

**DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LLAVES HERMANOS
SOLANO QUE PERMITA EL POSICIONAMIENTO Y LA RENTABILIDAD EN LA
CIUDAD DE POPAYAN**

TRABAJO DE INVESTIGACION

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**



VANESSA SOLANO PEREZ

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUOTONOMA DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN

2020

**DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LLAVES HERMANOS
SOLANO QUE PERMITA EL POSICIONAMIENTO Y LA RENTABILIDAD EN
LACIUDAD DE POPAYAN**

TRABAJO DE INVESTIGACION



VANESSA SOLANO PEREZ

DIRECTOR

Mg. Isabel Cristina Fernández Perafán

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUOTONOMA DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Mg. Elizabeth Toro Chala
Firma Del Presidente Del Jurado

Mg. Victoria Eugenia Pino Terán
Firma del jurado

Esp. Juan Pablo Castrillón Fossi
Firma del jurado

Popayán 29 de mayo del 2020

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia, quienes mostraron su apoyo incondicional a lo largo de esta importante etapa. Con principal consideración a Manuela, por ser la fuerza y motivación para librar las batallas que se presente en el trascurso de este camino llamado vida.

AGRADECIMIENTOS

Estos años han sido una trayectoria de constante aprendizaje, retos y temores afrontados, vivencias que han concedido desarrollar este proceso de formación, y permitirme comprobar que cuento con la capacidad y el coraje de superar cualquier circunstancia.

Durante esta etapa, se ha llenado un baúl de recuerdos y experiencias, acompañadas de personas que han hecho mucho más grato el tránsito por este arduo sendero del aprendizaje. Todos ellos llevan un espacio en mi corazón.

El mayor sentido de agradecimiento para mi familia, en especial a mi madre, quien es un ejemplo a seguir por su perseverancia y tenacidad, gracias a ella por toda la entrega, esfuerzo, dedicación, por creer y apoyar este plan de vida. A mi hija que impulsa mi ser y hacer que cada esfuerzo valga la pena y a mi tía Claudia por ser mi guía emocional, por sus horas de entrega desde la distancia, haciendo mi estadía en este plano material mas amena.

La más profunda gratitud a mi directora de grado, quien fue un pilar fundamental en el desarrollo de este trabajo de investigación, a todos los maestros del programa Administración de Empresas y a toda mi universidad por el conocimiento y confianza brindado.

Por ultimo cito al gran Friedrich Nietzsche para expresar parte de las emociones encontradas: “No es la fuerza, sino la perseverancia de los altos sentimientos la que hace a los hombres superiores”

RESUMEN

Se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa con el propósito de diseñar un Plan Estratégico que genere posicionamiento y rentabilidad para la empresa Llaves Hermanos Solano. Para el desarrollo de esta propuesta se implementó una investigación a profundidad de su entorno interno y externo mediante la aplicación de encuestas, entrevistas, análisis de documentación e implementación de matrices como, la DOFA, Perfil Competitivo, Evaluación de Factores Externos (EFE), Evaluación de Factores Internos (EFI) y Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, de las cuales se obtuvo información veraz que permitieron establecer tres objetivos claros, que a su vez contribuirán con el mejoramiento de la organización, en las áreas: administrativa, financiera, comercial y operativa. Cada objetivo planteado está acompañado de variables de acción, presupuesto y plan de acción. Como resultado se pudo concluir que el plan estratégico es una herramienta valiosa que al implementarse permite a la empresa, no solo lograr sus metas de posicionamiento y rentabilidad, sino también la impulsa a la retroalimentación y mejora continua, factores que son indispensables para mantenerse como líderes en el mercado.

PALABRAS CLAVES: planeación estratégica, análisis interno y externo, objetivos, estrategia, plan de acción.

ABSTRACT

A qualitative and quantitative research was carried out with the purpose of designing a Strategic Plan that generates positioning and profitability for the company Llaves Hermanos Solano. For the development of this proposal, an in-depth investigation of its internal and external environment was implemented through the application of surveys, interviews, analysis of documentation and implementation of matrices such as the DOFA, Competitive Profile, Evaluation of External Factors (EFE), Evaluation of Internal Factors (EFI) and Five Competitive Forces of Porter, from which truthful information was obtained that allowed establishing three clear objectives, which in turn will contribute to the improvement of the organization, in the areas, administrative, financial, commercial and operational. Each proposed objective is accompanied by action variables, budget and action plan. As a result, it could be concluded that the strategic plan is a valuable tool that when implemented allows the company, not only to achieve its goals of positioning and profitability, but also drives it to feedback and continuous improvement, factors that are essential to stay as leaders in the market.

KEYWORDS: strategic planning, internal and external analysis, objectives, strategy, action plan.

Contenido

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPITULO 1: ÁREA PROBLEMÁTICA.....	16
1.1 Planteamiento del Problema.....	16
1.2 Formulación del Problema.....	18
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo General.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	19
CAPITULO 2: MARCO TEORICO.....	22
2.1 ANTECEDENTES.....	22
2.2 Marco Teórico.....	27
Definición de planeación estratégica.....	27
Componentes de la planeación estratégica.....	29
Herramientas para la Planeación Estratégica.....	30
2.2.1 Marco Contextual.....	32
2.3 Marco legal.....	33
2.3.1 Constitución Política de Colombia.....	33
2.3.2 Decreto 2153 de 1992 Capítulo I Artículo II.....	34
2.3.3 Ley 590 del 2000.....	34
CAPITULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO.....	38
3.1 METODOLOGÍA.....	38
3.1.1 Tipo de Estudio.....	38
3.1.2 Método de Investigación.....	38
3.2 Técnicas para la Recolección de la Información.....	39
3.2 Población y Muestra.....	41
Población objetivo.....	42
Tipo de muestreo.....	42
3.3 Sistematización de la Información.....	45

CAPITULO 4: ANALISIS DE RESULTADOS.....	48
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	48
ANÁLISIS DE HISTÓRICO DE VENTAS.....	52
4.2 Diagnostico.....	64
4.2.1 Contexto Organizacional.....	64
Propuesta de organigrama para la empresa Llaves Hermanos Solano.....	64
Descripción de cargos.....	64
Misión:.....	68
Visión:.....	68
Valores.....	68
Objetivos de la organización.....	69
Políticas de la Organización.....	70
Normas de la Organización.....	72
4.4 Análisis interno y externo.....	74
Poder de negociación de los clientes:.....	74
Poder de Negociación de los Proveedores:.....	75
Amenaza de los Nuevos Competidores:.....	75
Amenaza de Productos Sustitutivos:.....	76
Rivalidad entre los Competidores Existentes:.....	76
Matriz DOFA.....	77
Matriz de Evaluación de los Factores Internos (Matriz EFI).....	80
Matriz de Evaluación de los Factores Externos (Matriz EFE).....	82
Matriz de Perfil Competitivo.....	83
4.5 Objetivos estratégicos (Del plan estratégico).....	84
Objetivos Estratégicos.....	84
Posicionar la empresa Llaves Hermanos Solano en la ciudad de Popayán:.....	84
Fortalecer la estructura y funcionamiento administrativo, financiero y operativo:.....	84
Establecer metas claras de crecimiento en un plazo de cinco años:.....	85
Plan de publicidad y medios.....	85
Presupuesto:.....	87
Fidelización de clientes.....	88
Divulgar la simbología institucional:.....	91

Implementar Promocionales.....	92
Establecer de manera fija el punto de venta de la empresa	93
Mejorar el servicio al cliente.....	94
Nuevo métodos servicio al cliente:.....	94
Mayor tiempo de Garantía	94
Servicios	94
Mejorar las instalaciones.....	96
Convenios comerciales con empresas	96
Adoptar un sistema contable	98
Presupuesto.....	99
Contratar personal	99
Capacitación en nuevas tendencias de cerrajería	101
Plan de servicio	104
Descripción del servicio.	104
Materias primas	106
Capacidad comercialización estimada	107
Equipo	107
Definir un punto estratégico.....	108
Mejorar las instalaciones.....	108
Mejorar la maquinaria	108
Capacitación del personal de Llaves Hermanos Solano.....	109
Plan de acción	109
Presupuesto.....	113
CAPITULO 5: CONCLUSIONES.....	116
Recomendaciones.....	117
REFERENTES:.....	118
GLOSARIO.....	121
ANEXOS.....	124

Lista de Tablas

Tabla 1	43
Tabla 2	49
Tabla 3	65
Tabla 4	79
Tabla 5	80
Tabla 6	82
Tabla 7	83
Tabla 8	86
Tabla 9	104
Tabla 10	106
Tabla 11	106
Tabla 12	107
Tabla 13	110
Tabla 14	113

Lista de ilustraciones

Ilustración 1	26
Ilustración 2	30
Ilustración 3	44
Ilustración 4	44
Ilustración 5	45
Ilustración 6	53
Ilustración 7	54
Ilustración 8	55
Ilustración 9	58
Ilustración 10	59
Ilustración 11	59
Ilustración 12	60
Ilustración 13	61
Ilustración 14	62
Ilustración 15	63
Ilustración 16	64
Ilustración 17	74
Ilustración 18	88
Ilustración 19	90
Ilustración 20	90
Ilustración 21	92
Ilustración 22	93
Ilustración 23	95

Ilustración 24	96
Ilustración 25	97
Ilustración 26	99
Ilustración 27	100
Ilustración 28	101
Ilustración 29	103
Ilustración 30	103

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se buscan a nivel global nuevas técnicas y metodologías en innovación que eleven el rendimiento, la productividad e ingresos de una empresa, es así como se vincula por primera vez en 1950 a las compañías la planeación estratégica formal con sus características modernas, siendo una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más mejoras competitivas de la organización, observa la cadena de consecuencias, causas y efectos durante un tiempo, identificado sistemáticamente las ventajas y los peligros que surgen en el estado actual y futuro, proporcionando datos de interés que son de utilidad en acciones correctivas evitando riesgos innecesarios, todo esto en función de sus objetivos, permitiendo visualizar las oportunidades de mejoramiento en las entidades y en los de proyectos que se estén desarrollando. Parafraseando a Drucker (1984) La planificación, en términos muy sencillos, es diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo mediante el establecimiento de pasos o ítems que permiten alcanzar todos los objetivos propuestos en un periodo de tiempo corto, mediano o largo, ejecutando tareas en diferentes tiempos apropiadamente en el momento en que correspondan, con la finalidad de producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Siguiendo con la idea de Drucker (1984) es importante a la hora de iniciar un proceso de Planeación Estratégica tener claro que es, en que consiste y como se va a implementar, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas, debido a que es la etapa activa de la administración estratégica.

Por este motivo, Sallenave (1991) afirma que:

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus

objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (párrafo 4)

La planeación estratégica se relaciona con las actividades de la gerencia, partiendo del texto *la planeación estratégica en el proceso administrativo* de Amador (2002), la cual cita a (Koontz y Weihrich, 1994) vemos que:

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. (párrafo 64)

De esta manera se pretende implementar un plan estratégico en la empresa Llaves Hermanos Solano que permita el posicionamiento y la rentabilidad de la empresa en la ciudad de Popayán, Cauca que a su vez le permitirá ser competitiva en el mercado e innovar en las diferentes dependencias causando un impacto positivo en los clientes.

CAPITULO 1: ÁREA PROBLEMÁTICA

1.1 Planteamiento del Problema

A nivel mundial las empresas contribuyen en gran porcentaje al crecimiento económico, mediante la generación de empleos, pago de impuestos, y convenios con otras empresas, bien sea del sector público o privado. Muchas de estas logran permanecer en el tiempo, pero otras se quedan en el camino, en Colombia según la revista *el Espectador*, el 70% de las empresas fracasan en los cinco primeros años, es decir solo el 30% logran sobrevivir, ellos mencionan que:

El país necesita más empresas con cultura de la productividad: que planeen, definan indicadores, midan sus procesos, aumenten la calidad, reduzcan sus costos y optimicen los recursos para tener una oferta más competitiva en el mercado local e internacional”, explica Felipe Torres, expresidente del Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (Sabogal. 2108).

Lo anterior se logra por medio de la *Planeación Estratégica*. Esta última debe ser considerada como el pilar fundamental en el momento de querer permanecer en el tiempo, y ser rentable, permite adquirir una posición de liderazgo en el mercado, de lo contrario no se podrá conocer a profundidad cada una de las dependencias, las fortalezas y debilidades de las mismas, planear estrategias sólidas, medibles, alcanzables, lo cual incrementará el riesgo, la improvisación, la incapacidad de actuar de manera determinante ante la crisis y el cambio, la ineficiencia, la incompetividad, entre otras.

En La ciudad de Popayán se pueden encontrar actualmente un número aproximado

de cuarenta (40) establecimientos formales e informales dedicados a la elaboración de llaves, arreglo de todo tipo de cerraduras, apertura de caja fuertes, carros, casas, mantenimiento cerrojos entre otros servicios. Algunas de estas empresas cuentan con estrategias y objetivos claros que les permite ser competitivas, lo cual las tiene posicionadas en el mercado como lo son Cauca Llaves, y Llaves La Colmena, otras se manejan de forma empírica como es el caso de Taller Llaves Hermanos Solano, esta empresa cuenta con 57 años de experiencia en todo lo relacionado con cerraduras, y al transcurrir del tiempo no ha implementado una administración adecuada y planificada por desconocimiento en estos temas, razón por la cual ha presentado deficiencias en el ámbito administrativo, financiero, comercial y de marketing, presentando, ausencia de misión, visión, objetivos, valores y constitución legal de la empresa, inadecuada administración de los recursos económicos debido a que, no separa de los ingresos, el gasto y el costo, tomando los ingresos diarios como utilidad neta, presentando bajo crecimiento en ventas, mala atención al cliente, falta publicidad y promociones.

Debido a la falta de objetivos y metas establecidos la empresa no tiene un *norte* a seguir, al no estar constituida legalmente no puede acceder a créditos o licitaciones con empresas públicas, no es competitiva en productos y servicios, maneja maquinaria antigua, escasa variedad de productos, no hay convenios con otras entidades, falta de innovación, clientes insatisfechos, escaso mercado abarcado, desconocimiento de las necesidades y gustos de los clientes, y sin estrategias de promoción y campañas publicitarias es difícil abarcar nuevos usuarios y fidelizar los ya existentes; estas causas nos permiten evidenciar la razón por la que en la actualidad el Taller Llaves Hermanos Solano se encuentra en las mismas condiciones y no tenga gran cobertura del mercado, pese a que cuenta con la experiencia y técnica en la elaboración de temas relacionados con cerraduras. Por lo anterior se propuso implementar un plan estratégico, que determine

las acciones a poner en marcha y las respectivas correctivas, que le permita posicionarse y abarcar una cantidad significativa del mercado de la ciudad, que a mediano plazo le permite ser líder y rentable. Para lograr a cabalidad lo propuesto, se ve en la necesidad de formular la siguiente pregunta:

1.2 Formulación del Problema

¿Cuál es el diseño del Plan Estratégico que permite el posicionamiento y rentabilidad de la empresa Llaves Hermanos Solano en la ciudad de Popayán?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General.

Formular un Plan Estratégico que permita el posicionamiento y rentabilidad de la empresa Llaves Hermanos Solano en la ciudad de Popayán con el fin de garantizar la sostenibilidad de la organización.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Realizar el diagnóstico del entorno organizacional interno y externo, para definir fortalezas y debilidades con el propósito de aprovechar los aspectos positivos y corregir los negativos.
- Valorar los factores por medio de matrices que permitan estructurar correcciones estratégicas en cada área afectada.
- Plantear estrategias que permita a la empresa alcanzar las metas trazadas a

mediano y largo plazo.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El crecimiento económico acelerado de algunos países ha sacado a millones de personas de la pobreza, un claro ejemplo de este incremento se puede evidenciar en China e India, pero pese a este logro, aun se cuenta con 736.000.000 de personas que aún viven en la pobreza extrema. Según la Organización Internacional del Trabajo en 2015 hay más de 204.000.000 personas desempleadas. El avance de las industrias sostenibles permite el crecimiento y desarrollo económico, debido a que reduce la desigualdad de ingresos y contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019).

El Plan Nacional de Desarrollo abarca el pacto de emprendimiento, donde es vital la formalización y dinamización empresarial, el trabajo decente, acceso a mercados e ingresos dignos, impulsando el emprendimiento colombiano por medio de la promoción de beneficios y reducción de costos para registrar legalmente la compañía, contratar trabajadores y pagar impuestos. También se centra en consolidar empresas movilizando recursos para desarrollar nuevos productos y procesos, ya que es el emprendedor quien contribuye al crecimiento económico. (Plan Nacional de Desarrollo, 2019).

En el municipio de Popayán, Cauca durante el periodo 2018 a 2022 se está trabajando en la línea estratégica Desarrollo Económico, Incluyente y Competitivo, fomentando y dando apoyo al desarrollo empresarial y económico. A partir de la lectura del Plan De Desarrollo Urbano en Popayán se puede vislumbrar que esta es una ciudad

con desarrollo económico y competitiva, enfocada en la inclusión social, promoviendo políticas que generen emprendimiento, innovación y que asegure oportunidades de empleo con un valor agregado de eficiencia, creatividad y competitividad, para todos los ciudadanos. (Plan de Desarrollo Municipal, 2019).

Con los datos anteriormente mencionados se evidencia que el mundo y su economía están en constante cambio, por esto las empresas buscan ser más competitivas e innovadoras. Una herramienta que permite alcanzar estos objetivos es la Planeación Estratégica, ya que mediante esta, se puede implementar un adecuado plan de acción, el cual ayudará a la empresa a estar en constante mejora, y a su vez, estar preparado ante futuros inconvenientes; para realizar una planeación estratégica sólida, es de vital importancia realizar una investigación a profundidad del estado actual de la empresa y su entorno, es del resultado de este estudio, de donde saldrán las propuestas de estrategias y variables de acción firmes, las cuales serán las encargadas de permitir alcanzar los objetivos tratados por la compañía. Por lo anterior se decidió desarrollar un diseño de *Plan Estratégico* que permita el posicionamiento y la rentabilidad de la empresa Taller Llaves Hermanos Solano en la ciudad de Popayán, que a su vez accederá a establecer cuáles son los factores determinantes a evaluar (fortalezas y debilidades) en las distintas áreas afectadas de la empresa, también se investigará su entorno, definiendo cuáles son sus oportunidades y debilidades, pretendiendo transformar las debilidades en fortalezas u oportunidades. Esto se hará efectivo por medio del planteamiento de estrategias sólidas y metas alcanzables en el mediano y largo plazo, las cuales darán como resultado el crecimiento de la compañía dentro del sector de la cerrajería y en el municipio. Yaciendo este resultado favorable para la empresa y para la economía local, puesto que el crecimiento de la empresa Llaves Hermanos Solano, traerá oportunidades no solo a la empresa, sino a la población, debido a que generará empleo, el cual aportará al

crecimiento económico y la mejora de la calidad de vida de sus trabajadores, brindará soluciones inmediatas en temas relacionados con cerrajería, ampliara sus servicios, entre otros. Para apuntar a formulación de estrategias más adecuadas para la empresa, se investigó procedimientos similares de ámbito internacional, nacional y local, donde se propuso la Planeación Estratégica para fortalecer compañías, como se evidencia a continuación.

CAPITULO 2: MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES

Desde el ámbito Internacional, Quintero, López y Rivero diseñaron un plan estratégico con enfoque prospectivo para la Editorial “Universo Sur” de la universidad de Cienfuegos de Cuba. Para el desarrollo del Plan Estratégico se estudiaron varios modelos y procedimientos, como el modelo de cuadro de mando integral de Kaplan y Norton, el modelo de planificación estratégica aplicada de Goodstein y el procedimiento de Varela (2012). que consiste en ocho fases: planificación del proceso, análisis prospectivo, evaluación e impacto de los resultados, diagnóstico estratégico, formulación, publicación implementación más control, y retroalimentación, donde el principal objetivo es reducir el riesgo y la incertidumbre presente y futura, preparando el camino para alcanzar las metas trazadas.

Quintero et al se basaron en el procedimiento de Varela (2012), dado que tiene mayor similitud con lo que se quería implementar, es decir la constitución de la misión, la visión, el diagnóstico estratégico tanto interno como externo, los objetivos generales, la implementación de la estrategia, el control de la misma y las áreas de resultado clave.

Del procedimiento eligieron 4 fases: la planificación del proceso, análisis retrospectivo, diagnóstico estratégico y la formulación de la estrategia. La primera fase, dio inicio con la Planificación del proceso por medio de la selección de expertos que validaran la investigación. La segunda fase se desarrolló por medio análisis documental que permitió determinar cuáles son las principales características del entorno interno y externo que

afectan y repercuten en la editorial, esta información se plasma mediante una matriz DOFA. Para la tercera etapa Diagnóstico Estratégico, se definieron las variables claves que para esta investigación fueron: capacidad de liderazgo, infraestructura tecnológica, talento humano, producción científica y usuarios. Por último, se estableció la misión, visión, valores corporativos y se plantearon los objetivos para cada variable clave, acompañado de acciones para cumplir con las metas trazadas.

Otra investigación internacional es la de Rodríguez, Villegas y Balseca (2018) los cuales establecen un procedimiento metodológico, que permite la correcta Planeación Estratégica y su implementación en el sector empresarial ecuatoriano, desarrollándolo en la empresa Cerraduras Ecuatorianas S.A. donde se implementó una metodología elaborada en cuatro fases: Iniciando con la Planeación Estratégica y el diagnóstico estratégico, la segunda fase inicia con la ubicación de los Objetivos Específicos (OE) dentro de las metas empresariales, se establece la estrategia y se procede a la elaboración de la matriz OVAR, terminado esto, se da paso a la tercera fase, donde se seleccionan indicadores y se implementan con las acciones estratégicas, consumado lo anterior se procede con la cuarta fase donde se elabora el plan de implementación definiendo los responsables y las fechas de ejecución de cada ARC, por último se aplica el plan de implementación, realizando control, seguimiento, corrección y retroalimentación.

En la empresa Cerraduras Ecuatorianas S.A se realizó el análisis interno y externo con ayuda de la organización. Se realizaron encuestas para estructurar la matriz DOFA que determina las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa. Se efectuó también una encuesta para determinar la posición de la empresa antes de la investigación y después de esta, centrándose en siete elementos: identificación con la organización, satisfacción de los clientes, satisfacción de los proveedores, capacitación y superación, aplicación de estrategias y acciones estratégicas, aplicación de la planeación

estratégica y solución de problemáticas y deficiencias, después de evaluar estos elementos se pudo observar que la puntuación obtenida fue baja y gracias a estos resultados se obtienen diferentes matrices para cada una de las Áreas de Resultado Claves y sus Objetivos respectivos. Posteriormente de definir de manera clara los objetivos se debe diseñar las estrategias a implementar y plasmar cual es la meta a cumplir, el responsable de esta, la fecha de la ejecución y el porcentaje de cumplimiento de la misma.

A nivel nacional, en la ciudad de Villavicencio se realizó un plan estratégico y operativo para la Ferretería del Meta por parte de estudiantes Lamprea y Mendoza, (2009).de la Universidad de la Salle. Los autores partieron de esta investigación la cual se dio inicio realizando un diagnóstico del estado actual de la empresa, por medio de encuestas a empleados, proveedores y clientes. Una vez culminada la captación de información se procedió a determinar las condiciones del entorno, el Perfil De La Capacidad Interna (PCI), evaluando las capacidades, directivas, tecnológicas, de talento humano, competitivas y financieras y Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM), evaluando aspectos económicos, sociales, competitivos y geográficos, acto seguido se realizan las matrices MEFI y MEFE, Examinando el punto de encuentro de las matrices, se evidencia que la empresa se localiza en la estrategia: Resista. Lo que permite determinar que la empresa debe diseñar acciones para enfrentar adecuadamente las condiciones del entorno. Recopilada la anterior información se establecieron las estrategias derivadas de la matriz DOFA. Teniendo en cuenta los resultados de las variables claves analizadas en la matriz DOFA, se eligieron dos de las estrategias más relevantes que pueden incrementar de forma progresiva el desarrollo y el desempeño de la organización, una vez estructuradas se realizó un plan de acción donde se plasmaron las actividades que se deben llevar a cabo, el área funcional que la va a manejar y el

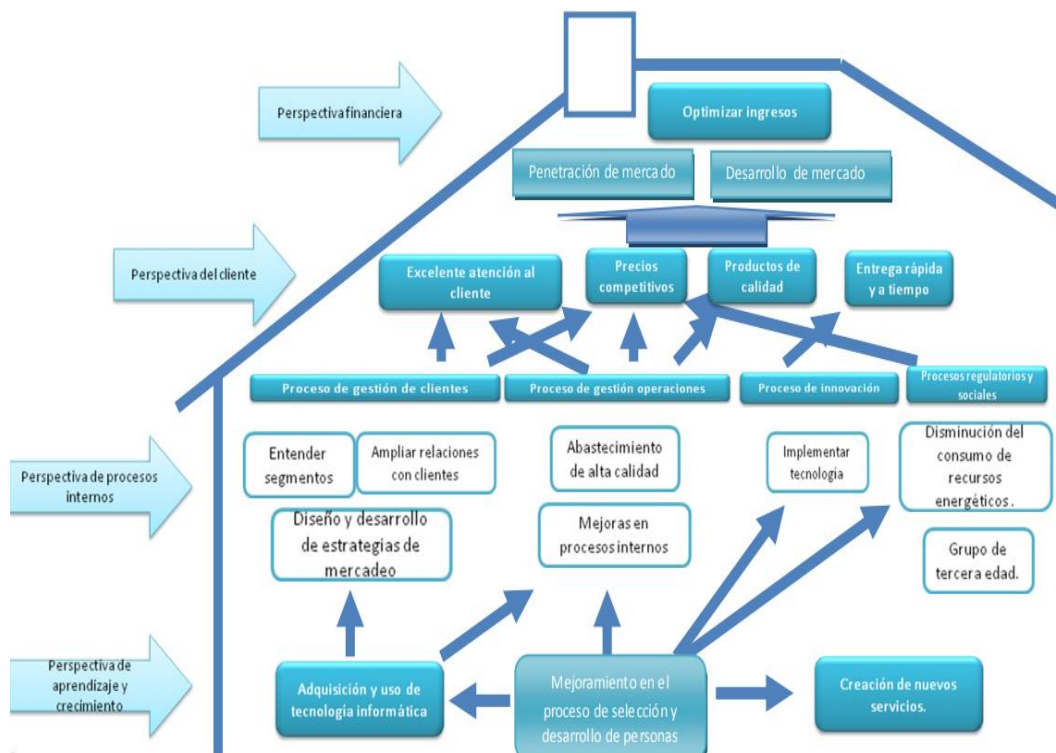
responsable de cada una de estas actividades. Para llevar el control de los objetivos a alcanzar se hace seguimiento por medio de indicadores de gestión, donde se establece el objetivo, el responsable, la periodicidad, toma de decisiones entre otros, finalizando con la proyección del Plan Estratégico estructurado para cinco años. Como resultado la implementación de este plan permitirá a la empresa tener mayor crecimiento tanto interno como externo y ser más competitivos en el mercado.

En la ciudad de Pasto, una estudiante de maestría en Administración con énfasis en Gestión Estratégica de la universidad ICESI, López (2011) elaboró un plan estratégico para la empresa Ferretería su Casa Constructora, el cual se divide en cuatro fases, la primera consta de realizar la evaluación de la empresa a nivel interno con la finalidad de realizar el diagnóstico que permita constituir de manera clara la misión, visión, valores, objetivos y estrategias, en la cual se apoyó de dos matrices, Perfil Competitivo y MEFI las cuales cedieron a profundizar la evaluación interna, se abarcaron las capacidades directivas, competitivas, talento humano, financieras y tecnológicas. El segundo paso es la evaluación externa que se efectúa por medio de matriz MEFE, POAM donde se analizan entornos económicos, social, geográfico, ambiental, tecnológico y análisis de 5 fuerzas competitivas de Porter, esto permitió identificar y valorar amenazas y oportunidades potenciales. Después se procedió a plasmar la información captada de los anteriores pasos en la matriz interna y externa (MIE) y en la DOFA, que a su vez concretan las estrategias y objetivos para las variables clave, finalmente se realiza la propuesta donde se incluye el diseño del organigrama, misión, visión, valores, objetivos estratégicos y la propuesta de estrategias. Dentro de la formulación de estrategias se incluye la penetración en el mercado la cual pretende incrementar los niveles de ventas y generar propuesta de valor en los clientes, también se propone el desarrollo de mercado, la cual busca la captación de nuevos clientes y aumentar las compras de los ya existentes, debido a que cuentan con productos de marca

y buena calidad. A continuación, se observa la propuesta de mapa estratégico de la Ferretería Su Casa Constructora, la cual muestra de manera detallada que resultados se obtiene de este estudio.¹

Ilustración 1

MAPA ESTRATÉGICO DE LA FERRETERÍA SU CASA CONSTRUCTORA



Fuente: López Eraso, 2011

¹https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76628/1/planeacion_estrategica_casa.pdf

El estudio de los casos a nivel internacional, nacional y local, anteriormente mencionados, permitió dar enfoque a este *Diseño De Plan Estratégico para La Empresa Llaves Hermanos Solano Que Permita El Posicionamiento Y La Rentabilidad en la Ciudad De Popayán*, debido a que se encontraron componentes como los son el análisis interno y externo, estos se obtienen por medio de encuestas, entrevistas, método de observación, historial de libros de la empresa, proveedores, aplicación de diversas matrices que son determinantes en el momento de captar información sólida, la cual ayudó a plantear estrategias concluyentes que permiten alcanzar los objetivos planteados con ayuda de las directiva, colaboradores y equipo de estudio.

Se reafirmó la importancia de cada variable de acción acompañada de sus objetivos específicos, que a su vez tendrán el responsable de velar por el cumplimiento, tiempo y porcentaje de ejecución, para tener como resultado retroalimentación, que mantendrá a la empresa en constante mejora de sus procesos.

2.2 Marco Teórico

Definición de planeación estratégica.

La planeación estratégica se puede definir como:

La toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan toda la empresa durante largos periodos, es un proceso de toma de decisiones estratégicas que se preocupa por las implicaciones futuras de las decisiones que se toman en el presente (Chiavenato y Sapiro. 2017: pág. 1).

Otra definición que debe tenerse en cuenta está presente en el curso de *Planificación Estratégica Para Osc* de Stella International Foundation, podemos encontrar la siguiente definición dada por Burgwal, Gerrit y Cuéllar (1999):

(La planificación estratégica) es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno (pág 17)

Como diagnóstico se entiende que indaga profundamente todas las dependencias y variables de la organización para obtener como resultado el estado actual de esta y así poder iniciar con un plan de acción que permita tomar acciones correctivas, coincide con esta idea Macleod (2002), quien dice que la planeación estratégica es el instrumento más poderoso con el que cuenta una organización para expresar su visión, los temas que consideran clave y como deben ser tratados y resueltos los inconvenientes de manera efectiva. La planeación estratégica permite adecuarse a los cambios y demandas del entorno

Otra definición que se debe tener en cuenta es la de Armijo (2011)

La Planificación Estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (pág. 15)

En conclusión, la planeación estratégica es la herramienta adecuada cuando se tiene la intención de transformar la empresa para alcanzar el éxito propuesto, por tal

motivo se implementó para el desarrollo de este proyecto.

Componentes de la planeación estratégica.

Para emplear de manera confiable una adecuada planeación estratégica, se debe apoyar en componentes claves que permitan hacer gestión en la organización, como la misión, la visión, el diagnóstico, los objetivos estratégicos, estrategias, definición de metas e indicadores, es en este paso donde se da enfoque al camino que la empresa quiere emprender, es decir se define el ¿por qué? ¿Para qué? se creó la empresa y ¿a quién va dirigida?, esto se plasma mediante la misión. La visión es el ¿Cuándo?, ¿Dónde?, en otros términos, es la manera de informar a donde se pretende llegar en el futuro. Los objetivos estratégicos son los frutos que en determinado tiempo la empresa aspira a cosechar; las estrategias, vale decir que son la manera implementada para conseguir los frutos mencionados anteriormente. Para llevar el control de que el plan estratégico puesto en marcha, se está cumpliendo a cabalidad, se debe definir responsables para cada objetivo e indicadores, los cuales muestran el porcentaje de cumplimiento obtenido. A continuación, los conceptos ya mencionados, se soportaron según la definición de diferentes autores, entre ellos:

Misión: Es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía (Diez *et al.* 2001).

Visión: se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Fleitman, 2000)

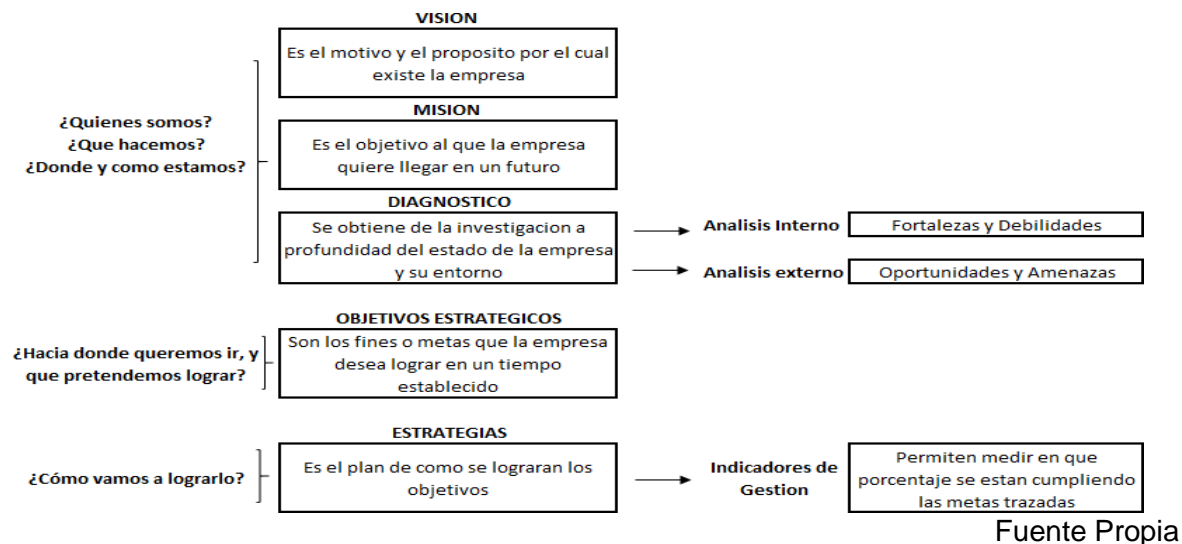
Objetivos estratégicos: Se denominan objetivos estratégicos a las metas y

estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas, lograr a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Indicadores de gestión: es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso (Camejo, 2012).

Ilustración 2

ESQUEMA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (ARMIJO, 2009)



Herramientas para la Planeación Estratégica.

uno de los principales retos del campo de la estrategia ha sido el desarrollo de

herramientas que permitan apoyar el proceso de toma de decisiones estratégicas. estos instrumentos serían entonces la interfaz entre los marcos teóricos y aquellos esquemas simples de día, diseño, análisis e implementación de acciones requeridas por la gerencia de las empresas, permitiendo así facilitar no sólo la toma de decisiones. (Pulgarín y Rivera, 2012: pág 4).

Algunas de estas herramientas son:

- **Matriz DOFA:** Se implementa en las empresas para formular y evaluar estrategias, permite conocer cuál es la situación actual de la empresa por medio del análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- **Fuerzas competitivas de Porter:** Por medio de cinco fuerzas (F1 poder de negociación de los clientes o compradores, F2 poder de negociación de los proveedores o vendedores, F3 amenaza de nuevos competidores, F4 amenaza de productos sustitutos, F5 rivalidad entre competidores) se conoce la competencia del sector al que pertenece la empresa.
- **Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE):** permite identificar los factores externos que pueden intervenir en el crecimiento de una empresa, de esta manera se analizan factores demográficos, socioculturales, políticos, tecnológicos, entre otros que permiten definir las estrategias.
- **Matriz De Evaluación Del Factor Interno (EFI):** determina las fortalezas y debilidades relevantes dentro de las áreas funcionales de la organización por medio de una auditoría interna, siendo de gran apoyo en el momento de construir estrategias novedosas para fortificar los procesos internos.
- **Matriz Perfil competitivo:** Permite conocer en qué posición se encuentra la empresa, frente a sus competidores directos, analizando cuáles son las

debilidades y fortalezas de la misma, mediante una ponderación detalla de cada variable.

Estas herramientas son la base principal de la investigación, ya que permiten indagar a profundidad el estado de la empresa frente a sus dependencias, competidores, servicios, productos, infraestructura, marca, entre otros, dando a conocer fortalezas y debilidades para de esta manera transformar estas últimas en virtudes, y extraer de estos resultados los objetivos y estrategias que permitan el posicionamiento y rentabilidad que fue lo que se propuso en la investigación.

2.2.1 Marco Contextual

Llaves Hnos. Solano, se clasifica como microempresa debido a que cuenta con menos de diez trabajadores, tiene activos menores a 501 salarios mínimos legales vigentes, se encuentra dentro del código CIIU 4663 (comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción) de la cámara de comercio. Está ubicada en la calle 4 # 11 – 12 en el barrio Cadillal de la Ciudad de Popayán, numero de celular 350 235 8651, dentro de las actividades y servicios que ofrece se encuentra la elaboración y duplicados de llaves de, cambio de guardas, apertura, adaptación y mantenimiento de todo tipo de guardas como lo son cerrojos de carros, motos, candados, chapas, cajas fuertes, tubulares, servicio a domicilio, y demás.

Este negocio se incorporó en la ciudad por medio del Señor Marco Antonio Solano Valencia en el año 1936 quien inicia con un maquina manual de duplicar llaves, un cajón y

llave de madera elaborados por su hijo mayor Marco Antonio Solano Bolaños. El establecimiento inició en la galería central, lo que conocemos hoy por antiguo centro comercial Anarkos, con un valor de inversión en maquinaria y moldes de \$1.000.

Para conocer el contexto de la empresa Taller Llaves Hermanos Solano se procede a examinar detalladamente cada una de sus áreas, de esta manera se identifica las variables a tratar por medio del análisis de datos obtenidos y consolidados en matrices, que permiten comprender el impacto de estas variables en la empresa y su entorno, obteniendo como resultado una base sólida para ejecutar mejoras y soluciones en todos los ámbitos que se requiera.

2.3 Marco legal.

Para dar continuidad a esta propuesta se consideró importante conocer la normativa que rige todo lo relacionado con la empresa que es el objeto de estudio, a continuación, se citan las leyes, decretos, sentencias entre otras, iniciando con las Constitución Política de Colombia que es la norma de normas.

2.3.1 Constitución Política de Colombia

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán

el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social.

Artículo 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

Por lo anterior los artículos mencionados anteriormente cobijan a la empresa Llaves hermanos solano.

2.3.2 Decreto 2153 de 1992 Capítulo I Artículo II

La Superintendencia de Industria y Comercio ejercerá las siguientes funciones:

Velar por la observancia de las disposiciones sobre protección de la competencia; atender las reclamaciones o quejas por hechos que pudieren implicar su contravención y dar trámite a aquellas que sean significativas para alcanzar en particular los siguientes propósitos: la libre participación de las empresas en el mercado, el bienestar de los consumidores y la eficiencia económica.

2.3.3 Ley 590 del 2000

- Artículo 1. a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos

- Artículo 2 Definiciones.

Decreto 410 de 1971 (Código de Comercio de Colombia) Mediante el cual se disponen los lineamientos y obligaciones que rigen a todas las personas que ejercen o quieran ejercer actividades comerciales.

- Artículo 12.
- Artículo 13.
- Artículo 19.
- Artículo 21.
- Artículo 25.

Ley 905 de 2004

Artículo 1. Literal B. Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mi pyme.

2.2.3 Código Sustantivo de Trabajo La finalidad de este código es lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro del espíritu de coordinación económica y equilibrio social, disponiendo así directrices para poder llevar a cabalidad dicho propósito.

- Artículo 22.
- Artículo 23.
- Artículo 27.
- Artículo 29.

- Artículo 37.
- Artículo 42.
- Artículo 57
- Artículo 61. 1 y 2

2.2.4 Resolución 0312 de 2019

- **Artículo 1.** La presente Resolución tiene por objeto establecer los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST para las personas naturales y jurídicas señaladas en el artículo 2° de este Acto Administrativo. Los presentes Estándares Mínimos corresponden al conjunto de normas, requisitos y procedimientos de obligatorio cumplimiento de los empleadores y contratantes, mediante los cuales se establecen, verifican y controlan las condiciones básicas de capacidad técnico-administrativa y de suficiencia patrimonial y financiera indispensables para el funcionamiento, ejercicio y desarrollo de actividades en el Sistema de Gestión de SST.
- Artículo 2
- Parágrafo 2
- Parágrafo 3

Las normas enunciadas anteriormente rigen a la empresa Llaves Hermanos Solano debido a que al ser una empresa comercial la vigila la superintendencia de industria y comercio, la ley 590 promueve el desarrollo de las microempresas que es donde se encuentra ubicada la compañía, debido al número de trabajadores y el rango de activos disponibles, también se menciona el código de comercio que es quien establece las obligaciones y legalidad de las empresas dedicadas al comercio, el código sustantivo del

trabajo, pues en el momento de crecimiento la empresa se verá en la necesidad de contratar trabajadores a los cuales se debe proteger mediante el sistema de seguridad y salud en el trabajo, por la ardua tarea y riesgos que corre un técnico en cerrajería.

CAPITULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 METODOLOGÍA

3.1.1 Tipo de Estudio.

La investigación se realizará en primera instancia desde el ámbito cuantitativo (es aquella que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables) permitiendo analizar el incremento de ventas mensuales, la cantidad de servicios prestados, encuestas para determinar el estado actual de la empresa, desde el plano externo e interno, posterior a ello se implementará la investigación cualitativa; según Pita, Pértegas (2002) “Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.” (párrafo 3) que parte desde la observación y el diálogo con los clientes y posibles clientes para determinar sus necesidades y expectativas al momento de adquirir un servicio con la empresa Llaves Hermanos Solano.

3.1.2 Método de Investigación.

El tipo de estudio será descriptivo; Arias (2012) define:

la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (pág. 24)

Es decir, que nos permite por medio de la observación, estudios de caso y encuestas, obtener un diagnóstico detallado del entorno interno y externo del Taller Llaves

Hermanos Solano, su estado actual en el cual evidenciará las debilidades y fortalezas obteniendo como resultado información sólida en el cual se implementará un plan estratégico que conlleve al posicionamiento y la rentabilidad de la empresa.

3.2 Técnicas para la Recolección de la Información

De acuerdo con los propósitos planteados en la presente investigación se propone la siguiente metodología para efectuar el diseño del plan de mejoramiento.

Desarrollo del objetivo uno.

Para consumir este objetivo se implementarán cuatro ítems y se analizarán siete variables

Ítems:

Entrevista al dueño de la empresa

Análisis documental (historial de ventas).

Observar el comportamiento e interacción del dueño de la empresa con los clientes.

Encuestas a clientes actuales y posibles clientes.

Variables:

Las variables que se analizaran se tomaran de los factores externos (tecnología, cultura, normatividad, demografía) y de los factores internos (situación económica, rotación de inventarios, recursos humanos).

Desarrollo del objetivo dos.

Para consumir este objetivo se hará uso de las siguientes matrices

Matriz DOFA

Matriz EFE

Matriz EFI

Matriz del Perfil Competitivo

Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Desarrollo del objetivo tres.

El objetivo tres se efectuará mediante el diseño del plan acción que vaya encaminado a cumplir las metas de posicionamiento y rentabilidad de la empresa, para esto implementaremos estrategias basadas en el resultado del análisis interno y externo que serán sólidas y eficaces en el momento de alcanzar los objetivos.

Fuentes Primarias y Secundarias

Fuentes Primarias. Se obtuvieron mediante la entrevista al dueño del establecimiento, encuestas realizadas a la población que en este caso son personas de estrato dos en

adelante que se encuentren en el rango de 20 a 64 años y observación a los clientes del Taller Llaves Hnos. Solano.

Fuentes Secundarias. Se extraen mediante libros de historial de ventas de la empresa, facturas de venta y compra, revistas científicas, libros de temas relacionados con la investigación.

3.2 Población y Muestra

Población: La población en el caso de esta investigación es toda persona que tenga poder adquisitivo para contratar del servicio que ofrece Llaves Hnos. Solano. Para determinar el tamaño de la población, se adquirieron datos del DANE, donde se filtró personas entre 20 a 64 años de estratos 2, 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Popayán.

Muestra: Se extrajo mediante la fórmula de muestra población finita, ya que para esta investigación se cuenta con datos exactos, y se pudo obtener el tamaño del segmento en el cual se aplicó esta exploración.

Formula Muestra Infinita.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

Población objetivo

El municipio de Popayán cuenta con 325.477 habitantes según información de DANE, de los cuales se tomará como objeto de estudio el 80.59% pertenecientes a los estratos 2, 3, 4, 5 y 6 de la ciudad que estén en un rango de edad de 20 a 64 años (204.388 hab.) que cuenten con poder adquisitivo para contratar servicios de cerrajería, debido a que es el mercado objetivo a abarcar.

Tipo de muestreo

El método utilizado para la muestra será el método Aleatorio estratificado, el cual se caracteriza por otorgar la misma probabilidad de ser elegidos a todos los elementos de la población objeto de estudio. Para lograr el cálculo de la muestra, es necesario conocer el tamaño de la población, que sea finita, de error admisible y de estimación de la varianza.

Para la recolección de datos de la encuesta, se utilizará la siguiente fórmula de población finita:

$$\frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

$$E^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

σ Desviación estándar que por lo general es del 0,5 como valor constante.

Z: Valor obtenido mediante los niveles de confianza. Es un valor constante, que, si no se tiene su valor, es del 95% de confianza que equivale a 1,96 como más usual.

e: Limite aceptable de error muestra que, generalmente cuando no se tiene su valor, se utiliza un valor que varía entre 1% y 9%, en este caso se hará del 5%.

P: Probabilidad de éxito

Q: Probabilidad de fracaso

Tabla 1

DATOS DE LA MUESTRA

Variable	Datos
N	164.716
σ	0,5
Z	1.96
E	5%
P	50%
Q	50%
n : tamaño de muestra	383

Por medio de la formula se determinó que el tamaño de la muestra es de 383, es decir este es el número de encuestas que se aplicó a la población objeto de esta investigación.

Ilustración 3

POBLACIÓN DISCRIMINADA POR SEXO Y EDADES DEL 2005 AL 2019

Popayan - Cauca. 2020			
Grupos de edades	Total	Hombres	Mujeres
20-24	28.024	14.316	13.708
25-29	28.392	14.425	13.967
30-34	26.816	13.318	13.498
35-39	25.997	12.602	13.395
40-44	22.728	10.747	11.981
45-49	20.020	9.144	10.876
50-54	19.607	8.733	10.874
55-59	17.991	7.872	10.119
60-64	14.813	6.419	8.394
Total	204.388	97.576	106.812

Fuente: DANE

Ilustración 4

POBLACIÓN POR ESTRATOS DE POPAYÁN

ESTRATIFICACION MUNICIPIO DE POPAYAN		
ESTRATOS SOCIOECONOMICOS		PORCENTAJE
Bajo - Bajo	1	19.41%
Bajo	2	34.46%
Medio - Bajo	3	36.14%
Medio	4	6.02%
Medio - Alto	5	3.49%
Alto	6	0.48%

EST	SUMA
2	34,46
3	36,14
4	6,02
5	3,49
6	0,48
	80,59

Fuente: Oficina de Planeación Municipio Popayan

*Ilustración 5***Población objeto de estudio (N)**

TOTAL GRUPO DE EDAD DE 20 A 64 AÑOS	PORCENTAJE ESTRATOS 2, 3, 4, 5 Y 6	TOTAL DISCRIMINADO
204.388	80,59%	164.716,29

Fuente Propia

3.3 Sistematización de la Información

Es necesario recurrir a herramientas, en este caso la implementación de Excel el cual permite sistematizar la información obtenida, que a su vez refleja resultados y plasma la percepción de clientes, clientes potenciales, administrativos, proveedores entre otros, cabe resaltar que las entrevistas y encuestas cuentan con un consentimiento informado, donde los sujetos a estudiar manifiestan su libre voluntad para participar en este ejercicio y se tiene el compromiso con ellos de mantener a salvo sus datos.

Entrevista al dueño de la empresa

Se realizó por medio de documento impreso de Word, donde se plantearon las preguntas para conocer a profundidad y por parte del dueño, el estado de la empresa, sus inicios, sus falencias, la cantidad de clientes existentes etc., se acude también a la grabadora de sonido del celular con el fin de transcribir las respuestas a esta investigación, consolidarlas en una tabla de Excel y así poder tomar decisiones oportunas dentro de la formulación del plan estratégico.

Análisis documental

Se tuvo acceso a los cuadernos de ventas de los últimos cinco años de la empresa, a las facturas de compra de los tres últimos años, las cuales se plasman en una tabla de Excel, esto debido a que no se tenía la suma de las ventas mensuales y anuales, solo las diarias, y esta herramienta permite sumar y hacer cálculos de inmediato. Con esta información se puede contrarrestar valores para buscar un norte y futuras soluciones.

Para llevar a cabo un diseño de planeación estratégica que permita el posicionamiento y la rentabilidad de la empresa en la ciudad de Popayán, se consultó en libros físicos de la biblioteca del Banco de la República, en la Biblioteca Virtual de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca “Bruno Mantilla” Jstor, Ebscohost, e-libro, y a revistas científicas como Scielo y demás.

Observación a clientes existentes

Se visitó la empresa durante tres semanas, de lunes a sábado en horario de 9:00 am a 6:00 pm, periodo en el cual se evidencio el comportamiento e interacción en el momento de recibir el servicio por parte de la empresa, para desarrollar este paso se anotaban las conductas en una agenda detallando los aspectos más relevantes.

Encuesta a clientes existentes y potenciales

Se definió la cantidad de encuestas a realizar mediante la fórmula de población finita. Las encuestas se elaboraron mediante un documento en Word que posteriormente se imprimió para proceder al diligenciamiento de estas, donde se resaltó el consentimiento informado, el cual garantiza que las respuestas de este cuestionario se han dado de forma voluntaria y la finalidad del mismo son únicamente académicas. Al tener múltiples

preguntas y respuestas se empleó la herramienta Excel para tabular y graficar la información obtenida.

CAPITULO 4: ANALISIS DE RESULTADOS

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La información recopilada mediante la entrevista, observación, análisis histórico de ventas – compras, y encuestas, permitió iniciar con la investigación, gracias a que arrojó información certera de la situación actual, de la percepción que se tiene de la empresa tanto de parte de los administrativos, como de los clientes, para proceder a analizar los resultados, a continuación, se detallara cada uno.

Análisis de Entrevista

Se realizó la entrevista al señor Marco Antonio Solano, Propietario del Taller Llaves Hermanos Solano, el día 02 de marzo de 2019, con el fin de conocer la empresa, es decir, la historia que servicios presta, horario de atención, productos, constitución, publicidad, a donde quiere llegar y más, esto permitió profundizar en la situación actual de la compañía y dar inicio a posibles estrategias para dar solución a las debilidades que presenta.

Tabla 2

Entrevista

ENTREVISTA AL PROPIETARIO DE LLAVES HERMANOS SOLANO	
1	¿Cómo surge la idea de poner su propio negocio y dar inicio al emprendimiento?
	Pues no fue una idea como tal, mi papá fue quien nos enseñó a trabajar, y desde muy pequeños aprendimos a hacer llaves, abrir candado, chapas, mis hermanos y yo siempre hemos vivido de este oficio, primero trabajábamos todos en el taller de mi papá y luego al cada quien empezar a tener sus familia se fue independizando y abrió sus propios negocios, aprendimos a ser emprendedores por medio del ejemplo de mi papá que siempre fue una persona independiente.
2	¿Cómo inicia la empresa, es decir con que inversión, que tanta maquinaria, etc.?
	Todo fue regalado por mi papá, era una maquina llco manual, un martillo, limas, alicates, diferentes herramientas y moldes de llaves 1000, 1000r 1500, 1090 y así fue como empecé en la Cra. 5 Con 10 en el barrio el empedrado con un cajón de madera y una llave colgada afuera de la casa donde vivía, haciéndole arreglos a amigos que me fueron recomendando, después pude comprar una maquina eléctrica de copiar llaves que para ese tiempo costaba como \$80.000, taladro, eso sí compre mucha herramienta y varios moldes para tener poder vender más y no vararme por no tener mercancía, se me abran ido por ahí \$200.000.
3	¿Con que misión y visión inicia, y en la actualidad que norte tiene la empresa?
	Visión y misión como tal, no, pues inicie con las ganas de progresar y que me fuera bien con esto para poder vivir tranquilamente, pero nunca he planeado nada para hacer crecer la empresa, todo fue desde lo que sabía y lo que aprendí, pues si me pedían mucho de un modelo, yo compraba más de ese, ya que es el que más sale, y ahora me gustaría comprar nuevas máquinas que no tengo, como la de chip, los carros y chapas ahora vienen con chip y quiero poder prestar ese servicio, para continuar atendiendo a mi clientela, y poder subir más las ventas.
4	¿La empresa está constituida legalmente?
	No, hace mucho tiempo sí, pero ahora no, el papeleo y pago de cámara y comercio se me hace muy caro, entonces por eso no.
5	¿Qué horario y servicios maneja?

	<p>Yo abro todos los días desde las 7:00 am hasta las 7:00 pm de lunes a sábado y domingos de 8:00 am a 1:00 pm, solo cierro cuando tengo que hacer domicilios, aunque en la puerta está mi número de teléfono y si me llaman en la noche voy, pero a veces porque ya casi no veo en la noche.</p> <p>Los servicios que presto es duplicado de todo tipo de llaves, arreglo y mantenimiento de cualquier tipo de cerraduras, apertura de carros, casas, motos, candados, cajas fuerte, también arreglo cremalleras, asientos de carro, adaptación de cerraduras y licuadoras, planchas y los arreglos que me salgan.</p>
6	¿Cuántos trabajadores tienen?
	Ninguno, en este negocio es muy difícil dar con un buen trabajador, no les gusta cumplir horario, o lo roban a uno, yo a más de uno le he enseñado y se han ido, y por tantos inconvenientes no volví a trabajar con nadie.
7	¿Aproximadamente cuál es el número de clientes fijos a los que les brinda el servicio?
	Clientes fijos que solo me buscan a mí, yo le pongo unos 100 clientes, tengo muchos amigos que solo confían sus guardas y llaves a mí, soy una persona seria y honrada.
8	¿Cuál cree que son sus fortalezas, que lo distinguen de los otros prestadores de este servicio?
	Mi experiencia, yo conozco mucho de cerraduras, y eso hace que mis trabajos tengan mayor calidad, sean más pulidos, y a lo que no tiene solución yo trato de ver cómo me invento para solucionar, además la confianza y credibilidad y la honradez que en este caso es muy importante.
9	¿Cuál cree que son los factores que se deben mejorar?
	Comprar maquinaria que ahora se está utilizando con tecnología en las cerraduras y comprar chapas y candados para surtirme, por falta de plata no he podido, el molde de llaves tengo de todo tipo, pero no chapas, ni candados y a veces los clientes buscan y yo no tengo para venderles
10	¿Tiene convenio con otras empresas, a las que se les puede prestar el servicio, como inmobiliarias, conjuntos, hoteles etc.?
	No, antes si tenía, pero ahora no porque son trabajos que se demoran mucho en pagar.
11	¿Cómo ha sido el crecimiento en el mercado a través de los últimos cinco años?
	Pues a mí me va bien a pesar de todo, en unas ocasiones me fue muy mal que no me daba ni para comer, pero desde que estoy en este local me va mejor, y el crecimiento poco pues ahora hay muchos locales de llaves.
12	¿Maneja inventario y variedad de productos?
	Como le dije antes en moldes de llaves tengo de todos, pero cerraduras y candados, y accesorios como controles de bloqueo de carros, no tengo por falta de plata para invertir.
13	¿Cómo garantiza usted la calidad de sus productos y servicios?

	Primero por mi amplia experiencia y segundo cuando hay trabajos que presentan fallas, los reparo sin ningún costo, les doy garantía de un mes.
14	Cómo es la interacción con sus clientes?
	Ellos vienen hasta acá y yo trato de darle pronta solución a sus pedidos, lo mismo a los que requieren domicilios.
15	¿Qué tipo de publicidad maneja?
	Tarjetas y unas calcomanías para que las peguen en el contador de la casa, usted sabe q se le pierden las llaves o se queda afuera por lo menos la tarjeta no se le queda adentro y puede llamar a que le den solución.
16	¿Qué estrategias utilizan para atraer nuevos clientes?
	La manera que yo utilizo es hacer bien las cosas para que me recomienden a nuevos clientes y cuando viene un nuevo cliente le doy una tarjeta para que me vuelva a buscar a mí.
17	¿Qué porcentaje se invierte para la adquisición de nuevos productos?
	Depende de cómo sean las ventas unas veces se puede invertir \$500.000, otras \$800.000, es muy incierto.
18	¿Cuántos proveedores maneja y como es la modalidad de pago?
	Están los Arcila de Medellín que me dan plazo de tres meses, AristiLlaves en Cali, con pago de contado, hoyostools de Bucaramanga pago a quince días, hometter en Cali pago de contado, y cuando viajo directo a Cali a comprar mercancía también el pago es de contado.
19	¿Cómo se maneja el costo y margen de utilidad?
	La verdad no sé, todo lo que ingresa se junta y a medida que se tiene que comprar moldes, pagar servicios o arriendo se va sacando, yo ahorro para pagar las obligaciones.
20	¿Cómo pretende ver a su empresa en el futuro a mediano plazo?
	Con un incremento de ventas, más mercancía, consiguiendo un local estable y en un buen punto y comprando las maquinas nuevas que han salido.

Con base a algunas de las respuestas suministradas por el dueño de la empresa se pudo conocer que es un oficio generacional, pues lo heredaron de su padre y los cuatro hermanos viven de esta actividad, no cuenta con visión, misión, objetivos, políticas y más, razón de esto es que quien lo maneja no conoce de temas administrativos y tampoco ha buscado ayuda para darle a la organización un norte, no está constituida legalmente, esto implica que no pueda participar de los beneficios que otorga estar formalizado, maneja un

amplio horario y servicios, siendo una ventaja para ellos debido a que trabajar todos los días y en jornada continua, no posee con trabajadores y quizá sea una debilidad, puesto que no puede cumplir con un amplio número de servicios, la experiencia en cerraduras, es un pilar fundamental del que gozan y los diferencia de los demás , no maneja convenios con otras empresas, cuenta con amplio inventario en cuanto a moldes de cerraduras pero falta en otros suministros que los clientes requieren, se debe enfocar en separar el costo, gasto y la utilidad para no tomar como ganancia la suma de estos tres, se debe invertir en publicidad y el objetivo es lograr abarcar una amplia porción del mercado para tener como resultado un incremento en las ventas.

ANÁLISIS DE HISTÓRICO DE VENTAS

Se investigó el histórico de ventas para conocer su crecimiento mensual y anual, esta suma se realizó durante la observación, puesto que solo existía valores de ventas diarios, mas no comparativo mes a mes, año a año que permitieran conocer el comportamiento de este durante los cinco últimos años, de igual manera se hace el mismo ejercicio para el histórico de compras del cual solo se tuvo acceso a los últimos tres años.

Ilustración 6

TABLA DE VENTAS LLAVES HERMANOS SOLANO

Taller Llaves Hermanos solano					
Historico de ventas de los ultimos cinco años					
	2015	2016	2017	2018	2019
Enero	1.575.000	1.829.000	1.943.000	2.201.000	2.318.000
Febrero	1.332.000	1.756.000	1.818.000	2.297.000	2.149.000
Marzo	1.421.000	1.730.000	1.857.000	2.000.000	2.263.000
Abril	1.797.000	1.831.000	1.964.000	2.390.000	2.312.000
Mayo	1.910.000	1.988.000	2.142.000	2.407.000	2.312.000
Junio	1.956.000	1.843.000	2.197.000	1.977.000	2.553.000
Julio	1.923.000	1.875.000	2.235.000	2.215.000	2.587.000
Agosto	1.965.000	2.100.000	2.730.000	2.232.000	2.630.000
Septiembre	2.009.000	2.146.000	2.522.000	2.396.000	2.722.000
Octubre	1.878.000	2.160.000	2.550.000	2.402.000	2.700.000
Noviembre	1.947.000	2.009.000	2.338.000	2.570.000	2.898.000
Diciembre	1.935.000	2.230.000	2.390.000	2.625.000	3.115.000
Total	21.648.000	23.497.000	26.686.000	27.712.000	30.559.000

Fuente propia

Se evidencia aparentemente que el año con mayores ventas fue 2019 y que a simple vista si crecieron las ventas, pero si llevamos estos valores a porcentajes como se muestra en la siguiente tabla, se puede apreciar como el año con mayor índice de ventas fue 2017.

Ilustración 7

PORCENTAJE DE VENTAS

	Año Base	Año 1 2016	Año 2 2017	Año 3 2018	Año 4 2019
Enero	100%	16%	6%	13%	5%
Febrero	100%	32%	4%	26%	-6%
Marzo	100%	22%	7%	8%	13%
Abril	100%	2%	7%	22%	-3%
Mayo	100%	4%	8%	12%	-4%
Junio	100%	-6%	19%	-10%	29%
Julio	100%	-2%	19%	-1%	17%
Agosto	100%	7%	30%	-18%	18%
Septiembre	100%	7%	18%	-5%	14%
Octubre	100%	15%	18%	-6%	12%
Noviembre	100%	3%	16%	10%	13%
Diciembre	100%	15%	7%	10%	19%
Total	100%	9%	14%	4%	10%
% decrecimiento de ventas			% Mejor comportamiento ventas		

Fuente propia.

Se tomó el año 2015 como base, es decir equivale al 100% y para sacar el porcentaje de cada año se procede a aplicar la fórmula básica para calcular la tasa de crecimiento que es (año presente – año pasado, dividido año pasado) de esta manera se apreció que el año con mayor incremento de ventas fue el 2017 y el que menor crecimiento presentó fue el 2018, esta tabla también permite evidenciar cuáles son los meses con menores ventas y del mismo modo los que alcanzan un mayor porcentaje, asimismo se podrá implementar estrategias para que esos valores negativos se transformen a positivos, y mantener un crecimiento de ventas ascendente en el momento de trazar las metas para cada año.

Ilustración 8

Histórico facturas de compra LLAVES HERMANOS SOLANO

Taller Llaves Hermanos solano			
Facturas de Compra dos ultimos años			
	2017	2018	2019
Enero	120.000	170.000	117.000
Febrero	160.000	119.000	324.000
Marzo	630.000	85.000	263.000
Abril	120.000	918.000	170.000
Mayo	190.000	204.000	775.000
Junio	60.000	102.000	244.000
Julio	910.000	170.000	435.000
Agosto	130.000	238.000	259.000
Septiembre	140.000	1.626.000	1.839.000
Octubre	543.000	175.000	629.000
Noviembre	200.000	197.000	183.000
Diciembre	180.000	421.000	341.000
Total	3.383.000	4.425.000	5.579.000

Fuente propia

Los valores que se reflejan en la ilustración número ocho equivalen a la compra de moldes para carro, casa, candados, motos, tubulares, llaves para chapas de seguridad, llaveros y candados y vestidores de llaves; de esta manera se logró evidenciar que el almacén se encuentra dotado de moldes de llaves de todo tipo, pero no cuenta con variedad de candados, chapas, controles de desbloqueo de carro, cerrojos entre otra gran variedad de productos que se podrían vender en este establecimiento y con el cual los clientes estarían satisfechos al momentos solucionar sus requerimientos.

Análisis de Observación

Durante tres semanas de observación (periodo comprendido del 02 al 21 de marzo, de lunes a sábado en el horario de 9:00 am a 12: 00 pm y 2:00 a 6:00 pm) se evidencio las actitudes de los clientes y el prestador de servicio del Taller Llaves Hermanos Solano,

también se analizó la infraestructura, el *merchandising*, servicio al cliente, entre otros factores de los cuales se extrajo la siguiente información:

- Gran parte de los clientes quieren el servicio rápido, y les preocupa, en el caso del duplicado de la llave, les quede mal, y tengan que volver a rectificarla, haciendo que pierdan tiempo y dinero.
- Los clientes al momento de llegar al almacén no cuentan con un espacio donde sentarse cómodos, pues el lugar no maneja un orden para la herramienta, estando esta tirada por todo el lugar, lo que hace que cuando lleguen varios clientes a la vez tengan que esperar de pie o en la parte de afuera.
- El almacén se muestra un poco desordenado, lo cual lleva a que el Señor Marco tarde en encontrar algunos insumos en el momento de atender a sus clientes.
- El celular que contesta, para domicilios está fallando y hace que se corten las llamadas o no se escuche claro, también es de antigua tecnología que no permite manejar redes sociales, para estar en contacto con los usuarios.
- Los clientes que buscan chapas, candados, o materiales de ferretería deben ir a otro lugar para encontrar este tipo de cosas.
- No cuenta con una adecuada exhibición de sus productos, que es visualmente poco atractivo a los clientes.
- Se cuenta con gran variedad de moldes para carro, casa, motos, y maquinaria para llaves de seguridad.
- El servicio al cliente es bueno, pero se considera que se puede mejorar.
- En algunas ocasiones hubo quejas de clientes por demoras en asistir a hacer algún domicilio, se evidencia que el señor Marco trabaja solo y no puede cumplir con varios compromisos, esto también le ocasiona un leve nivel de estrés.

- La mayoría de los clientes se muestran confiados en dejar sus cerraduras.
- La mayor parte de los clientes se encuentran en un rango de 35 a 55 años
- Los usuarios buscan promociones o rebajas.
- Las máquinas se encuentran en buen estado
- Cuenta con herramienta necesaria para realizar el servicio.
- A cada cliente al final del servicio se le entrega una tarjeta del establecimiento.
- Gran número de personas acude hasta el almacén a recibir el servicio y son pocas las que buscan domicilios.

Análisis y tabulación de encuesta

Encuesta a clientes potenciales

La finalidad de este cuestionario fue conocer las preferencias de personas con poder adquisitivo en un rango de edad de 20 a 54 años de los estrato 2 al 6, en el momento de recibir un servicio de cerrajería, y también como perciben cada uno de los factores que complementan el servicio, como lo son la publicidad, variedad de productos, exhibición del producto, infraestructura y etc., de este modo esta información fue crucial en el momento de planear estrategias para el diseño del plan estratégico.

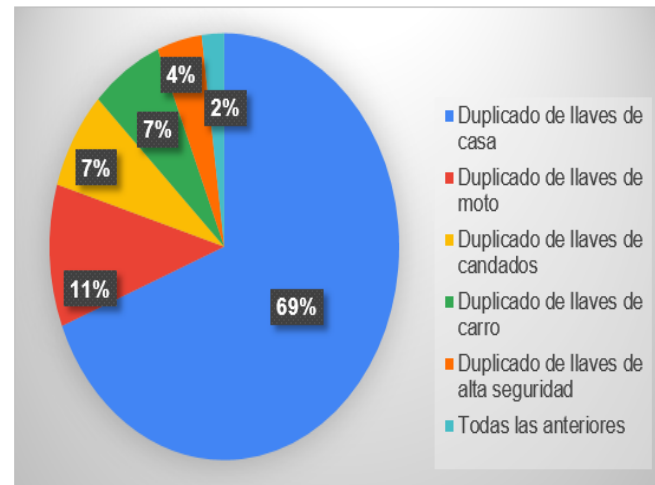
Ilustración 9

DUPLICADO DE LLAVES

Dentro del servicio de duplicado de llaves, ¿cual es el que mas utiliza?	
Duplicado de llaves de casa	333
Duplicado de llaves de moto	52
Duplicado de llaves de candados	36
Duplicado de llaves de carro	32
Duplicado de llaves de alta seguridad	20
Todas las anteriores	10
Otro	0
Total	483

Fuente : Elaboración Propia

100



Se obtuvo que la mayoría de personas en el momento de recurrir a un duplicado o elaboración de llave, el que más solicita es el de casa 69%, y el que menos utilizan es el de llaves de seguridad con un 4%, se puede concluir que el duplicado de llaves de casa tiene amplia demanda, y se deben plantear estrategias para que los otros duplicados tengan más salida.

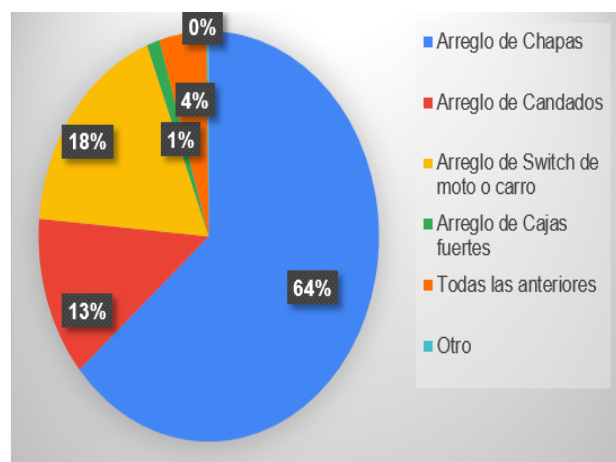
Ilustración 10

SERVICIO ARREGLO Y MANTENIMIENTO

En cuanto al servicio de arreglo y mantenimiento ¿cual es el que mas	
Arreglo de Chapas	313
Arreglo de Candados	62
Arreglo de Switch de moto o carro	87
Arreglo de Cajas fuertes	6
Todas las anteriores	22
Otro	1
Total	491

Fuente : Elaboración Propia

108



Se encontró que el servicio de arreglo y mantenimiento mas usado es el de arreglo de chapas 64%, y el que menos se usa es el de caja fuerte 1%, de esto se puede deducir que no todas la personas cuentan con cajas de seguridad y que se debe estructurar un valor atractivo para el mantenimiento de las mismas.

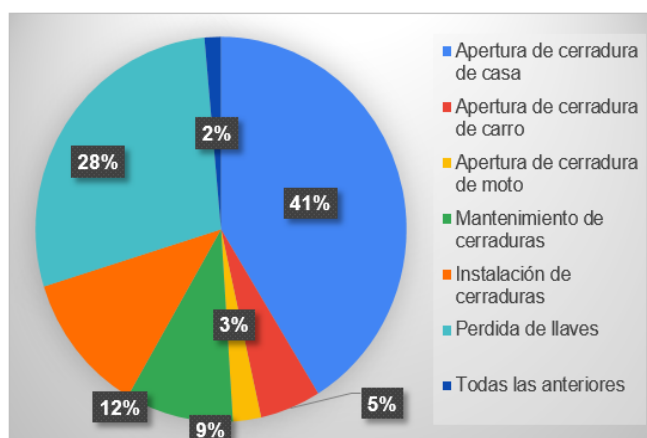
Ilustración 11

SERVICIO DE DOMICILIO

En el momento de solicitar un domicilio ¿cual ha sido el motivo?	
Apertura de cerradura de casa	202
Apertura de cerradura de carro	26
Apertura de cerradura de moto	12
Mantenimiento de cerraduras	46
Instalación de cerraduras	58
Perdida de llaves	139
Todas las anteriores	7
Otro	
Total	490

Fuente : Elaboración Propia

107



En esta pregunta se estudió el servicio a domicilio que más se requiere por la población,

se encontró que el 41% solicita servicio de apertura de chapa de casa, seguido de pérdida de llaves 28%, y el que menos se emplea es el de apertura cerradura de motos, estos datos condescienden a que hay que enfocar soluciones inmediatas y preventivas para estos requerimientos

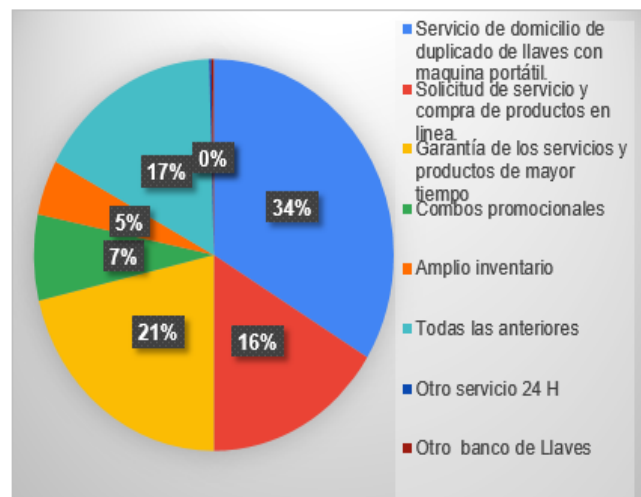
Ilustración 12

MEJORAS EN EL SERVICIO

Según su concepto ¿que cree que deberían implementar las cerrajerías para mejorar sus servicio y productos?	
Servicio de domicilio de duplicado de llaves con maquina portátil.	162
Solicitud de servicio y compra de productos en línea.	78
Garantía de los servicios y productos de mayor tiempo	102
Combos promocionales	34
Amplio inventario	22
Todas las anteriores	80
Otro servicio 24 H	1
Otro banco de Llaves	1
Total	480

Fuente : Elaboración Propia

97



El 34% de las personas encuestadas están de acuerdo que las cerrajerías deberían implementar un servicio a domicilio de duplicado de llaves, esto ahorraría tiempo y dinero a los usuarios, también requieren mayor garantía en los productos y servicios 21% y se recibió otras alternativas como manejar un banco de llaves por medio de un scanner que permita al usuario ir con su cedula y que le sea duplicada la llave que perdió, servicio 24 horas, amplio inventario con un 5% , de esta información se obtuvo la manera de cómo mejorar el servicio y de esta manera efectuar un factor diferenciador ante la competencia.

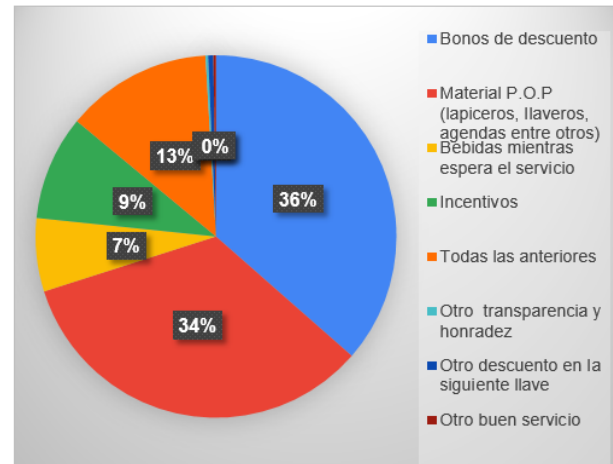
Ilustración 13

INCENTIVOS

¿Que tipo de incentivos le gustaría recibir en el momento de solicitar el servicio dentro de la empresa?	
Bonos de descuento	156
Material P.O.P (lapiceros, llaveros, agendas entre otros)	144
Bebidas mientras espera el servicio	28
Incentivos	40
Todas las anteriores	56
Otro transparencia y honradez	1
Otro descuento en la siguiente llave	2
Otro buen servicio	1
Total	428

Fuente : Elaboración Propia

45



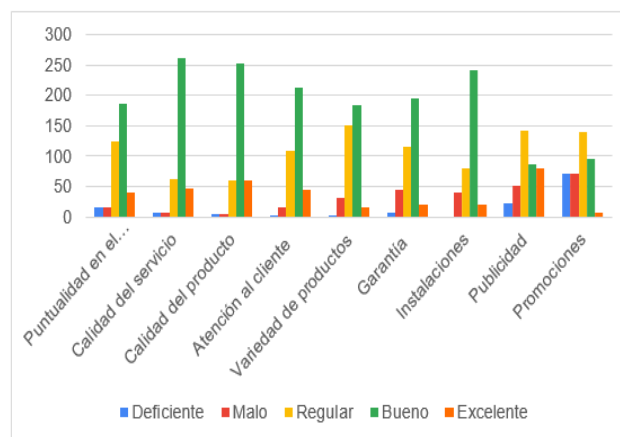
Se indagó que tipo de incentivo quisieran recibir los usuarios en el momento de solicitar un servicio, se encontró, bonos de descuento 36%, material publicitario 34%, otras alternativas como transparencia y honradez, descuento después de un número de llaves duplicadas, buen servicio, respuestas que permiten mejorar el servicio al cliente dentro de la empresa.

Ilustración 14

CALIFICACION DE FACTORES

Califique los siguientes factores en cuanto a la cerrajería	Deficiente	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total
Puntualidad en el servicio	16	15	125	187	40	383
Calidad del servicio	6	6	63	261	47	383
Calidad del producto	5	4	61	253	60	383
Atención al cliente	3	15	108	213	44	383
Variedad de productos	1	32	151	183	16	383
Garantía	8	44	116	195	20	383
Instalaciones		41	80	241	21	383
Publicidad	22	51	143	86	81	383
Promociones	72	71	139	95	6	383

Fuente : Elaboración propia



Con este interrogante se examinó el nivel de satisfacción de diferentes factores que componen el servicio de la cerrajería, en cuanto a la puntualidad se cuenta con que un porcentaje de las personas sienten que es buena, pero se debe mejorar ya que 125 personas respondieron que es regular, al apreciar variedad de productos se calculó que un número de personas (151), no están satisfechas con esta variable. La publicidad y promociones se califican como regulares; por lo tanto, de exploración se deben mejorar los elementos con baja calificación y optar por las estrategias que giren en torno a la excelencia.

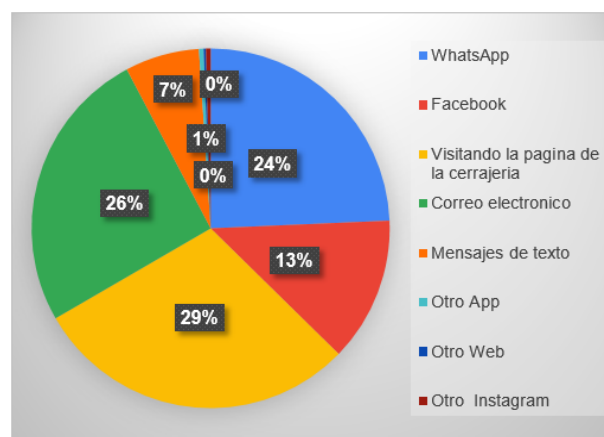
Ilustración 15

MEDIO DE DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN

¿por que medio desearía que le llegara información de promociones de productos y servicios de una cerrajería?	
WhatsApp	116
Facebook	62
Visitando la pagina de la cerrajería	140
Correo electronico	122
Mensajes de texto	32
Otro App	2
Otro Web	1
Otro Instagram	2
Total	477

Fuente : Elaboración Propia

94



Se quería saber que medio era el más adecuado para difundir todo tipo de información respecto a la cerrajería, el 29% de los encuestados optaron por visitar la página de la cerrajería, el 26% mediante correo electrónico y el 24% vía *WhatsApp*, de aquí la importancia de crear una página web del establecimiento, adquirir un celular de gama alta para implementar *WhatsApp*, y la apertura de un correo electrónico, que permita la comunicación constante con los usuarios y población objetivo.

La información recopilada permitió conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, las expectativas de clientes, posibles clientes y del dueño del establecimiento, por medio de esta exploración se aprecia las posibles soluciones y las variables en las que se debe trabajar con más vigor para obtener con resultado un diseño del plan estratégico que sea viable y seguro para conseguir el posicionamiento y rentabilidad del Taller Llaves Hermanos Solano, por lo tanto se procede en primera instancia a contextualizar la organización, mediante la creación de la misión, visión, objetivos, políticas, valores, entre otros.

4.2 Diagnostico

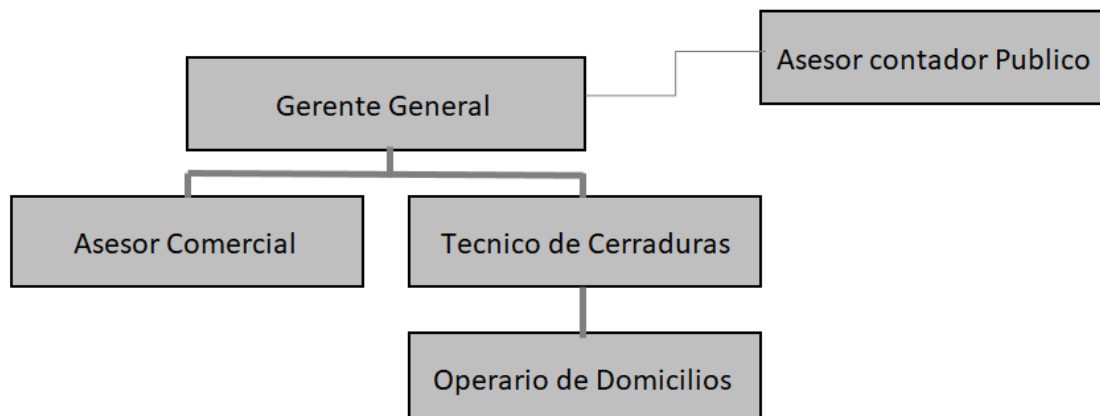
4.2.1 Contexto Organizacional

Propuesta de organigrama para la empresa Llaves Hermanos Solano

Actualmente la empresa Llaves Hermanos Solano no cuenta con una estructura organizacional establecida, es por ello, que según las características de la empresa se propone utilizar un organigrama lineal, el cual permite establecer con claridad y de manera sencilla los deberes y responsabilidades de cada uno de los trabajadores.

Ilustración 16

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA LA EMPRESA LLAVES HERMANOS SOLANO.



Fuente Elaboración Propia

Descripción de cargos

A continuación, se describe los cargos que se requieren para el debido funcionamiento de la empresa Llaves Hermanos Solano.

Tabla 3

DESCRIPCION DE CARGOS

DESCRIPCION DEL CARGO
Fecha de elaboración: 01 de mayo del 2020
Cargo: Asesor comercial
DESCRIPCION DEL CARGO
Fecha de elaboración: 01 de mayo del 2020
Cargo: Técnico en Cerrajería
Subordina a: ninguno
Plazo fijo
<p>Área: Operativa</p> <p>Dependencia funcional. Gerencia</p> <p>Perfil: Contar con habilidades en todo lo relacionado con reparación, mantenimiento y adecuación de todo tipo de cerraduras como chapas, candados, motos, carros y cajas fuerte, conocer la elaboración y duplicado de las diferentes referencias de llaves que se encuentran en el mercado, ser una persona responsable, respetuosa, puntual y proactiva, que tenga excelente servicio al cliente.</p> <p>Objetivo del Puesto: Apoyo en operativa de la cerrajería</p> <p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -duplicar llaves. - realizar mantenimiento de cerraduras. - instalar todo tipo de cerrojos - Atención y servicio al cliente - hacer domicilios - ayudar con las diferentes tareas que se presenten en la jornada laboral. <p>Experiencia laboral: Contar como mínimo dos (2) años de experiencia en ventas.</p> <p>Formación académica: técnico en mantenimiento de cerraduras</p>

DESCRIPCION DEL CARGO
Fecha de elaboración: 01 de mayo del 2020
Cargo: Operario de domicilios de Cerrajería
Subordina a: técnico de cerrajería
Plazo fijo
<p>Área: Operativa</p> <p>Dependencia funcional. Gerencia</p> <p>Perfil: Contar con habilidades en todo lo relacionado con reparación, mantenimiento y adecuación de todo tipo de cerraduras como chapas, candados, motos, carros y cajas fuerte, conocer la elaboración y duplicado de las diferentes referencias de llaves que se encuentran en el mercado, ser una persona responsable, respetuosa, puntual y proactiva, que tenga excelente servicio al cliente. Importante debe contar con motocicleta</p> <p>Objetivo del Puesto: Apoyo en operativa de la cerrajería</p> <p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -duplicar llaves. - realizar mantenimiento de cerraduras. - instalar todo tipo de cerrojos - Atención y servicio al cliente - hacer domicilios de duplicado de llaves entre otros - ayudar con las diferentes tareas que se presenten en la jornada laboral. <p>Experiencia laboral: Contar como mínimo seis (6) meses de experiencia en ventas.</p> <p>Formación académica: Bachiller</p>

DESCRIPCION DEL CARGO
Fecha de elaboración: 01 de mayo del 2020
Cargo: contador
Subordina a: Gerente
Plazo fijo
<p>Área: Administrativa</p> <p>Dependencia funcional. Gerencia</p> <p>Perfil: Aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la empresa, producir informes de los estados de la misma que se fundamenten para la toma de decisiones, proponer estrategias para abarcar nuevos clientes, y llegar a nuevos mercados, proponer un catálogo para realizar convenios con otras entidades, y buscar nuevos proveedores y tener conocimiento en administración de empresas.</p> <p>Objetivo del Puesto: Apoyo a gerencia</p> <p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -auditar. - análisis e interpretación de estados financieros - Pago a proveedores. - generar estrategias para abarcar nuevo mercado - proponer estrategias de mercadeo - Concretar negociaciones con posibles aliados - Diseñar, gestionar y ejecuta las estrategias económicas y financieras de una empresa. - Generar propuestas de inversión. <p>Experiencia laboral: Contar como mínimo dos (2) años de experiencia en áreas administrativas</p> <p>Formación académica: Profesional en contaduría pública o administración de empresas.</p>

Misión:

Somos una empresa dedicada brindar seguridad a la población Payanesa proporcionando productos de calidad, excelente servicio al cliente, garantía del servicio, precios asequibles y amplia experiencia en elaboración, mantenimiento y adecuación de todo lo relacionado con cerraduras.

Visión:

Taller Llaves Hermanos Solano en el 2025 se caracterizará por ser líder en el sector de la cerrajería, teniendo como objetivo innovar, ampliar y optimizar sus servicios; de esta manera busca mejorar la calidad de vida de sus trabajadores por medio de la capacitación constante, que permitirá garantizar el profesionalismo y calidad de nuestro servicio.

Valores

- **Respeto:** Con nuestros clientes y colaboradores, sin ellos la empresa no existiría, tenemos certeza que son el pilar fundamental de la compañía.
- **Honradez:** En cada uno de nuestros procesos y servicios, sabemos la confianza depositada en nosotros y durante 45 años de funcionamiento ha sido primordial construir lazos de confianza con nuestros usuarios y funcionarios.
- **Compromiso:** a dar garantía de la calidad de trabajo brindado.
- **Puntualidad:** Nuestro deber es evitar dilatar y hacer perder tiempo a los clientes en el momento de recibir nuestros servicios.
- **Excelencia:** La calidad es nuestra carta de presentación, por este motivo ofrecemos nuestro mejor esfuerzo para satisfacer en un 100% las necesidades de nuestros clientes y equipo de trabajo.

Objetivos de la organización

- Implementar durante el año 2021 el plan de convenios con el 40% de las empresas que requieran en cantidad del servicio de cerrajería, como lo son inmobiliarias, colegios, hoteles, edificios, esto permitirá abarcar nuevos clientes y crecer en el mercado.
- Invertir el 12% de las utilidades del año 2020, en nueva publicidad, como un aviso publicitario para el almacén, tarjetas de presentación y porta llaves porta llaves para obsequiar a los clientes.
- Incrementar las ventas en un 35% para el 2021, debido a que las ventas anuales del año 2019 fueron de \$ 5.579.000.
- Abarcar el 40% de clientes potenciales de estratos de 2 al 6 de la ciudad de Popayán, mediante estrategias de marketing.
- Capacitar en el 2021 el personal que se encuentre laborando en el Taller Llaves Hermanos Solano, desde sus directivos hasta sus operarios, en todo lo relacionado con el mantenimiento de cerraduras y servicio al cliente, para garantizar el 100% de la calidad del servicio; esta capacitación será posible a raíz de que se dispondrá del 5% de las utilidades del año 2020.
- Fabricar desde el año 2022 el 10% de las llaves de referencias 1000, 1000r y 1500, elaboradas con material reciclado proveniente de las llaves que han perdido utilidad, esto con el propósito de ser amigables con el medio ambiente, tener una integración hacia atrás y así reducir costos que se verán reflejados en precios cómodos para los clientes.
- Adquirir mediante el 12% de las utilidades del año 2022 una motocicleta que permitirá implementar el servicio de copia de llaves a domicilio.

- Disponer en el 2025 el 25% de las utilidades para adquirir maquinaria de alta tecnología, con la finalidad de estar a la vanguardia y poder satisfacer las necesidades de los usuarios.

Políticas de la Organización

Taller Llaves Hermanos Solano se enfoca en satisfacer las necesidades de sus clientes mediante la mejora continua de sus servicios, basándose en la calidad tanto de los productos que ofrece como en los diferentes servicios que presta, también se enfoca en el cuidado del medio ambiente por medio de buenas prácticas en el cuidado de energía, agua y reutilización de los recursos de cerrajería. Por lo tanto, su política de calidad, garantía y medio ambiente son las siguientes:

- Dar solución a las necesidades de nuestros clientes de manera inmediata, en caso de tener solicitudes pendientes se atenderá dando prioridad al orden de llegada de pedidos.
- La garantía de los trabajos y suministros vendidos, es de tres meses a partir de la fecha que indique la factura.
- Se adquieren productos de gama alta y también de gama media, brindándole al cliente información veraz de los pros y contras de cada uno de estos productos.
- Dar un trato amable a los clientes, colaboradores, directivos y proveedores.
- Se garantiza la honestidad en el cobro de los productos y servicios prestados.
- Los trabajos se entregan el mismo día de la solicitud, no es permitido alargar los procesos y presentar retrasos en nuestros servicios.

- En caso de que algún servicio presente fallas por mal procedimiento, es responsabilidad de Llaves Hermanos Solano desplazarse hasta el lugar donde se presentó el daño y dar solución inmediata sin que esto represente ningún costo para el cliente.
- Los clientes son el pilar fundamental de la empresa, por tal razón es nuestra responsabilidad mantenerlos satisfechos.
- La capacitación al personal debe ser constante para reducir fallas en los procesos.
- Preservar la salud y seguridad del equipo de trabajo del Taller Llaves Hermanos Solano.
- Entregar todo el equipo de protección a los técnicos.
- La fábrica de moldes de referencias 1000, 1000R y 1500 proviene de materiales reciclados, es decir de las llaves que se han partido o han perdido utilidad. Así contribuimos con el medio ambiente.
- La empresa se compromete a prevenir la contaminación y utilizar de manera responsable los recursos de energía, aguas y manejo de residuos.
- Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por el gerente, con base a estudios y análisis de procesos organizacionales.
- Los planes y presupuestos de la compañía se realizan con base al plan estratégico de la empresa.
- Todo proceso de selección del personal se iniciará con la elaboración del correspondiente "requerimiento del personal". Esto deberá tener el consentimiento del gerente en todos los casos de vacantes, remplazos y creación de nuevos puestos.

- No se aceptarán reingresos de ex colaboradores de LLAVES HERMANOS SOLANO: renuncia, despido justificado y jubilados.
- El gerente capacitara a los trabajadores para dar a conocer los objetivos estratégicos de la empresa. La capacitación deberá ser otorgada en consideración a las actividades que realice el colaborador y las necesidades de actualización de cargo para que pueda mejorar su desempeño.
- Todos los colaboradores deberán firmar un acuerdo de confidencialidad.

Normas de la Organización.

La organización ha dispuesto lineamientos que deben ser acatados por parte del equipo de trabajo y la administración, a continuación, se establecen las siguientes normas que deben ser cumplidas sin excepción:

- Horario Laboral: El horario para los técnicos de cerrajería es de lunes a viernes de 10:00 am a 01:00 pm y de 02:30 a 07:30 pm y sábados de 09:00 a 12:00 pm y de 01:00 a 06:00 pm.
- Uniforme: todo el personal se debe presentar con el uniforme completo y el equipo de protección que se le otorga para el desarrollo de sus actividades.
- La herramienta suministrada debe ser devuelta en su totalidad al finalizar la jornada de lo contrario se descontará de su salario la pérdida de esta.
- Nadie puede presentarse a laborar bajo los efectos de alcohol o cualquier tipo de sustancia psicoactiva.
- La contratación de los trabajadores: se vincularán a la empresa mediante contrato laboral con las prestaciones sociales que este acarrea.

- Es deber cumplir con las labores descritas en el contrato y mantener un buen clima laboral.
- Es obligación del dueño de la empresa pagar cumplidamente el salario a los colaboradores.
- Los colaboradores deben asistir de manera obligatoria a las capacitaciones que disponga la empresa.
- No opere ningún equipo o maquina sin previa autorización.
- Atienda y siga las instrucciones de los avisos y señales de prevención ubicados en diferentes áreas de la empresa.
- Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado

Teniendo claro el contexto de la empresa Llaves Hermanos Solano, se procedió a implementar las matrices que permitieron conocer el entorno y estado actual de la compañía, es decir en qué posición se encuentra en la actualidad y cuáles son las estrategias a implementar para lograr el posicionamiento y rentabilidad de la cerrajería Llaves Hermanos Solano en la ciudad de Popayán,

4.4 Análisis interno y externo

Ilustración 17

CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.



Fuente tomado de la cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia 2008

Poder de negociación de los clientes:

Debido a que en la ciudad se comercializa en gran cantidad el servicio de llaves y cerraduras, los clientes cuentan con amplia variedad en el momento de elegir, de esta manera tienden a conocer y comparar fácilmente los precios, servicios y la calidad que maneja el mercado, es así como se ven amenazadas las utilidades del comerciante ya que debe mantener precios bajos, diversidad de productos y calidad sus procesos de venta y servicios.

También se origina un aumento en los costos pues si la organización desea mantener entre los primeros en el mercado se deberá realizar gastos para mejorar estándares de calidad en el producto y servicio, asimismo debe innovar en cuanto a servicios que satisfagan las necesidades del cliente, diferenciando a la empresa Llaves Hermanos

Solano de los demás competidores.

Poder de Negociación de los Proveedores:

El poder de negociación de los proveedores de Llaves Hermanos Solano es bajo, ya que, a nivel nacional existen diversos distribuidores de llaves y suministros, entre ellos (Llaves Bogotá, Casa Herrera, Arcila, Aristillaves, HoyosTools, Suministros Silver, Llaves y Suministros, Vera, Mundo Llaves, entre otros) quienes son los encargados de abastecer a todas las cerrajerías del sector, es así como los proveedores no cuentan con el poder de aumentar precios ni reducir la cantidad del producto disponible para la venta debido a la amplia cantidad de distribuidoras con las que cuenta el país.

La empresa cuenta con el poder de elegir con que proveedores le es más factible tener relaciones comerciales para adquirir productos de calidad y a buen precio, ya que al ser un gran número de distribuidores manejan costes similares que hace más factible la elección de estos.

Amenaza de los Nuevos Competidores:

Las barreras de entrada para una empresa que se dedique a la cerrajería son bajas, es decir, adquirir las máquinas duplicadoras de llaves es fácil y no requiere de gran inversión económica para acceder a ellas, pero la cerrajería va más allá del duplicado de llaves, se necesita técnica y conocimiento en el mantenimiento de todo lo que conlleva el tema de las cerraduras, se requiere experiencia, puesto a que se pueden enfrentar a diversos casos, como lo es la pérdida de las llaves, pues en este caso se necesita bajar la chapa, desarmarla y elaborar de nuevo las llaves, este es uno de los muchos casos que se puede presentar, por tal motivo la entrada de nuevos competidores se hace más limitada en el mercado..

A pesar de que las barreras de entrada son bajas, por lo anteriormente mencionado y sumándole que algunas cerrajerías ya constituidas, carecen de experiencia, falta de calidad en el servicio, se cuenta también con la fuerte lealtad del consumidor hacia algunas cerrajerías, haciendo aún más interesante el reto para Llaves Hermanos Solano de abarcar nuevos mercados.

Amenaza de Productos Sustitutivos:

Las cerraduras con micro chip y el reemplazo de llaves convencionales por tarjetas inteligentes son sin duda el producto sustituto de llaves y chapas, esto representa una amenaza fuerte, pues si no se inicia con la capacitación de mantenimiento y elaboración de estos nuevos productos tecnológicos que vienen siendo tendencia, Llaves Hermanos Solano quedara en el largo plazo fuera del mercado.

Rivalidad entre los Competidores Existentes:

La rivalidad entre los competidores de la empresa Llaves Hermanos Solano es media, la razón es que en la ciudad de Popayán hay cuatro empresas que tienen abarcado gran parte del mercado, estas son Llaves la Colmena, Cauca Llaves, Diego Llaves, Llaves Hermes, estas empresas se han logrado mantener a través del tiempo, por su amplia trayectoria en el mercado, manejan precios y servicios similares al de Llaves Hermanos Solano, lo que hace que el nivel de rivalidad sea medio. Popayán cuenta con aproximadamente más de veinticuatro establecimientos dedicados a la cerrajería de manera formal e informal, que manejan precios similares, pero a diferencia de los competidores mencionados anteriormente, muchos de estos no poseen técnica de calidad para prestar servicios de cerrajería. Basándose en esta rivalidad se debe estudiar

estrategias para hacer de la empresa Llaves Hermanos Solano una cerrajería atractiva e innovadora en sus procesos.

Matriz DOFA

Debilidades

- No se encuentra constituida legalmente
- Infraestructura desordenada
- No cuenta con empleados para hacer domicilios
- Cambio frecuente de punto de venta
- Ausencia de estrategias de mercado
- Ausencia de publicidad
- No maneja redes sociales
- No posee maquinaria de alta gama
- Falta de capacitación en nuevas tendencias de cerrajería
- Ausencia de promociones
- Ausencia de buena administración

Fortalezas

- Amplia experiencia
- Calidad del servicio y productos
- Maneja precios competitivos
- Variedad de suministros de llaves
- Maneja garantía de un mes y medio en sus servicios
- Buen servicio y atención al cliente
- Horario de atención extendida

Amenazas

- Alta competencia
- Precios elevados en publicidad
- Pandemia
- Paros camioneros
- Empleados deshonestos
- Pago de impuestos altos
- Arrendamientos costosos
- Aumento de precios de suministros
- Volatilidad en el precio del dólar y Euro

Oportunidades

- Innovación de tecnología
- Crecimiento de construcciones de edificios y demás en la ciudad
- Apertura de nuevas sedes
- Ampliar los servicios
- Amplio mercado
- Convenios con empresas

Tabla 4

MATRIZ DOFA

Medio Ambiente Interno

Fortalezas	Debilidades
1. Amplia experiencia	1. No se encuentra constituida legalmente
2. Calidad del servicio y productos	2. Infraestructura desordenada
3. Maneja precios competitivos	3. No cuenta con empleados para hacer domicilios
4. Variedad de suministros de llaves	4. Cambio frecuente de punto de venta
5. Maneja garantía de un mes y medio en sus servicios	5. Ausencia de estrategias de mercado
6. Buen servicio y atención al cliente	6. Ausencia de publicidad
7. Horario de atención extendido	7. No maneja redes sociales
	8. No posee maquinaria de alta gama
	9. Falta de capacitación en nuevas tendencias de cerrajería
	10. Ausencia de promociones
	11. Ausencia de buena administración

Medioambiente Externo	Oportunidades	Medio Ambiente Interno	
		Fortalezas	Debilidades
	1. Innovación de tecnología 2. Crecimiento de construcciones de edificios y demás en la ciudad. 3. Apertura de nuevas sedes 4. Ampliar los servicios 5. Amplio mercado 6. Convenios con empresas	Estrategia FO: <ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la amplia experiencia, calidad de productos, entre otros factores para ofrecer un nuevo servicio de servicio de duplicado de llaves hasta la puerta de su casa, así se evita que el cliente se desplace hasta el local, reduciéndole tiempo y dinero al mismo (F.1, 2, 3, 4, 5, 6 - O. 1, 2, 3, 4) Fidelizar a clientes mediante incentivos, como bonos de descuento, detalles, tarjetas de felicidades en fechas especiales, también levantar una base de datos de los clientes y ofrecer mientras el cliente espera su servicio, una aromática, te entre otros para mejorar el servicio al cliente (F. 6, 8 - O. 2, 4, 6) 	Estrategia DO: <ul style="list-style-type: none"> Iniciar campañas de mercadeo mediante redes sociales creadas para la empresa, que permitan interactuar en tiempo real con los clientes, para empezar a abarcar nuevo mercado y así obtener más ingresos para invertir en nuevas estrategias y activos. (D. 6, 7, 8, 10 - O.1, 4) constituir legalmente, para poder generar convenios con diversas empresas como, inmobiliarias, edificios, condominios etc., dándole un porcentaje de descuento para fidelizar estos nuevos clientes, de esta manera se creará y posicionará en el mercado por sus buenos precios y calidad del servicio. esto también permitirá tener los recursos para la contratación de empleados y así prestar el servicio de manera inmediata (D.1, 3 - O.2, 4, 5, 6) Definir un punto estratégico para la constitución de la sede principal de Llaves Hermanos Solano, donde la renta a pagar sea accesible y de esta manera no cambiar de lugar constantemente, también se propone contratar asesorías periódicas en temas administrativos para el buen manejo de los recursos y a su vez invertir en capacitación de nuevas técnicas de cerrajería

1. Alta competencia
2. Precios elevados en publicidad
3. Pandemia
4. Paros camioneros
5. Empeados deshonestos
6. Pago de impuestos altos
7. Arrendamientos costosos
8. Aumento de precios de suministros
9. Volatilidad en el precio del dólar y Euro

Estrategia FA:

- Mantener convenios con empresas de publicidad, para lograr descuentos en el momento de requerir de sus servicios, y lograr una cooperación para posicionarnos en las redes sociales, en caso de pandemias o desastres naturales poder seguir trabajando a través de las redes sociales. (F. 1, 2, 4, 7 - A. 1, 2, 3)
- Destinar un ahorro programado para la adquisición de seguros anti robos y también adquisición de maquinaria que este en descuento o cuando el valor de monedas extranjeras este abajo para aprovechar estas variables y dotarse de nueva maquinaria y herramientas (F-4 - A. 5, 8, 9)

Estrategia DA:

- Realizar planes estratégicos anuales donde se estipulen los lineamientos a seguir en caso de posibles sucesos negativos, para estar preparados ante cualquier dificultad como organización (D. 5, 11 - A. 2, 3, 4, 8, 9)

para estar a la vanguardia. Generar campañas publicitarias y analizar los puntos estratégicos en los que debe ubicarse las vallas promocionales (D.4, 6, 11- O, 1, 3)

Fuente Elaboración Propia

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (Matriz EFI)

Tabla 5

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MATRIZ EFI)

Fortalezas	Peso	Calificación	Valor Pond.
Amplia experiencia	0,09	4	0,36
Calidad del servicio y productos	0,09	4	0,36
Maneja precios competitivos	0,06	4	0,24
Variedad de suministros de llaves	0,07	3	0,21
Maneja amplia garantía	0,06	3	0,18

Buen servicio y atención al cliente	0,07	4	0,28
Horario de atención extendido	0,07	4	0,28
Subtotal	0,51		1,91
Debilidades	Peso	Calificación	Valor Pond.
No se encuentra constituida legalmente	0,05	1	0,05
Infraestructura desordenada	0,01	2	0,02
No cuenta con empleados para hacer domicilios	0,04	2	0,08
Cambio frecuente de punto de venta	0,05	1	0,05
Ausencia de estrategias de mercado	0,05	2	0,10
Ausencia de publicidad	0,05	1	0,05
No maneja redes sociales	0,03	2	0,06
No posee maquinaria de alta gama	0,05	1	0,05
Falta de capacitación en nuevas tendencias de cerrajería	0,05	1	0,05
Ausencia de promociones	0,05	2	0,10
Ausencia de buena administración	0,06	1	0,06
Subtotal	0,49		0,67
Total	1		2,58

Fuente Elaboración Propia

El valor total ponderado es 2,58 el puntaje está por encima de la media, ello significa que la empresa tiene más fortalezas internamente que debilidades, pero se debe continuar en la labor de transformar las debilidades en ejes positivos que permitan el constante crecimiento y evolución de Llaves Hermanos Solano.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (Matriz EFE)

Tabla 6

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MATRIZ EFE)

Oportunidades	Peso	Calificación	Valor Pond.
Innovación de tecnología	0,09	4	0,36
Crecimiento de construcciones de edificios y demás en la ciudad	0,08	4	0,32
Apertura de nuevas sedes	0,07	3	0,21
Ampliar los servicios	0,08	4	0,32
Amplio mercado	0,08	4	0,32
Convenios con empresas	0,09	4	0,36
Subtotal	0,49		1,89
Amenazas	Peso	Calificación	Valor Pond.
Alta competencia	0,06	1	0,06
Precios elevados en publicidad	0,05	2	0,10
Pandemia	0,07	1	0,07
Paros camioneros	0,05	1	0,05
Pago de impuestos altos	0,04	2	0,08
Arrendamientos costosos	0,05	2	0,10
Aumento de precios de suministros	0,08	1	0,08
Volatilidad en el precio del dólar y Euro	0,05	2	0,10
Empleados deshonestos	0,06	1	0,06
Subtotal	0,51		0,70
Total	1		2,59

Fuente Elaboración Propia

El valor subtotal de las oportunidades es de 1.89 y el valor subtotal de las amenazas es 0.70, es decir las oportunidades son superiores que las amenazas, significa que el entorno externo es favorable para la empresa Llaves Hermanos Solano.

Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 7

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Factores críticos del éxito	ponderación	Llaves hermanos					
		solano		La Colmena		Cauca Llaves	
		Clasificación	Puntuación pond.	Clasificación	Puntuación pond.	Clasificación	Puntuación pond.
Servicio al cliente	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Calidad del producto	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Precio	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Promoción	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27
Nivel de efectividad, calidad, seguridad y protección del medio ambiente.	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Marketing/ publicidad	0,10	1	0,10	3	0,30	4	0,40
Acceso a tecnología	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21
Lealtad de los clientes	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Servicios adicionales	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Garantías	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Posición en la redes	0,09	1	0,09	4	0,36	4	0,36
Total	1		2,77		3,14		3,68

Fuente Elaboración Propia

Los resultados del análisis de la matriz del perfil competitivo muestran que la competencia de Llaves Hermanos Solano, tiene mayor puntaje en los factores críticos de éxito, en el caso de Cauca Llaves, obtuvo una total de puntuación de 3,68 y los factores más importantes para lograr el éxito en el sector son, el servicio al cliente y precio, como indica la ponderación de 0,48. Llaves La Colmena, obtuvo una puntuación total de 3,14, y su factor determinante es el precio, con una

puntuación de 0,48. Por lo tanto Llaves Hermanos Solano se encuentra por encima de la media con un valor de 2,77, pero por debajo de sus competidores, donde se puede determinar que los clientes los eligen por su calidad de servicio al cliente y comodidad en los precios.

4.5 Objetivos estratégicos (Del plan estratégico)

Con la información recopilada de las anteriores matrices desarrolladas, se proponen los objetivos estratégicos considerados para que la empresa Taller Llaves Hermanos Solano alcanzar logre el posicionamiento y rentabilidad en la ciudad de Popayán.

Objetivos Estratégicos

Posicionar la empresa Llaves Hermanos Solano en la ciudad de Popayán:

- Plan de publicidad y medios
- Fidelización de clientes
- Divulgar la simbología institucional.
- Implementar promocionales
- Establecer de manera fija el punto de venta de la empresa
- Mejorar el servicio al cliente
- Mejorar las instalaciones.
- Convenios comerciales con empresas

Fortalecer la estructura y funcionamiento administrativo, financiero y operativo:

- Adoptar un sistema contable que permita conocer la rentabilidad de la empresa a

través de sus ingresos y costos.

- Contratar personal técnico y administrativo para apoyar el servicio.
- Iniciar capacitación para poder brindar servicios nuevos en la cerrajería como lo es las cerraduras y llaves con micro chip.

Establecer metas claras de crecimiento en un plazo de cinco años:

- Plan de servicio
- Plan de acción que permita obtención de resultados y ajustes de acciones para lograr las metas

Lineamientos estratégicos

A. Posicionar la empresa Llaves Hermanos Solano en la ciudad de Popayán:

Plan de publicidad y medios

Para el desarrollo de esta variable de acción se concertará con empresa de publicidad para la elaboración e impresión de tarjetas de presentación, tres portafolios de servicios, tarjetas imantadas, un nuevo anuncio para el punto de venta del almacén, tres vallas publicitarias para instalar en puntos estratégicos de la ciudad, también se requerirá la impresión del material publicitario de la empresa, tales como lapiceros, portallaves, popSockets, llaveros, termos, calcomanías alcancías entre otros que posteriormente se obsequian a los clientes que estén inscritos al plan de puntos que impartirá la empresa. La impresión de estos puede adquirirse de manera prolongada.

Se requiere para el desarrollo de esta estrategia contratar los servicios de un profesional del marketing digital, quien será el encargado de crear el fan site, blog y redes sociales de la empresa y también capacitará al personal sobre el buen manejo de estas. También se empleará cuñas publicitarias a través la emisora más escuchada en la ciudad. El propósito de esta inversión es dar inicio a la penetración y reconocimiento de la marca en el mercado.

Se recomienda llevar un control de los periodos de interacción en redes sociales, la actividad de los clientes en las páginas de la empresa se activa cuando la empresa publica contenido y es bien recibida; por lo tanto, el siguiente formato permite conocer cuál es la participación que tiene Llaves Hermanos Solano en algunos los medios digitales, esto brindara información sobre el impacto que está teniendo dicha publicidad. Tener este tipo de información permitirá actuar utilizando dichos medios, buscando una mayor interacción que se ajuste adecuadamente al presupuesto. Estas actividades se podrán evaluar y modificar periódicamente para la consecución de las metas.

Tabla 8

FORMATO CONTROL INTERACCIÓN EN REDES SOCIALES

MEDIO	INTERACCION DE LA EMPRESA					
	DIARI A	SEMAN AL	MENSU AL	TRIMESTR AL	SEMESTR AL	ANUA L
FACEBOOK	X	X	X			
INSTAGRAM	-		-	-	-	-
BLOG		-	-	-	-	-
FAN SITE	-		-	-	-	-
CUÑAS RAD						
WHATSAPP						
VALLAS	-	-	-	-		-
DESEMPEÑO						

DIARIO	No se realizaron publicaciones diarias durante ninguna semana del año, no se promociono ni se interactuó permanentemente en ningún periodo semanal del año.
SEMANAL	No hay interacción ni publicaciones destacadas en ningún periodo semanal del año, exceptuando el mes de febrero del 2020 y el mes de mayo del 2020 únicamente en Facebook.
MENSUAL	No hay participación periódica mensual
TRIMESTRAL	No hay participación periódica trimestral
SEMESTRAL	No hay participación periódica semestral
ANUAL	En el año 2019 se actualizo el logo y el menú en la información en la página de Facebook, se suspendió la interacción de la organización hasta mayo del 2021 para invitar a seguir la página de Instagram de la empresa y para actualizar el logo nuevamente

OBSERVACIONES

LA ACTUALIDAD DE LA EMPRESA EN CUANTO A PARTICIPACION DE MEDIOS MUESTRA: Participación intermitente en Facebook, poca interacción con las opiniones de los clientes que dejan sus clientes en la página, y no existe aún una imagen que los clientes puedan reconocer debido a los cambios periódicos del logo.

Fuente Elaboración Propia

Presupuesto:

La empresa elaborará un presupuesto anual para adelantar el plan publicitario y garantizará las partidas necesarias para su ejecución. La mayor publicidad y a lo que siempre ha apuntado la empresa es voz a voz de los clientes, lo que nunca generó un presupuesto a tener en cuenta para la contabilidad de la empresa. Debido a que actualmente la organización le apunta a tener una mayor participación en redes sociales el presupuesto es el siguiente.

Ilustración 18

PRESUPUESTO PLAN DE PUBLICIDAD Y MEDIOS

Posicionar la empresa Llaves Hermanos Solano en la ciudad de Popayán				
Plan de publicidad y medios				
Detalle	Descripción	cantidad	Valor Unitario	Valor total
Tarjetas	Tamaño 8x5 cm	1000	\$ 4	\$ 35.000
Portafolios	Tamaño carta 8 hojas, doble cara	3	\$ 8.000	\$ 24.000
Imanes	Tamaño 9x5 cm	1000	\$ 100	\$ 100.000
Anuncio	vinilo adhesivo de 1m.2	1	\$ 45.000	\$ 45.000
Vallas	2 x 1 mt	3	\$ 90.000	\$ 270.000
Permiso para las vallas	Por un mes	3	\$ 76.667	\$ 230.000
Lapiceros	sfero plástico cuerpo color metalizado, clip y punta de colores	1000	\$ 395	\$ 395.000
PopSockets	diametro 4cm	500	\$ 520	\$ 260.000
Porta llaves	10x12 cm	1000	\$ 830	\$ 830.000
Llaveros	Llavero manilla plano para tampografía	500	\$ 630	\$ 315.000
Termos	En plástico, capacidad 1oz.	500	\$ 990	\$ 495.000
Alcancías	Alcancía transparente en forma de casa	500	\$ 700	\$ 350.000
Calcomanías	Tamaño 9x5.2	1000	\$ 70	\$ 70.000
Profesional en marketing digital	Incluida la capacitacion	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Cuñas Publicitarias	4 en el mes. L os viernes en tres intervenciones	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Total			\$ 2.523.905	\$ 5.719.000

Fuente Elaboración Propia

Fidelización de clientes

La empresa desea mantener la mayoría de sus clientes y aumentar la visita de los mismos y para lograrlo requiere implementar un plan de sistema de puntos por compras, que le compense al comprador cada vez que adquiera sus productos. Este plan consiste en marcar en un la base de datos de clientes en Excel y enviar mediante mensaje de *WhatsApp*, el número de visita, la fecha y el valor de la compra, este ejercicio dará como resultado la suma de puntos al final de cada compra que permitirá después de cinco visitas que el cliente pueda reclamar su bono para la siguiente compra, el primer bono tendrá el valor del 10% se repetirá el proceso para el segundo bono que tendrá el valor del 15% y el tercero por el 30%, en cuarto el cliente tendrá la posibilidad de acumular sus puntos y redimirlos por material P.O.P de la empresa siendo este el ultimo canje para

volver a iniciar el ejercicio.

Crear relaciones cercanas con los clientes es muy importante para generar confianza y simpatía con el usuario, para el desarrollo de este punto se quiere hacer de las redes sociales un canal eficiente de quejas, reclamos, opiniones y comentarios, el cual sea respondido oportunamente por parte de la organización y resuelva cualquier tipo de duda o comentario de los clientes.

Para estimular la interacción con la clientela se creará un medio de descuentos por publicaciones, el cual consiste en:

- La empresa compartirá cada lunes contenido con el logo o producto de la empresa, el cual ofrecerá algún tipo de descuento para los clientes dependiendo de la manera en que el haya participado.
(Cualquier cliente puede acceder a estos descuentos ya que esta estrategia fomenta el método de *voz a voz* entre clientes, estrategia inicial de la empresa.)
- Se ofrecerá un descuento del 5% a todos los clientes que en el día que la empresa haya hecho la publicación la hayan compartido en sus historias de Instagram o Facebook.
- Para los clientes que hayan compartido la publicación de la empresa en su muro de Facebook de manera permanente se descontará un 10% del valor de su compra
- Si el cliente comparte el contenido en sus historias de Facebook, Instagram y en su muro de Facebook, de manera permanente se le descontará un 15% del valor de su compra.

Ilustración 19

BONO DE DESCUENTO



Fuente Elaboración Propia

Ilustración 20

PLAN DE PUNTOS

Plan de Puntos Mi Llave

1 punto = \$2.000 en compras

<p>Alcancía 30 puntos</p> 	<p>Llavero 15 Puntos</p> 	<p>Termo 40 puntos</p> 
<p>PopSockets 50 puntos</p> 	<p>Portallaves 25 Puntos</p> 	<p>Lapicero 10 Puntos</p>  <p>Activar Windows Ver configuración</p>

.a acumulación de puntos no aplica para promociones

Fuente Elaboración Propia

También se requiere levantar una base de datos de los clientes, con información de su *WhatsApp*, correo, fecha de cumpleaños, ocupación, nombre entre otros, con la

finalidad de poder sorprenderlos con una tarjeta de felicitaciones en su cumpleaños, o fechas especiales. Implementar a cabalidad los ejercicios mencionados forjará la fidelidad de los clientes con la empresa, de esta manera cuando requiera de sus servicios no dudará en acudir a Llaves Hermanos Solano.

Divulgar la simbología institucional:

Recientemente se creó el símbolo de la empresa, puesto que a través de los años nunca implemento más que su nombre en las tarjetas de presentación y el anuncio del punto de venta, por esta razón el logo de Llaves Hermanos Solano, quien es una empresa familiar debe ser compartido en todos los medios posibles, además de los medios de comunicación y redes sociales se puede divulgar la simbología en actos culturales o actividades locales, siempre teniendo el cuidado de que este tipo de actividades donde se promocionará la empresa sea adecuado para la familia. Ubicar el logo de la empresa en un acto que no sea adecuado para niños o adultos puede perjudicar la imagen institucional por lo que esto debe tenerse muy en cuenta.

- Publicar y actualizar la simbología en redes sociales en las cuales se tenga participación, en Google, fan site, blog y clasificados virtuales como los que maneja Facebook.
- Implementar el logo en el uniforme, empaque, facturas y material publicitario.
- Divulgar el logo de la empresa en eventos sociales y culturales aptos para un público familiar, participar en ferias inmobiliarias y de construcción.

Ilustración 21

SIMBOLOGÍA ACTUAL LLAVES HERMANOS SOLANO



Fuente Elaboración Propia

Implementar Promocionales

Otro factor para abarcar mercado es la estrategia de promociones y combos de servicios y productos, para esto se deben implementar diversos descuentos que dirijan a los clientes a realizar sus pedidos en Llaves Hermanos Solano, tambien se puede aplicar a aquellos servicicos que no tengan salida frecuente como el mantenimiento de cajas fuerte o de chapas tubulares, y para los dias que hay menos flujo de ventas, por esto es necesario:

- Despues de 05 duplicados de llaves de punto o regata, reclame totalmente gratis un llavero.
- Todos los 30 de cada mes, 40% de descuento en apertura y mantenimiento de caja fuerte
- Paga 10 llaves, lleva 12 (en referencias seleccionadas)
- Jueves 20% de descuento en todo el almacen.
- Lleve su chapa para cambio de claves y obtenga gratis 1 copia adicional

- Cambio de claves de Swicht de moto o carro, gratis limpieza y mantenimiento del mismo.

Ilustración 22

COMBOS PROMOCIONALES

COMBO 1		
Cambio de clave de chapa para casa con tornillo, incluida una	\$	20.000
2 Copias	\$	4.000
Instalacion domicilio	\$	10.000
Total	\$	40.000
Precio combo	\$	30.000
Ahorro	\$	10.000
COMBO 2		
Apertura de candado	\$	18.000
Elaboracion de llave	\$	8.000
Copia	\$	2.000
Total	\$	28.000
Precio Combo	\$	20.000
Ahorro	\$	8.000
COMBO 3		
Chapa yale	\$	58.000
Instalacion	\$	10.000
soladadura domicilio	\$	20.000
Total	\$	94.000
Precio combo	\$	80.000
Ahorro	\$	14.000

Fuente Elaboración Propia

Establecer de manera fija el punto de venta de la empresa

Actualmente Llaves Hermanos Solano se encuentra en búsqueda de local, para instalar su punto de venta, esto es una problemática que debe terminar, ya que al cambiar constantemente de lugar, y al no tener contacto cercano con sus clientes, estos pierden la ubicación de la empresa, como resultado el Taller debe volver a acreditar el establecimiento y empezar de cero, razon por la cual se sugiere antes de alquilar un nuevo lugar hacer el estudio del valor del arrendamiento, que sea un punto central de facil acceso y en lo posible hacer convenios con el dueño del inmueble en cuanto a

descuentos especiales en servicios de cerrajería para tenerlo como aliado y así permanecer por un tiempo prolongado en ese lugar para así evitar futuras mudanzas. Se debe tener en cuenta que la importancia de tener un punto de venta fijo, de lo contrario será más complejo lograr el objetivo de posicionamiento y rentabilidad al que se quiere llegar.

Mejorar el servicio al cliente

Los clientes son la razón de la existencia de la empresa, sin ellos no se tendría a quien ofrecer los productos y servicios. Al ser ellos quienes tienen el poder de influir en la compañía se han diseñado alternativas que permitirán mejorar el servicio que se presta dentro y fuera de las instalaciones, cabe resaltar que estos clientes satisfechos son quienes deciden recomendar a la empresa y así pues captar nuevos usuarios

Nuevos métodos servicio al cliente:

Mayor tiempo de Garantía

- Garantía de 60 días en cambio de claves, instalaciones, mantenimientos y suministros a partir de la fecha que indique la factura.
- En caso que el duplicado de llave no funcione, es responsabilidad de la cerrajería, dirigirse hasta el lugar donde se encuentra la cerradura y remediar el inconveniente, esto con la intención de evitarle molestias, pérdida de tiempo y dinero al usuario y brindar un servicio de calidad.

Servicios

- Mientras el cliente se encuentre dentro del almacén, esperando por un producto o servicio se le brindará un té, café, agua o aromática, también se le consultará si desea ver alguna revista, leer el periódico o diligenciar una sopa de letras entre

otros.

- Cuando el servicio termine, al cliente se le obsequiará un dulce, la tarjeta, imán o calcomanía del establecimiento si no la tiene, y se le pedirán sus datos esto con el fin de tener un contacto pos venta, es decir llamar a una hora acordada a corroborar que el servicio o producto quedo en perfectas condiciones, sin molestias y por último se le agradecerá por elegirnos.
- Se dispondrá de una motocicleta con la que actualmente cuenta la empresa, con la finalidad de brindar el servicio de duplicado de llaves hasta la puerta de su casa, este servicio lo solicitaran los clientes mediante WhatsApp, redes sociales o llamadas, teniendo la posibilidad de elegir en el catálogo de productos y servicios virtual de la empresa lo que desean y la compañía se lo hará llegar hasta su domicilio o el lugar donde lo requiera.

Ilustración 23

PRESUPUESTO

Posicionar la empresa Llaves Hermanos Solano en la ciudad de Popayán					
Mejorar el servicio al cliente					
Detalle	Descripcion	cantidad	Valor Unitario	Valor total	
Cafetera	cafetera expres kalley 1, 8 litros	1	\$ 180.000	\$ 180.000	
Termo	imusa de 1 litro	1	\$ 22.000	\$ 22.000	
Café	kilo	2	\$ 9.800	\$ 19.600	
Aromaticas	Caja por 20 sobres	10	\$ 1.200	\$ 12.000	
Te	suntea x 266g	4	\$ 6.000	\$ 24.000	
Azucar	Manuelia por kilo	4	\$ 3.000	\$ 12.000	
Dulces	bolsa de paleta corazon por 100 u	4	\$ 2.300	\$ 9.200	
Cucharas	dulceras	6	\$ 550	\$ 3.300	
Jabon	para lavaplatos	1	\$ 3.000	\$ 3.000	
Esponja		1	\$ 630	\$ 630	
Pasatiempos	revistas de crucigramas y sopa de letras	10	\$ 1.000	\$ 10.000	
Plan de minutos	plan mensual min ilimitados y datos	1	\$ 45.000	\$ 45.000	
Total			\$ 274.480	\$ 340.730	

Nota, se propone usar vasos de ceramica para servir las bebidas a los clientes, debido a que usar desechables se considera, dañino para el medio ambiente.

Fuente Elaboración Propia

Mejorar las instalaciones

La exhibición del producto al igual que el estado de las instalaciones, son la percepción principal que tiene el cliente, se debe trabajar en mejorar estas para generar un ambiente cómodo, limpio y agradable a las personas que visiten el Llaves Hermanos Solano. Este factor diferenciador se busca manejar un mobiliario poco convencional en las cerrajerías, donde por lo general no se cuenta con un diseño de interior ameno. Para lograr ser diferente a la competencia, se empleará una sala de descanso para los clientes, que debe estar en perfectas condiciones de aseo. Gran parte del mobiliario de estantería será elaborado en materiales reutilizables que darán un aire vintage al establecimiento.

Ilustración 24

PRESUPUESTO

Posicionar la empresa Llaves Hermanos Solano en la ciudad de Popayán				
Mejorar las instalaciones				
Detalle	Descripción	cantidad	Valor Unitario	Valor total
Gondola	mediana	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Vitrina	mediana	1	\$ 220.000	\$ 220.000
Pintura	Galon	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Lampara led	60x60	2	\$ 80.000	\$ 160.000
Zona de herramienta	Armario	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Sofa	Largo de cuatro puestos	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Mesa	rectangular	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Pintor	Honorarios 1 dias	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Total			\$ 1.070.000	\$1.150.000

Fuente Elaboración Propia

Convenios comerciales con empresas

El gerente de Llaves Hermanos Solano, con la ayuda de un asesor, visitarán empresas del sector como inmobiliarias, colegios, unidades residenciales, hoteles, transportes,

parqueaderos, constructoras, carpinteros y demas a las cuales se les ofrecera el portafolio de productos y servicios, brindando descuentos especiales, tambien se implementara un sistema de referidos, donde la persona que refiera se ganara 10% del valor del trabajo.

- Se levantara una base de datos de las posibles empresas a visitar.
- Por medio de llamadas telefonicas se solicita cita con el gerente o persona encargada de la empresa a visitar
- Confirmada la cita, se prepara el portafolio y un kit publicitario de Llaves Hermano Solano, que incluye, tarjeta de presentacion, llavero, lapicero, portallaves y empaque con su respectivo logo.
- En el portafolio de servicios deben incluirse todos los productos y labores que se realizan con su respectivo precio al publico y el precio especial de convenio, el cual se sugiere sea del 40% descuento, debido a que son empresas que requiriran de estos servicios de manera frecuente.
- Posteriormente se debe continuar con el estudio para mantener esta relaciones comerciales y fidelizar a estas compañías.

Ilustración 25

OBJETIVO, VARIABLE, META , INDICADOR, RESPONSABLE Y PRESUPUESTO

OBJETIVO	VARIABLES	METAS	INDICADORES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Posicionar la empresa Llaveros Hermanos Solano en la ciudad de Popayán	Plan de Publicidad, divulgar la simbología	Llegar al 50% de la población durante el primer semestre	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes actuales}} = 15\%$	Gerencia y Comercial	\$ 2.800.000
	Fidelización de clientes y mejora de servicio	Mantener el 80% de los clientes durante el primer año	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes totales}} = 80\%$	Toda la organización	\$ 3.190.730
	Implementar promocionales	Incrementar las ventas en 5% durante el primer trimestre	$\frac{\text{Ventas trimestre actual}}{\text{ventas de trimestre anterior}} = 5\%$	Gerencia y Comercial	
	convenios comerciales	materializar el 30% de las propuestas de convenios	$\frac{\text{Propuestas aceptadas}}{\text{Propuestas realizadas}} = 30\%$	Gerencia y Comercial	\$ 901.803
TOTAL					\$ 6.892.533

Fuente Elaboración Propia

B. Fortalecer la estructura y funcionamiento administrativo, financiero y operativo

Adoptar un sistema contable

La empresa actualmente no lleva un sistema contable que le facilite tener siempre a la mano información sobre sus costos y gastos diarios, que a su vez le permita saber en qué está invirtiendo los recursos y que actividades le están generando más ingresos o egresos a la organización, además de no contar con registros y manejos precisos inventarios. Por esto la importancia de estudiar las exigencias de su contabilidad e implementar un sistema que le cumpla con todas ellas. De esta forma conociendo todas las variables mencionadas anteriormente se debe implementar un sistema contable que suministre información, la cual a su vez facilita la toma de decisiones. Este sistema no necesita manejar información financiera externa ya que no está buscando inversores actualmente, lo que se debe manejar es la contabilidad de costos, ingresos, nómina, inventarios y la actividad financiera en general, la cual se verá plasmada en los libros contables. También se recomienda llevar un archivo digital de las facturas de compra, pago de servicios y

arrendamiento, que se divida por meses, para evitar pérdida de las mismas en físico como se ha venido presentando en el último año.

Ilustración 26

PRESUPUESTO

Fortalecer la estructura y funcionamiento administrativo y financiero				
Adoptar un sistema contable				
Detalle	Descripción	cantidad	Valor Unitario	Valor total
Sistema contable	Incluye seis meses de mantenimiento	1	\$1.300.000	\$ 1.300.000
Impresora multifuncional	hp referencia 2135LA	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Cartucho de tinta	negro y tricolor	2	\$ 51.500	\$ 103.000
Impresora de facturas	Impresora Pos Térmica Tickets 58mm Xprinter Xp58ii	1	\$ 96.000	\$ 96.000
Rollo termico	58mm x 30 mt x 8 unidades	1	\$ 18.000	\$ 18.000
Total			\$1.615.500	\$ 1.667.000

Fuente Elaboración Propia

Contratar personal

Llaves Hermanos Solano actualmente no cuenta con colaboradores, para fortalecer la estructura administrativa de la organización es esencial vincular talento humano por medio de un contrato firmado por escrito, donde se mencionen todas las condiciones mínimas necesarias para que ambas partes se sientan satisfechas. Dentro de las

exigencias de los contratos se deben encontrar puntos como:

- Fecha en la que inicia el contrato y su fecha de caducidad para determinar si es un contrato temporal o en su efecto a término fijo.
- La función o cargo en el que se va a desempeñar la persona a contratar.
- La duración y distribución de la jornada ordinaria de trabajo.
- La cuantía del salario base inicial y de los complementos salariales
- La periodicidad de pago del salario.
- Duración de las vacaciones

Lo anteriormente mencionado se debe llevar con la supervisión de un abogado especialista en derecho laboral, para tener la certeza que se están cumplimiento todos los lineamientos y protocolos que exige la ley colombiana; por lo tanto, se sugiere que se contrate dos operarios técnicos para desarrollar actividades de cerrajería, un tecnólogo en gestión de mercados con experiencia en el sector ferretero, lo cuales deben quedar vinculados de manera oficial a la organización.

Ilustración 27

PRESUPUESTO

Fortalecer la estructura y funcionamiento administrativo y financiero				
Contratar personal				
Detalle	Descripcion	cantidad	Valor Unitario	Valor total
Personal Tecnico	Valor salario por mes	2	\$ 980.000	\$ 1.960.000
Tecnologo en gestion de mercados	Valor salario por mes	1	\$1.100.000	\$ 1.100.000
Abogado	asesoria en contratos	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Administrador o contador	asesorias valor asesoria	4	\$ 150.000	\$ 600.000
Pago de % salud y pension	por parte del empleador cada mes			
Total			\$2.830.000	\$ 4.260.000

Fuente Elaboración Propia

Capacitación en nuevas tendencias de cerrajería

La tecnología también evoluciono en el tema de las cerraduras, hoy en día la fabricación de las cerraduras de vehículos, casas, motos, entre otros vienen con un mecanismo de apertura por medio de una llave o tarjeta que incorpora un microchip; por el momento Llaves Hermanos Solano no presta este servicio, por desconocimiento de los procesos de esta nueva tecnología y por no contar con las herramientas modernas que esta actividad requiere. Al no estar a la vanguardia, a mediano plazo esta será una problemática que puede dejar a la empresa fuera del mercado por no ser competitiva dentro del mismo, con el ánimo de prevenir futuros incidentes, se debe capacitar a los colaboradores y adquirir herramientas en estas nuevas tecnologías que permitirán abarcar nuevos clientes.

Ilustración 28

CONTENIDO PROGRAMÁTICO CURSO

Curso de Programación de Llaves, Inmovilizadores y Controles Remotos y Llave Mecánica	
Descripción	
La teoría se imparte por medio de la exposición en el aula preparada especialmente para el desarrollo del curso con simuladores, después lo aprendido se aplica directamente en vehículos, al término de cada clase el Alumno termina programando llaves controles y entendiendo como funciona el sistema inmovilizador de la marca vista en la sesión. Todas las Prácticas son supervisadas en todo momento por el Instructor, aclarando dudas y ayudando con el fin de que el asistente compruebe que los sistemas inmovilizadores son fáciles de restablecer y reprogramar.	
Ciudad : Bogota	Duracion: 16 horas (2 días) Telefono: 301 344 8910
Objetivo	
La finalidad del curso es que el asistente conozca el funcionamiento de la Tecnología con Transponder que opera en los vehículos modernos, programe en tiempo real chips de diferentes marcas y sistemas, conozca las cartas de aplicación por marca modelo sistema y qué tipo de chip opera en el vehículo, sepa detectar las posibles causas por las que no se pueden programar llaves, aprenda a utilizar equipos de diagnostico para una programación exitosa.	
Contenido Programatico	
Origen y porque de la tecnología con transponder	
Como funciona un transponder y un inmovilizador	
Tecnologías en inmovilizadores por marcas.	
Tecnologías de transponders así como tipos y materiales.	
Identificación de las marcas que requieren pin code para la programación	
Conociendo el equipo de programación funciones que hace y que no hace	
Extracción del PINCODE para programar llaves con el programador de llaves.	
Extracción del PINCODE por medio de pinzado en la memoria con el extractor	
Que revisar y tomar en cuenta antes de la programación utilizando equipo para test de antena y DLC	
Conociendo el manual de procedimientos para la programación de llaves inmos y controles remotos	
Programando llaves (originales o huecas con y sin control y realizando copias en llaves de valet ,esto lo vemos en las practicas) con simulador o dentro del auto.	
Tipos de programación que no las contempla el programador de llaves	
Programacion de controles remotos	

Fuente Elaboración Propia

Ilustración 29

PRESUPUESTO

Fortalecer la estructura y funcionamiento administrativo y financiero				
Capacitación en nuevas tendencias de cerrajería				
Detalle	Descripción	cantidad	Valor Unitario	Valor total
Curso de Programacion	Valor curso	1	\$ 2.380.000	\$ 2.380.000
Viaticos	el curso se dicta en bogota, se debe disponer de dinero para viajar, la estadia y alimentacion en esa ciudad	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Programador de Llaves con chip	Programador De Llaves Con Chip T300 Multimarcas Fenix Obd2	1	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000
Transponder chip	Virgen	100	\$ 12.000	\$ 1.200.000
Llave chip	huecas	100	\$ 15.000	\$ 1.500.000
Clonador de chip	key sbb pro2	1	\$ 95.000	\$ 95.000
Total			\$ 3.792.000	\$ 4.980.000

Fuente Elaboración Propia

Ilustración 30

OBJETIVO, VARIABLE, META, INDICADOR, RESPONSABLE Y PRESUPUESTO

OBJETIVO	VARIABLES	METAS	INDICADORES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Fortalecer la estructura y funcionamiento administrativo, financiero y operativo	Adoptar un sistema contable	Implementar un software contable para mejorar la gestión de la información	1/1= 100%	Gerencia	\$ 1.667.000
	Contratacion de colaboradores	vincular a 3 empleados para brindar apoyo tecnico y comercial de la empresa	3/3 = 100%	Gerencia	\$ 3.810.000
	Capacitación en nuevas tendencias de cerrajería	Brindar el servicio de programacion de llaves con microchip a partir del primer semestre	Servicios programacion Servicios Totales =5%	Toda la empresa	\$ 4.980.000
TOTAL					\$ 10.457.000

Fuente Elaboración Propia

C. Establecer metas claras de crecimiento en un plazo de cinco años

Plan de servicio

Un plan de servicio es una herramienta muy útil y fácil de efectuar, que le permitirá a la empresa Llaves Hermanos Solano, señalar detalladamente el proceso de servicio, y sobre todo ayudara a identificar los servicios, materiales y suministros que son necesarios para la comercialización en el mercado. Como resultado de la implementación de este plan será más factible alcanzar los objetivos de posicionamiento y rentabilidad que la empresa se trazó.

Tabla 9

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Servicio de venta de suministros	<p>Pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se atiende en orden de llegada de solicitud • Se recibe cordialmente al cliente y su solicitud • Se asesora sobre marcas, productos y calidad para que el cliente decida a su preferencia • Se le entrega en suministro en empaque con logotipo de la empresa, • Se cobra por el servicio prestado, se entrega factura, garantía, publicidad si es necesario, dulce, se agradece al cliente por elegirnos. Termina el servicio.

<p>Servicio de duplicado de llaves, cambio de claves o mantenimiento de cerraduras dentro del establecimiento</p>	<p>Pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir cordialmente al cliente y se consulta cuál es su requerimiento. • Se le brinda asesoría, si así lo requiere, para que sea el quien decida como quiere su servicio. • El técnico procede a realizar el requerimiento del cliente • Mientras el usuario espera se le ofrece algún tipo de bebida (café, aromática etc.) y se le brinda información de los promocionales de la empresa y el servicio de puntos acumulables para redimir en detalles. • Al terminar el técnico, se hace la entrega de la solicitud del cliente en el empaque con logotipo de la empresa. • Se cobra el valor del servicio prestado, se entrega factura, publicidad, dulce, y en caso de requerirlo se toman datos del cliente (nombre, teléfono, correo, fecha de nacimiento y demás) • Se le pregunta al cliente si desea que se le llame para preguntar si el servicio quedo bien y sin molestias, si dice que sí, se acuerda hora de llamada, si dice que no, se da las gracias por preferirnos y se despide el cliente. • Si en la llamada post venta, se presentó fallas en el servicio que se prestó dentro de las instalaciones, se debe designar a un empleado para que se dirija hasta donde se encuentra el cliente y solucionar el inconveniente • Se pide disculpas al cliente, se le otorga como acto de disculpas un bono de descuento por valor de 15% para su siguiente compra. <p>Nota: se atiende en orden de llegada.</p>
<p>Servicio de domicilios</p>	<p>Pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se despechan los domiciliarios en orden de llegada de solicitud • Antes de salir a brindar el domicilio el técnico y el cliente deben acordar que servicio o producto se brindara, la cantidad, el valor, el lugar y el tiempo de llegada del domiciliario. • El domiciliario debe preparar toda la herramienta para prestar el servicio • Estando en el lugar acordado con el cliente el técnico debe realizar un trabajo pulido, tener un buen vocabulario, ser eficiente, ágil, y dejar la zona donde trabajo limpia y ordenada. • Se cobra por el servicio prestado, se entrega factura, garantía, publicidad si es necesario, dulce, se agradece al cliente por elegirnos. Termina el servicio

Fuente Elaboración Propia

Tabla 10

MATERIAS PRIMAS

REQUERIMIENTOS DE INSUMOS						
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	
Moldes	1000 y 1000R	Caja por 50 unidades	220	\$ 18.000	\$	3.960.000
Moldes	Referencias candados	bolsa por 100u	100	\$ 25.000	\$	2.500.000
moldes	Carro y motos	Caja por 50 unidades	50	\$ 35.000	\$	1.750.000
Moldes	seguridad	caja por 50	50	\$ 50.000	\$	2.500.000
Moldes	chip	Unidad	100	\$ 15.000	\$	1.500.000
Moldes	Colores y estampados	Unidad	300	\$ 1.050	\$	315.000
Transponder	microchip	Unidad	100	\$ 12.000	\$	1.200.000
Chapas	casa	Unidad	100	\$ 22.000	\$	2.200.000
Chapas	pomo	Unidad	80	\$ 12.000	\$	960.000
Candado	pequeño	Unidad	40	\$ 3.000	\$	120.000
Candado	mediano	Unidad	40	\$ 5.000	\$	200.000
Candado	grande	Unidad	40	\$ 7.000	\$	280.000
Tubulares	mediana	Unidad	30	\$ 9.000	\$	270.000
Llaveros	diseños	Unidad	100	\$ 2.300	\$	230.000
vestidores	surtidos	caja por 100 unidades	30	\$ 8.000	\$	240.000
Limas	Calibres	Kit	4	\$ 21.000	\$	84.000
Lainas		bolsa por 30	10	\$ 6.000	\$	60.000
Energía	servicio	Kilo vatio	168	\$ 560	\$	94.080
TOTAL				\$ 251.910	\$	18.463.080

Fuente Elaboración Propia

Tabla 11

CAPACIDAD COMERCIALIZACIÓN ESTIMADA

PRODUCTO O SERVICIO CERRADURAS	COMERCIALIZACION			
	DIA	SEMANA	MES	AÑO
LLAVES	32	210	860	10800
CHAPAS	1	10	39	430
CANDADOS	2	15	70	840
LLAVEROS	5	40	120	1426
MANTENIMIENTO	1	3	15	180
REPARACION	3	19	76	1000
PROGRAMACION CHIP			2	30
ELABORACION	4	32	138	1530
DOMICILIO	6	30	141	1700
PRODUCCIÓN TOTAL	54	359	1461	17936

Fuente Elaboración Propia

Tabla 12

EQUIPO

MAQUINARIA				
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	PRECIO/ UNIDAD	PRECIO TOTAL
Maquina	duplicadora de llaves normal	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Maquina	Duplicadora de llaves con tablero digital	1	\$ 4.300.000	\$ 4.300.000
Maquina	Llaves tubulares	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Programador de Llaves con chip	Programador De Llaves Con Chip T300 Multimarcas Fénix Obd2	1	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000
Clonador de chip	key_sbb pro2	1	\$ 95.000	\$ 95.000
Herramienta	Kit herramienta	3	\$ 1.130.000	\$ 3.390.000
Zona de herramienta	Armario	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Zona de operaciones	mesa con lámpara para trabajo en aluminio	1	\$ 530.000	\$ 530.000
Equipo de protección	gafas, guantes, botas, chaleco	3	\$ 150.000	\$ 450.000
Mobiliario	para exhibición vitrina y góndola	1	\$ 300.000	\$ 300.000
TOTAL			\$ 10.335.000	\$ 12.895.000

Fuente Elaboración Propia

Las anteriores tablas son modificables, es decir que la empresa puede adicionar nuevos campos para apuntar a la mejora continua del servicio.

Una de las metas que pretende alcanzar LLAVES HERMANOS SOLANO es la de ampliar la sede en el transcurso de los 5 años siguientes al de la implementación del plan estratégico propuesto.

Definir un punto estratégico

En caso de no poder hacer la ampliación en el punto de venta actual, se debe buscar un lugar cercano o estratégico, que sea más amplio y cumpla con la satisfacción de las necesidades, también se debe migrar prolongadamente los clientes, es decir por el periodo de dos meses abrir los dos locales, el antiguo y el nuevo para poder migrar los clientes al nuevo punto de venta.

Mejorar las instalaciones

Remodelar mobiliario, instalaciones y zona de recepción de clientes, para esto se debe hacer un estudio de mercado para conocer la opinión de los clientes, en cuanto a cómo les gustaría ver la ampliación de la cerrajería y que novedades debería implementar.

Mejorar la maquinaria

La mejora continua siempre es un factor determinante para que una empresa crezca, por tal motivo LLAVES HERMANOS SOLANO tiene planeado trabajar fuerte en pro de evolucionar. Para ello es necesario que cuente con equipos de última tecnología,

que reduzcan el margen de error, tiempo y satisfaga 100% las necesidades de los clientes, siendo la empresa su primera opción cuando requieran servicios de cerrajería.

Capacitación del personal de Llaves Hermanos Solano

La capacitación del personal es otro de los factores que permiten una mejora continua, y por lo tanto un crecimiento de la organización en el mercado de la región. LLAVES HERMANOS SOLANO recurrirá a diversos tipos de capacitaciones, como lo son en los procesos productivos, atención al cliente, mejora continua, clima organizacional y todos aquellos que permitan el desarrollo de las habilidades y aptitudes de los colaboradores.

Para capacitar al personal de la empresa se requiere establecer convenios con entidades especializadas en los temas a capacitar como el SENA, COMFACAUCA y otras entidades que ofrezcan las capacitaciones requeridas.

Aplicando estas buenas prácticas, determinando en que tiempo se van a efectuar las estrategias, el responsable, presupuesto y permitiendo hacer retroalimentación cuando surjan inconvenientes se podrá lograr las metas trazadas por la empresa.

Plan de acción

Para la consecución de los objetivos planteados en el diseño del plan estratégico, se elaboró un plan de acción con cronograma establecido para el año 2021, con miras a que, de acuerdo con su ejecución, se ajuste para los años siguientes.

A continuación, se presenta el cronograma, las casillas sin fechas corresponden a actividades de las vigencias posteriores.

PLAN DE ACCION**Tabla 13*****PLAN DE ACCION***

Presupuesto

Tabla 14

PRESUPUESTO

OBJETIVO	DETALLE	DESCRIPCION	CANTIDA D	V. UNITARIO	OPERACIÓN	VALOR TOTAL
OBJETIVO UNO Posicionar la empresa Llaves Hermanos Solano en la ciudad de Popayán	Plan de publicidad, fidelización de clientes, convenios, divulgar la simbología					
	Tarjetas	Tamaño 8x5 cm	1000	\$ 4	1000*3.5	\$ 35.000
	Portafolios	Tamaño carta 8 hojas, doble cara	3	\$ 8.000	8000*3	\$ 24.000
	Imanes	Tamaño 9x5 cm	1000	\$ 100	100*1000	\$ 100.000
	Anuncio	vinilo adhesivo de 1m.2	1	\$ 45.000	45000*1	\$ 45.000
	Vallas	2 x 1 mt	3	\$ 90.000	90000*3	\$ 270.000
	Permiso para las vallas	Por un mes	4	\$ 240.000	240000*4	\$ 960.000
	Lapiceros	esfero plástico cuerpo color metalizado, clip y punta de colores	1000	\$ 395	395*1000	\$ 395.000
	PopSockets	diámetro 4cm	500	\$ 520	520*500	\$ 260.000
	Porta llaves	10x12 cm	1000	\$ 830	830*1000	\$ 830.000
	Llaveros	Llavero manilla plano para tipografía	500	\$ 630	630*500	\$ 315.000
	Termos	En plástico, capacidad 11oz.	500	\$ 990	990*500	\$ 495.000
	Alcancías	Alcancía transparente en forma de casa	500	\$ 700	700*500	\$ 350.000
Calcomanías	Tamaño 9x5.2	1000	\$ 70	70*1000	\$ 70.000	
Profesional en marketing digital	Incluida la capacitación	1	\$ 1.500.000	1.500.000*1	\$ 1.500.000	

Cuñas Publicitarias	4 en el mes. Los viernes en tres intervenciones	12	\$ 800.000	800.000*1	\$ 800.000
Mejorar el servicio al cliente					
Cafetera	cafetera exprés kalley 1, 8 litros	1	\$ 180.000	180000*1	\$ 180.000
Termo	imusa de 1 litro	1	\$ 22.000	22000*1	\$ 22.000
Café	kilo	12	\$ 9.800	9800*2	\$ 117.600
Aromáticas	Caja por 20 sobres	50	\$ 1.200	1200*50	\$ 60.000
Te	suntea x 266g	10	\$ 6.000	6000*10	\$ 60.000
Azúcar	Manuelita por kilo	15	\$ 3.000	3000*15	\$ 45.000
Dulces	bolsa de paleta corazón por 100 u	100	\$ 2.300	2300*100	\$ 230.000
Cucharas	dulceras	6	\$ 550	550*6	\$ 3.300
Jabón	para lavaplatos	10	\$ 3.000	3000*10	\$ 30.000
Esponja		12	\$ 650	650*12	\$ 7.800
Pasatiempos	revistas de crucigramas y sopa de letras	40	\$ 1.000	1000*40	\$ 40.000
Plan de minutos	plan mensual min ilimitados y datos	12	\$ 45.000	45000*12	\$ 540.000
Mejorar las instalaciones					
Góndola	mediana	1	\$ 80.000	80000*1	\$ 80.000
Vitrina	mediana	1	\$ 220.000	220000*1	\$ 220.000
Pintura	Galón	1	\$ 30.000	30000*1	\$ 30.000
Lámpara led	60x60	2	\$ 80.000	80000*2	\$ 160.000
Zona de herramienta	Armario	1	\$ 180.000	180000*1	\$ 180.000
sofá	Largo de cuatro puestos	1	\$ 400.000	400000*1	\$ 400.000
Mesa	rectangular	1	\$ 50.000	50000*1	\$ 50.000
Pintor	Honorarios 1 días	1	\$ 30.000	30000*1	\$ 30.000

		Adoptar un sistema contable				
OBJETIVO DOS Fortalecer la estructura y funcionamiento o administrativo, financiero y operativo	Sistema contable	Incluye seis meses de mantenimiento	1	\$ 1.300.000	1300000*1	\$ 1.300.000
	Impresora multifuncional	hp referencia 2135LA	1	\$ 150.000	1000000*1	\$ 150.000
	Cartucho de tinta	negro y tricolor	6	\$ 51.500	51500*6	\$ 309.000
	Impresora de facturas	Impresora Pos Térmica Tickets 58mm Xprinter Xp58ii	1	\$ 96.000	96000*1	\$ 96.000
	Rollo térmico	58mm x 30 mt x 8 unidades	12	\$ 18.000	12000000*12	\$ 216.000
			Contratar personal			
	Personal Técnico	salario por mes de dos personas smlv	12	\$ 1.960.000	1960000*12	\$ 23.520.000
	Tecnólogo en gestión de mercados	Valor salario por mes	12	\$ 1.100.000	1100000*12	\$ 13.200.000
	uniforme	Botas, guantes, camisa, pantalón, mono gafas	12	\$ 150.000	150000*12	\$ 1.800.000
	Abogado	asesoría en contratos	1	\$ 600.000	600000*1	\$ 600.000
Administrador o contador	asesorías valor asesoría	12	\$ 150.000	150000*12	\$ 1.800.000	
TOTAL PRESUPUESTO					\$ 51.925.700	

CAPITULO 5: CONCLUSIONES

La planeación estratégica es un mecanismo que permitió implementar métodos para alcanzar los objetivos propuestos, mediante el estudio minucioso del ámbito interno y externo de la empresa, el cual fue pilar fundamental en el diseño de las estrategias que permiten el posicionamiento y rentabilidad del Taller Llaves Hermanos Solano en la ciudad de Popayán.

Objetivo uno: Realizar el diagnóstico del entorno organizacional interno y externo, para definir fortalezas y debilidades con el propósito de aprovechar los aspectos positivos y corregir los negativos. Mediante la investigación interna y externa, se determinó que la empresa presenta fallas en el área administrativa, debe innovar sus servicios, capacitarse en tendencias de cerrajería, contratar personal para mejorar su servicio e invertir en marketing digital.

Objetivo dos: Valorar los factores por medio de matrices que permitan estructurar correcciones estratégicas en cada área afectada: el resultado de las matrices permitió, generar objetivos claros para la creación del diseño del plan estratégico.

Objetivo tres: Plantear estrategias que permita a la empresa alcanzar las metas trazadas a mediano y largo plazo: con los objetivos planteados, se generaron variables de acción las cuales son las responsables de materializar las metas, también se diseñó un plan de acción para el año 2021 el cual se puede usar como base para la reestructuración de los nuevos propósitos que la empresa se trace, lo anterior acompañado del presupuesto para la obtención de cada objetivo.

Dentro de las variables de acción se propuso abarcar redes sociales, transformar el servicio al cliente, innovar en los servicios prestados, capacitación constante, para ser más competitivos, implementar combos promocionales, adquirir nuevo mobiliario y máquinas de última tecnología, mejorar las áreas: administrativa, comercial, financiera, operativa e infraestructura. Todas las estrategias planteadas son producto la investigación a profundidad que se realizó, es por tal motivo que se decidió desarrollar un Diseño De Plan Estratégico Que Permita El Posicionamiento Y La Rentabilidad Para La Empresa Llaves Hermanos Solano En La Ciudad De Popayán que a su vez permita la retroalimentación y mejora continua, que permitirán mantenerse como líderes en el mercado.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa adoptar el diseño de plan estratégico propuesto, el cual es una herramienta valiosa, para lograr objetivos a corto, mediano y largo plazo. En este documento se disponen lineamientos que permiten alcanzar la meta trazada que es el posicionamiento y rentabilidad de la compañía.

Implementar estudios de mercado que le permita conocer las novedades del sector, la percepción de los clientes, la cual es muy variable, la aceptación de los servicios prestados por la compañía, dando como resultado la posibilidad de reinventarse e ir en miras de la mejora continua.

También se sugiere evaluar habitualmente el ambiente externo e interno de la empresa Llaves Hermanos Solano, con la finalidad de permitirle a la empresa cumplir su misión, y visión e ir creando un plan de contingencia para posibles sucesos que incurra de manera desfavorable sobre la compañía.

REFERENTES:

Armijo. M. (2011, junio). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Naciones Unidas. Obtenido de:

http://bibliotecadigital.seplan.planejamento.gov.br/bitstream/handle/iditem/504/06%20Planificacion%20y%20indicadores_ILPES.pdf?sequence=1

Chiavenato. I (s.f.) *Administración, proceso administrativo*. Obtenido de <https://n9.cl/hhic>

Drucker. (1984). *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo. Buenos Aires.

Koontz H. & Weihrich H. (1955). *Administración, una perspectiva global*. Mc.Graw Hill, 4° Edición, México. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

Lamprea & Mendoza. (2009) Plan estratégico y operativo de la empresa de familia, ferretería del Meta ubicada en la ciudad de Villavicencio. (trabajo de grado) Universidad de la Salle. Bogotá, Cundinamarca. Disponible en internet: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3008/T11.09%20L199p.pdf?sequence=1>

Moreno; C. Cevallos y M. Balseca, N. (2018.) La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A. Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015 Vol. 39 (Nº 42) Disponible en internet en: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p18.pdf>

Pita, S. y Pértegas, S. (2002, 27 de mayo) *Investigación Cualitativa Y Cuantitativa*. Obtenida de: <https://www.fisterra.com/formacion/metodologia-investigacion/investigacion->

cuantitativa-cualitativa/

Plan de Desarrollo Municipal. (2019). *Plan de Desarrollo Alcaldía de Popayán 2016 – 2019*. Obtenido de

http://www.popayan.gov.co/sites/default/files/documentosAnexos/plan_de_desarrollo_municipal_2016_2019.pdf

Plan Nacional de Desarrollo Nacional. (2019). *Pacto por Colombia, pacto por la equidad Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Retos, estrategias y metas*. Obtenido de DPN: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-Resumen-2018-2022.pdf>.

Peña, A. D., Pineda, J. F., & Martínez García, L. A. (2018). Propuesta de plan estratégico para la ferretería MAXSUFER. Universidad Agustiniana. Bogotá obtenido de:

<http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/637/1/PinedaBautista-JohnFreddy-2018.pdf>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

https://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/documentos/docsconsulta07_11/glosario.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (31 de octubre de 2019). *objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de: PNUD: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Pulgarin, S. A., & Rivera Rodríguez, H. A. (2012). Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales (Strategic Tools: Supporting the Managerial Decision Making Process). *Criterio Libre*, 10(16), 89-114.

Quintero Barrizonte, J. L., López Bastida, E. J., & Rivero Alonso, K. (2015). Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial "Universo Sur". *Revista Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (3). pp. 160-167. Disponible en internet en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n3/rus23315.pdf>

Rodríguez, C. J. M., Villegas, D. M. C., y BALSECA, N. (2018) La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A..

Obtenido de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p18.pdf>

Stella International Foundation. (2016) *Curso de Planeación Estratégica para OSC*.

INDESOL. Obtenido de: <https://stellaif2.webcindario.com/manual.pdf> pag 17

Sabogal, J. (2018. 30 de octubre). *El 70% de las 'pymes' en Colombia fracasan en los primeros cinco años*. RCN Radio. Obtenido de:

<https://www.rcnradio.com/economia/el-70-de-las-pymes-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos>

Sallenave (1991). *La gerencia integral, témale a la incompetencia*. Norma (2002). Bogotá

Varela Rodríguez, D. (2012). *Planificación estratégica con enfoque prospectivo en la Universidad de Cienfuegos* Carlos Rafael Rodríguez. Cuba

GLOSARIO

Áreas o sectores estratégicos. Son aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuesto. La determinación de cuáles son las áreas o sectores estratégicos dentro de un plan o programa, depende de dos factores:

- Las prioridades que se derivan del marco ideológico/político/programático de la institución.
- Las circunstancias concretas por las que atraviesa el entorno de la institución.

Diagnóstico. Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades.

Estrategia. Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

Estructura organizativa. Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.

Instrumentación de una estrategia. Es el proceso por medio del cual se ponen en marcha las estrategias y políticas de una organización o institución, a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso puede implicar cambios en la cultura global de la organización, en su estructura y /o en su administración y dirección.

Objetivo. Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados, (b) quién (es) hará posible su realización, (c) bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados. Objetivo de misión. Enunciado intencional global de lo que una organización o institución se compromete a ofrecer a sus destinatarios.

Planeación estratégica. La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica es de largo plazo (cinco a diez años) y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados de largo alcance.

Portafolio. Es una colección clasificada de documentos relacionados con la actuación de un agente, educativo o académico en este caso, responsable o directivo de un programa. Por ejemplo, un portafolio de evaluación de un plan sería una colección clasificada de documentos o evidencias sobre el desempeño de cada uno de los programas que conforman un plan.

Presupuesto. Es el conjunto de recursos monetarios disponibles por la institución u organización, distribuidos por programas. Un presupuesto enlista el costo detallado de cada programa.

Programa de acción. Conjunto de actividades articuladas a través de las siguientes fases o momentos:

- Formulación de metas y objetivos que se han de alcanzar en un plazo determinado.
- Determinación de los medios para alcanzar las metas y objetivos establecidos

Resultado. Es el efecto concreto que se alcanza, mediante la realización de un proyecto. Puede ser de dos niveles: efecto e impacto. Con el término efectos se indican los

resultados de la utilización de los productos del proyecto (prestación de servicios, satisfacción de necesidades, resolución de problemas). Mientras que la expresión impactos se refiere a los cambios producidos en una situación como resultado de los efectos de un proyecto.

Seguimiento. Mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo, cómo fueron planeadas y si dieron los resultados esperados.

Visión. Es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.

ANEXOS

Consentimiento informado

Mediante este documento, doy mi consentimiento para participar en este trabajo de investigación **Diseño de Plan Estratégico Para La Empresa Llaves Hermanos Solano Que Permita El Posicionamiento Y Rentabilidad En La Ciudad De Popayán** desarrollado por la estudiante de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, **Cristhy Vanessa Solano Pérez**, por lo tanto doy fe que estoy participando de manera voluntaria y que la información que suministro es confidencial, por lo que no se revelara a otras personas, y no se verá afectada mi situación personal y mi buen nombre, así mismo sé que puedo dejar de proporcionar información en el momento que considere pertinente, incluso después de haber participado en esta actividad, también manifiesto que me fue explicado el objetivo de esta investigación, se me han aclarado dudas e inquietudes, por lo tanto acepto a participar en este ejercicio

Firma _____ a los () días del mes de () de 2019

Encuesta de satisfacción servicios de Cerrajería

Este cuestionario se realiza con fines académicos, para conocer su punto de vista frente al servicio y productos ofrecidos por las cerrajerías (empresas dedicadas al mantenimiento de cerraduras, llaves entre otros) a las que usted ha acudido para adquirir servicios.

Dentro del servicio de duplicado de llaves, ¿cuál es el que más utiliza?

<input type="checkbox"/>	Duplicado de llaves de casa
<input type="checkbox"/>	Duplicado de llaves de moto
<input type="checkbox"/>	Duplicado de llaves de candados
<input type="checkbox"/>	Duplicado de llaves de carro
<input type="checkbox"/>	Duplicado de llaves de alta seguridad
<input type="checkbox"/>	Todas las anteriores

Otra:

En cuanto al servicio de arreglo y mantenimiento ¿cuál es el que más emplea?

Arreglo de Chapas
Arreglo de Candados
Arreglo de Switch de moto o carro
Arreglo de Cajas fuertes
Todas las anteriores
Otra:
En el momento de solicitar un domicilio ¿cuál ha sido el motivo?
Apertura de cerradura de casa
Apertura de cerradura de carro
Apertura de cerradura de moto
Mantenimiento de cerraduras
Instalación de cerraduras
Perdida de llaves
Todas las anteriores
Otra:
Según su concepto ¿qué cree que deberían implementar las cerrajerías para mejorar sus servicios y productos?
Servicio de domicilio de duplicado de llaves con maquina portátil.
Solicitud de servicio y compra de productos en línea.
Garantía de los servicios y productos de mayor tiempo
Combos promocionales
Amplio inventario
Todas las anteriores
Otra:
¿Qué tipo de incentivos le gustaría recibir en el momento de solicitar el servicio dentro de la empresa?
Bonos de descuento
Material P.O.P (lapiceros, llaveros, agendas entre otros)
Bebidas mientras espera el servicio
Incentivos
Todas las anteriores
Otra:
4. A continuación indique su grado de satisfacción de acuerdo a las siguientes preposiciones, donde 5 es “Excelente”, 4 “Bueno”, 3 “Regular”, 2 “Malo” y 1 “Deficiente”
a) Puntualidad en el servicio 5__ 4__ 3__ 2__ 1__
b) Calidad del servicio 5__ 4__ 3__ 2__ 1__
c) Calidad del producto 5__ 4__ 3__ 2__ 1__

d)	Atención al cliente	5__ 4__ 3__ 2__ 1__
e)	Variedad de Productos	5__ 4__ 3__ 2__ 1__
f)	Garantía	5__ 4__ 3__ 2__ 1__
g)	Instalaciones	5__ 4__ 3__ 2__ 1__
h)	Publicidad	5__ 4__ 3__ 2__ 1__
i)	Promociones	5__ 4__ 3__ 2__ 1__
¿por qué medio desearía que le llegara información de promociones de productos y servicios de una cerrajería?		
	WhatsApp	
	Facebook	
	Visitando la página de la cerrajería	
	Correo electrónico	
	Mensajes de texto	
	Otra:	