV
7	Programar la producción en los tiempos pertinentes, brindando productos de calidad	Personal actual del área administrativa / Personal de producción	Pronósticos de producción de FSSI	Ninguna							Cantidad de productos diarios/ número de productos defectuosos x100	Planificación de la producción a diario	Sueldo del colaborador del área administrativa: $781.242 SMMLV
8	Realizar un seguimiento de la producción, motivando al personal	Personal actual del área administrativa / Personal de producción	Base de datos de la producción / Gastos e insumos = Utilidad adquirida	Ninguna							% de incremento de volumen de producción	Programas de producción	Sueldo del colaborador del área administrativa: $781.242 SMMLV / Gastos en incentivos monetarios como bonos para el personal $200.000 / Mantenimiento de máquinas y equipos de producción $ 400.000

Plan de acción estrategia 4: Incrementar los canales de distribución

Denominación: Estrategia de marketing

Meta establecida: Aumentar en un 40% los canales de distribución

Indicador: % de nuevos canales de distribución: Cantidad de canales de distribución actuales/ cantidad de canales de distribución nuevos x 100

	TAREA O ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIONES	CRONOGRAMA (MESES)						INDICADOR	EVALUACION	CONCEPTOS DE INVERSIÓN
					1	2	3	4	5	6			
1	Identificar la totalidad de canales de distribución actuales con los que cuenta FSSI	Personal de mercadeo/ Personal actual del área administrativa	Base de datos actual de FSSI, para identificar los canales de distribución actuales	Ninguna							Número de canales de distribución actuales de FSSI	Nivel de satisfacción de los actuales canales de distribución	Sueldo del personal de mercadeo: $781.242 SMMLV / Sueldo del colaborador del área administrativa: $781.242 SMMLV
2	Establecer los métodos para dar a conocer los productos ante nuevos canales de distribución	Personal de mercadeo/ Personal actual del área administrativa	Fuentes informativas de marketing y publicidad, para atraer clientes potenciales	Ninguna							% de participación en el mercado	Evaluar la eficiencia de los métodos de marketing y publicidad utilizados	Sueldo del personal de mercadeo: $781.242 SMMLV / Sueldo del colaborador del área administrativa: $781.242 SMMLV
3	Identificación de nuevos canales de distribución en el mercado, así como los principales en los FSSI ofertará sus productos	Personal de mercadeo/ Personal actual del área administrativa	Fuentes del Dane, Cámara de comercio, Acopi o demás fuentes que pueden indicar el número de canales de distribución actuales	Ninguna							Número de nuevos canales de distribución posibles de acceder	Capacidad requerida para suplir futuras demandas de productos	Sueldo del personal de mercadeo: $781.242 SMMLV / Sueldo del colaborador del área administrativa: $781.242 SMMLV
4	Ampliar los medios de publicidad actuales de la empresa, de tal forma que se logre atraer y/o captar los nuevos canales de distribución.	Personal de mercadeo/ Personal actual del área administrativa	Portafolio de productos sencillo y atractivo para los futuros clientes, volantes, elementos de publicidad alusivos al producto líder de FSSI, así como dotación para la persona encargada de visitar las tiendas y/o almacenes	Poca capacidad financiera							# de medios de comunicación hacia los clientes	Evaluar la captación del público hacia la publicidad y conocimiento de la empresa	Sueldo del personal de mercadeo: $781.242 SMMLV / Sueldo del colaborador del área administrativa: $781.242 SMMLV / Gastos en la implementación marketing y publicidad a través de material POP (llaveros o esferos) $5.000.000 / Creación de una página web $330.000 / Dotación $300.000
5	Realizar un estudio de costos, con el fin de determinar los precios que serán ofrecidos a estos nuevos canales de distribución	Personal de mercadeo/ Personal actual del área administrativa	Base de datos de la producción en el último trimestre vs gastos en materia prima e insumos = Utilidad adquirida	Ninguna							Productos o servicios producidos / Recursos utilizados	Evaluar el manejo de costos y productividad actuales en la empresa	Sueldo del personal de mercadeo: $781.242 SMMLV / Sueldo del colaborador del área administrativa: $781.242 SMMLV
6	Programar visitas en los canales de distribución anteriormente identificados, para así negociar una venta e incluir a FSSI como uno de sus distribuidores en productos de aseo.	Personal de mercadeo/ Personal actual del área administrativa	Base de datos de canales de distribución identificados	Los canales de distribución no accedan a negociar con FSSI							% De empleados capacitados para negociar ventas del producto en canales de distribución	Evaluar el perímetro por localidades en las cuales se iniciará la actividad de TAT / o llamadas telefónicas	Sueldo del personal de mercadeo: $781.242 SMMLV
7	Seguimiento en los canales de distribución identificando si la demanda del producto es constante.	Personal de mercadeo	Base de datos de las tiendas de barrio y/o almacenes que realizaron la compra en FSSI	Ninguna							# Número de nuevos clientes activos	Sistema de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias por parte de los canales de distribución	Su Sueldo del personal de mercadeo: $781.242 SMMLV / Contratación de personal que apoye el impulso del portafolio de productos $135.000

4.2. Presupuesto de ejecución en FSS: En esta última etapa de la planeación estratégica, se calcula las inversiones, costos y gastos asociados al plan de acción; De igual forma, se establece un seguimiento con el fin de lograr cumplir lo estipulado.

Presupuesto de ejecución Rubro presupuestal				**Valor total (miles de $)**
Inversiones				
Inversión en la obtención de información sobre procesos y mejoras implementados en otras empresas (Benchmarking)				1.100.000
Inversión en I&D en cuanto a maquinarias automatizadas				8.000.000
Inversión en I&D en nuevas materias primas amigables con el medio ambiente y que mejoren la calidad del producto				2.600.000
Inversión en la creación de una página web fomentando la imagen corporativa de la compañía				330.000
Total inversiones				12.030.000
	Cantidad (mes)	**Valor unitario (miles de $)**	**Valor mes (miles de $)**	**Valor total (miles de $)**
Costos				
Contratación de personal que apoye los procesos productivos	4	1	781.242	781.242
Total costos				3.124.968
Gastos				
Gastos en incentivos monetarios como bonos para el personal	1		400.000	400.000
Gastos en la implementación marketing y publicidad a través de material POP (llaveros o esferos)	6		833.333	5'000.000
Gasto por mantenimiento página web	6		80.000	480.000
Implementación del Benchmarking basándose en la información recopilada	1		2.000.000	2.000.000
Mantenimiento de máquinas y equipos de producción (se debe realizar a corto plazo) – Actividad puesta a punto de la planta de producción	6		400.000	2.400.000
Capacitación de empleados con el fin de mejorar el desempeño laboral	6		100.000	600.000
Contratación de personal que apoye el impulso del portafolio de productos	4		135.000	540.000
Contratación del colaborador contable	6		781.242	4.687.452
Contratación del personal para el área de mercadeo	6		781.242	4.687.452
Salario mensual de colaborador personal en el área de producción para temporada	2	30.000 obra a labor	900.000	1.800.000
Dotación para el personal	6		300.000	1.800.000
Total gastos				24.994.904
Total costos más gastos				**49'549.872**

Cuadro 9. Presupuesto de ejecución
Fuente: Propia

Es la herramienta mediante la cual la empresa establece los sistemas para evaluar y hacer seguimiento del plan estratégico por medio de los indicadores de gestión los cuales se encargan de analizar el comportamiento de cada aspecto. Por consiguiente, se tuvieron en cuenta los principales indicadores acorde a las estrategias funcionales anteriormente descritas:

Monitoreo y control de plan estratégico: Los indicadores de gestión de FSSI

Indicador o índice	Clasificación	Método de cálculo	Frecuencia de actualización	Fuentes de información utilizadas	Estándar, meta o nivel de referencia.
Perspectiva clientes					
% de nuevos canales de distribución	Indicador de eficacia en la permanencia de los clientes, motor o propulsor de desempeño	Cantidad de canales de distribución actuales/ cantidad de canales de distribución nuevos x 100	Trimestral	Informe de ventas	Aumentar en un 40% los canales de distribución
# de nuevos clientes activos	Indicador de eficacia en la permanencia de los clientes, motor o propulsor de desempeño	No requerida (conteo directo)	Trimestral	Informe de ventas	3
# de medios de comunicación hacia los clientes	Indicador de eficiencia de la publicidad	Ventas actuales/Ventas anteriores	Trimestral	Informe del aumento de ventas	2%
% de participación en el mercado	Indicador de aumento de demanda	Volumen de ventas= Número de compradores*Cantidad del producto	Bimestral	Informe del aumento de ventas	2%
Perspectiva de productividad					
% de desempeño de la producción	Capacidad de producción actual	Ingresos operacionales - Costos y gastos operacionales = Utilidad operacional	Cada mes	Informe de producción	Implementar en un 35% mejoras en procesos productivos y propiedades de la materia prima
% de incremento de volumen de producción	Índice de eficiencia de la capacidad productiva	(# de volumen de producción actual/# de producción antigua) *100	Bimestral	Seguimiento y control de producción	15%
Número de	Indicador de	# de productos	Bimestral	Formato de	15%

Indicador o índice	Clasificación	Método de cálculo	Frecuencia de actualización	Fuentes de información utilizadas	Estándar, meta o nivel de referencia.
productos diarios / productos defectuosos x100	eficiencia, # de productos eficientes vs defectuosos, motor o propulsor de desempeño	defectuosos/ totalidad de productos		control de productos defectuosos	
Perspectiva aprendizaje y crecimiento					
% de la productividad	Indicador de productividad	Productos o servicios producidos / Gastos e insumos utilizados x 100	Cada semana	Base de datos de la producción en FSSI	Incrementar un 35% la productividad
Grado de motivación en los empleados	Indicador de eficiencia en la realización de las funciones asignadas	No requerida (conteo directo)	Trimestral	Informe de desempeño laboral	8
% De empleados capacitados para negociar ventas del producto en canales de distribución	Indicador de eficiencia de capacitación, motor o propulsor de desempeño	Empleados capacitados/ Total de empleados	Trimestral	Evaluaciones de desempeño	10%
Perspectiva financiera					
% de rentabilidad de la inversión	Retorno sobre la inversión	(Valor obtenido de beneficio - Valor total de la inversión) / Valor de la inversión x 100	Trimestral	Estados financieros de FSSI	Acrecentar un 45% las inversiones
Presupuesto de inversión en nuevas materias primas y maquinaria	Indicador de eficiencia de presupuesto de inversión	Partida presupuestal fija	Anual	Informe de utilidades	$2.600.000
% de aumento de los ingresos por venta	Índice de eficiencia por ventas, motor o propulsor de desempeño	Ventas actuales/ ventas anteriores	Trimestral	Informe de ventas e ingresos	2%

Cuadro 10. Los indicadores de gestión de FSSI
Fuente: Propia

5. CONCLUSIONES

A nivel general se puede concluir que con el plan estratégico propuesto y la adecuada implementación de cada estrategia funcional en FSSI se logre los resultados esperados, permitiendo a la empresa mayor estabilidad en el mercado para competir ante las empresas que realizan su misma actividad industrial.

El diagnostico estratégico permitió detectar las principales fuerzas externas presentadas, para lo cual identificamos aspectos importantes que afectaban de manera directa a la compañía como el aumento de las importaciones lo que conlleva a un crecimiento de la competencia, el tipo de población que constituye el mercado objetivo de FSSI, el desarrollo de nuevas tecnologías y la innovación de nuevas materias primas que mejoran las propiedades en los productos ofrecidos por la empresa, los hábitos de consumo de las personas con respecto a las actividades de limpieza y las medidas ambientales que se han implementado en el sector para disminuir el impacto ambiental de las materias primas utilizadas actualmente por FSSI.

Por otra parte, en cuanto al análisis interno la empresa cuenta con los recursos y capacidades suficientes para su funcionamiento, pero se determinó que no son los adecuados para mejorar la competitividad en la compañía, por consiguiente, el plan estratégico identificó la manera conveniente para potenciar los recursos y capacidades de la empresa, de tal forma que FSSI se adapte constantemente a los cambios en el mercado impuesto por las exigencias y tendencia de los clientes.

Por consiguiente, el plan de acción logra determinar de manera secuencial como se deben ejercer cada una de las estrategias propuestas, cabe aclarar que para la implementación de estas no se necesita de gran inversión de capital, por ende, se espera que logren ser empleadas por parte de la compañía lo más pronto posible con el fin de aumentar la participación de la empresa en el mercado.

Finalmente, por medio de este proyecto se definieron los criterios estratégicos que permitan a la empresa un desenvolvimiento en el mercado, debido a que la mayoría de las pymes no se preocupan por mejorar sus procesos productivos, lo que puede causar que estas quiebren.

Por lo tanto, es fundamental que las compañías inviertan en mejorar sus procesos productivos, en el caso de FSSI se determinó la importancia de incursionar en nuevas tecnologías no solo en las nuevas maquinarias utilizadas para la fabricación de traperos sino también en la innovación del mismo producto de acuerdo a su funcionalidad y las propiedades del mismo, para lo cual es importante la investigación de las nuevas materias primas que mejoren la calidad del mismo y la indagación de los diferentes tipos de traperos que se están ofreciendo actualmente en el mercado, para así estudiar su viabilidad.

Por último, es necesario que las compañías inviertan en mejoras que se puedan implementar en sus procesos con el propósito de que vayan acorde a la innovación y tecnología, estos dos aspectos son fundamentales en el desarrollo productivo de las empresas y por ende del país.

6. RECOMENDACIONES

Con el aumento de la competencia en el sector manufacturero, la empresa FSSI debe Identificar los diferentes factores externos e internos que influencien el desarrollo de la compañía, con el fin de preparar a la organización ante los diferentes cambios en el entorno. Por lo tanto, es importante para FSSI analizar las exigencias y tendencias en el mercado, teniendo en cuenta el potencializar los recursos y capacidades disponibles, para así determinar los puntos claves para la ejecución de las acciones convenientes para la empresa.

Además, por medio del diagnóstico se identificaron las fortalezas a potenciar y debilidades a minimizar dentro de la compañía, aspectos los cuales la empresa no reconocía y los cuales se deben tener en cuenta para generar una propuesta de valor.

Dicho lo anterior, FSSI debe plantear, implementar y llevar a cabo el seguimiento de las estrategias identificadas, por lo tanto, la empresa debe desarrollar una evaluación de competitividad con el fin de determinar, si las acciones estratégicas han obtenido los resultados esperados.

Se recomienda a FSSI ejecutar mejores prácticas, destinar a programas para mejorar el ambiente laboral de la empresa por medio de la motivación del personal, en desarrollar nuevas propuestas que generen valor para la compañía como el Benchmarking, así como la implementación de nuevos medios de publicidad, el fomento de nuevos servicios complementarios, el impulso del producto por medio de asesorías y la incursión de nuevos canales de distribución con el fin de generar reconocimiento del mismo e incrementar las ventas; No sin antes, buscar fuentes de financiamiento que permitan la ejecución de dichas acciones.

De igual manera, FSSI debe invertir en investigar y desarrollar mejoras en los procesos productivos que vayan acorde con las exigencias actuales de los clientes, permitiendo brindar un valor agregado a su producto con el fin de que este se logré comercializar a largo plazo en un segmento más amplio de mercado, como lo son las compañías cuya actividad diaria sea el mantener las instalaciones correctamente aseadas, así mismo este nuevo segmento de clientes impone exigencias distintas a los actuales. Por ejemplo, en el producto se puede implementar simples mejoras como el color del cabo de madera, el cual puede diferenciarse según el lugar de limpieza, es así como un trapero para secar en un lugar de químicos altamente perjudiciales no puede ser utilizado para limpiar el casino de la empresa, es por ello que el color del cabo de madera puede diferenciar su uso.

Por último, la empresa debe encontrar los métodos adecuados para sustituir sus materias primas actuales con materiales biodegradables a fin de disminuir el daño al medio ambiente, para lo cual es importante preparar a FSSI ante estos cambios en el entorno no solo para promover la responsabilidad social empresarial sino con el propósito de acondicionar la compañía ante las exigencias de las regularidades ambientales que se puedan presentar.

7. BIBLIOGRAFIA

FIERRO, Ángel. Diagnostico empresarial. Bogotá, Eco ediciones. Capítulo 1- Función del diagnóstico. 2007. Pág. 9

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. Estados Unidos. 1996. Pág. 37.

PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. América Latina. 2008. Pág. 2

MENGUZZATO, Renau. La dirección y el control estratégico, su aplicación en los recursos humanos. Capítulo 2. El análisis estratégico. 1991. Pág. 35.

CAMPOS, Leopoldo. Análisis e implementación de un modelo de negocios para emprendedores. Pistas Educativas, No. 98. México, Instituto Tecnológico de Celaya. 2012.

QUINTERO, Johana; SANCHÉZ, José. La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Umiversidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela. 2006. Pág. 380.

PULIDO, Bibiana. Teoría de los recursos y capacidades: El foco estratégico centrado en el interior de la organización. 2010.

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Edición 10. Índices de gestión. Pág. 147

8. ANEXOS

ANEXO 1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS FSSI……57
ANEXO 2 FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO FSSI……...59

ANEXO 1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS FSSI

PRODUCTO LÍDER

Fabricación de TRAPEADORES

Traperos realizados con algodón, son los más solicitados por los clientes.

TRAPEROS DE COPA



Los traperos se diferencian por gramajes (el color de empaque indica el peso (amarillo 200 gramos, azul 300 gramos y rojo 500 gramos). La calidad del producto se fundamenta en la unión de las hilazas de algodón con la copa, para ello se utiliza una máquina de copa cuya función principal es ejercer presión sobre el gancho de alambre juntando ambas partes.

TRAPEROS ENCABADOS



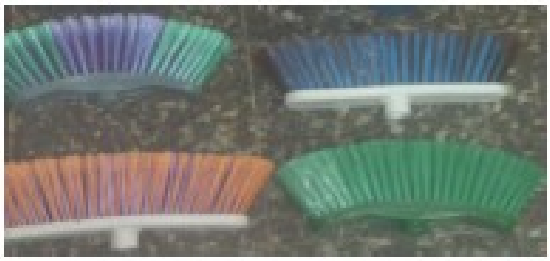
Para este tipo de trapero, se utiliza una maquina enrolladora que al girar un alambre galvanizado de calibre 18 une la hilaza de algodón con el cabo de madera.

MECHAS DE REPUESTO

VENTA DE PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

Por medio de la venta cruzada, FSSI ofrece a sus clientes demás productos para el aseo.

Variedad de escobas, clasificadas por el tipo de material



Cerdas suaves de material ***poliflas*** con plantilla ***Zulia***.

Cerdas de material en duro, referencia por plantilla paisa, se utiliza para patios de concreto.

Cerdas de material en pvc con plantilla superior (mejor calidad).

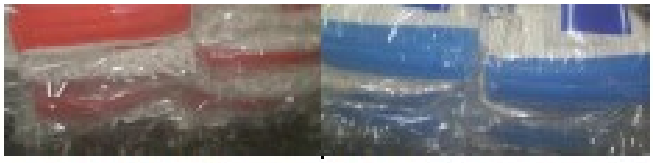
Cerdas en material duro con plantilla zulia.

Otros productos



Cepillo lava-carro en pvc

Chupas para el baño



Con la ayuda de una maquina plana, se procede a coser una banda de tela a las hilazas de algodón, no sin antes ubicarla en la mitad de la longitud total de las hilazas.

Traperos fabricados con algodón bicolor



Este material está conformado por hilazas de algodón e hilazas de despercol en colores.

Traperos de MEJOR calidad debido a su material.



Los traperos de hilos son los de calidad más alta, debido a que su capacidad de absorción es mucho mayor.

MAQUINARIA UTILIZADA EN LA FABRICACIÓN

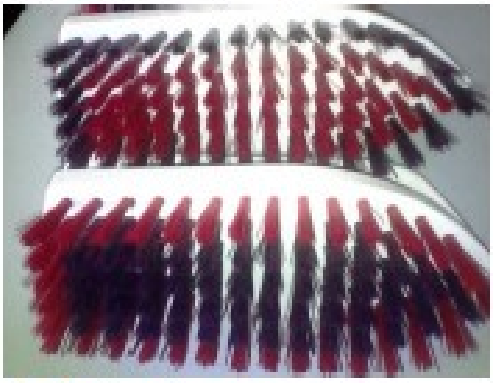
Máquina de copa con compresor, cortadora, maquina plana y enrolladora manual







Churrusco con base para el baño, cepillo de piso con banda y recogedores



Cepillo planchita en duro

VENTA DE MATERIAS PRIMAS

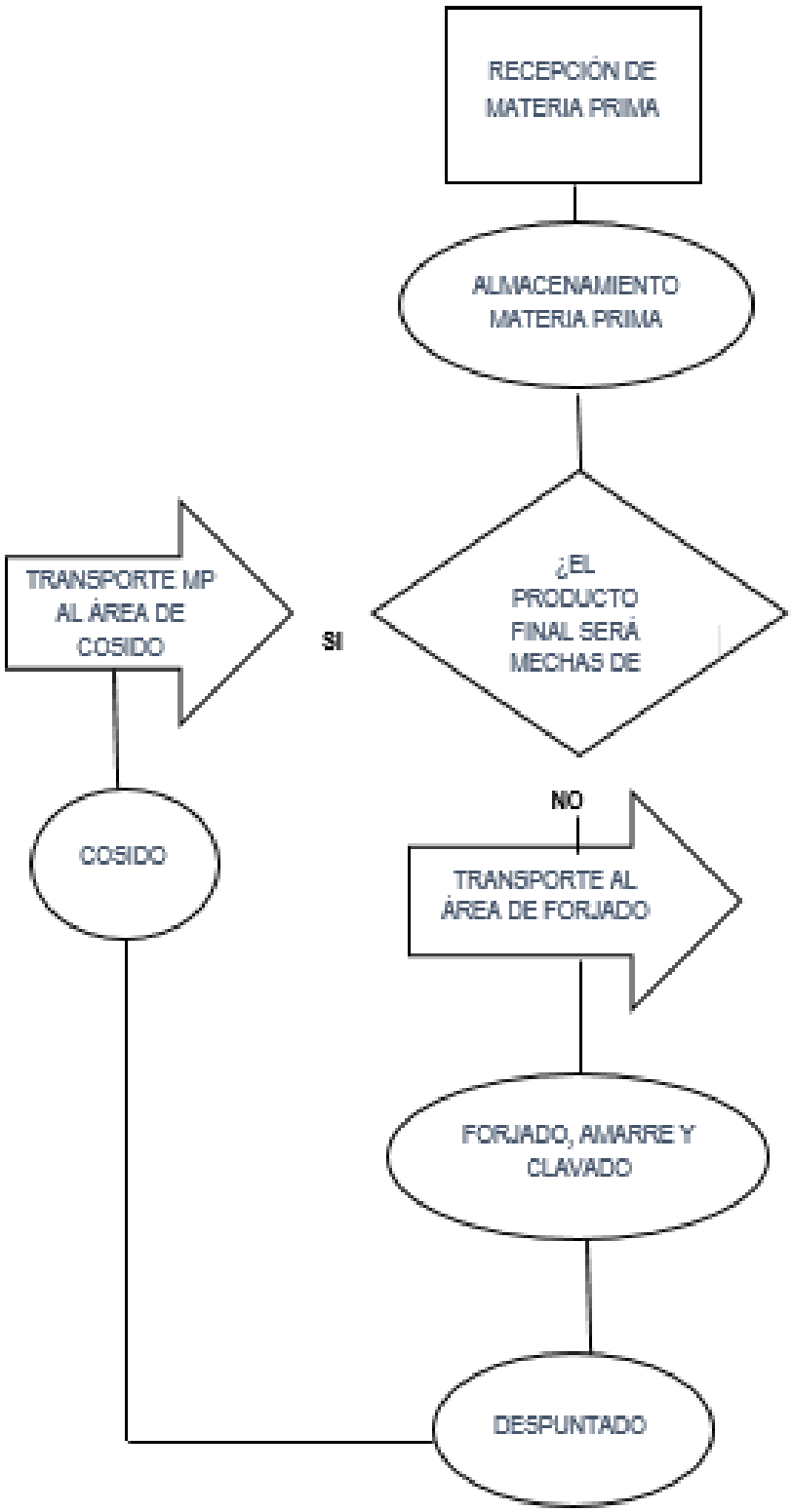


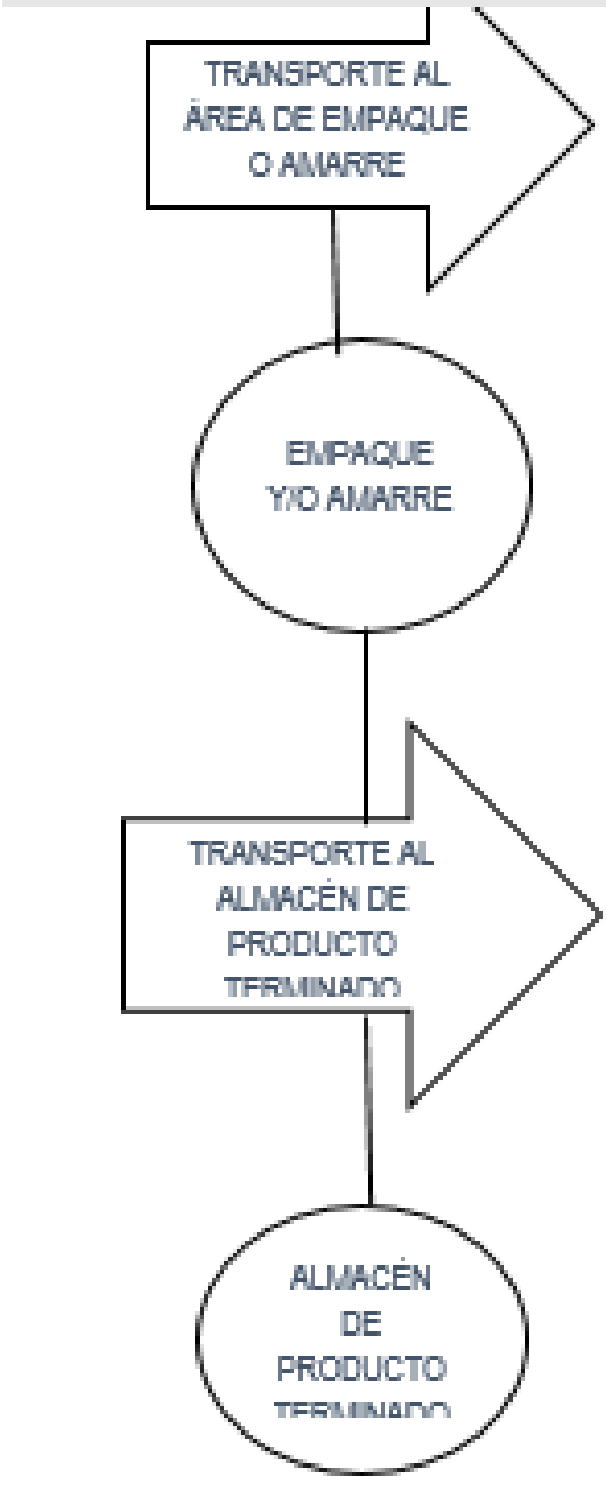
Algodón



Cabos de madera

ANEXO 2 FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO FSSI




TRANSPORTE AL
ÁREA DE EMPAQUE
O AMARRE
EMPAQUE
Y/O AMARRE
TRANSPORTE AL
ALMACÉN DE
PRODUCTO
ALMACÉN
DE
PRODUCTO

PROCESO PRODUCTIVO DE LA FABRICACIÓN DE TRAPEROS FSSI

1. Recepción de la materia prima: Se recibe el algodón en hilazas llega enrollado en pacas clasificadas por peso y tamaño, de acuerdo con las características establecidas y cuidando de que no tenga daño el algodón, así como la recepción de los bastones o palos, y bolsas de empaque estas llegan en lonas, clasificadas por tamaño.
2. Almacenamiento de algodón y palos: La recepción del algodón se realiza en el almacén y se guarda de acuerdo con su clasificación para facilitar así las operaciones del proceso operativo. Lo mismo ocurre con los bastones y bolsas de empaque.
3. Transporte al área de ensamble: El algodón y los palos se trasladan manualmente al área de ensamble para iniciar el proceso de operación.
4. Corte de algodón: En este proceso se corta el algodón, con el fin de obtener las mechas del trapero, estas son cortadas por diferentes longitudes según el peso y dimensiones del trapero.
5. Forjado, amarre y clavado: Las mechas de algodón debe ser de la calidad adecuada, debido a que por su elasticidad garantiza la durabilidad del producto. El palo de madera se integra en máquinas forjadoras, que utilizan alambre galvanizado del número 18, para darle mayor calidad y duración al producto. Las máquinas forjadoras acomodan el palo y el operario acomoda el algodón, con alambre galvanizado, sujetan las mechas al mango de madera, quedando este amarre inicial cubierto por las mechas. El amarre termina exteriormente, sujetando la punta de las mechas al mango de madera, donde se clava el extremo del alambre.
6. Cosido: Este parte del proceso, es únicamente para el proceso de fabricación de mechas de repuesto, por consiguiente, para este producto después del corte de algodón se procede al proceso de cosido. Se utiliza una banda de tela de 18 a 20 cm, la longitud del rojo tiene 80 cm, el azul 70 cm y el amarillo 60, esta banda es ubicada en la mitad del lago de las mechas de algodón, se procede a la unión de la banda con el algodón a través de una maquina plana de cocer. El trapero se debe coser con hilo resistente y se requieren de seis a ocho pasadas para darle una mayor consistencia y duración. De hecho, este cosido es fundamental para su comercialización, ya que el número de costuras es la garantía de la calidad y duración.
7. Recorte y alineado: Una vez realizado el proceso de ensamble, amarre y clavado; Se alinean y recortan las puntas mediante una cortadora.
8. Transporte al área de empaque o amarre: Una vez terminado el corte y alineado, se transporta al área de empaque o amarre.
9. Empaque o amarre: Las traperos se empacan o amarran por docenas y se clasifican según el peso.