

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FERRETERIA
PASTO PLAZA 2011 - 2015**

**MARCELA JURADO ORTEGA
LUZ ANGELICA VALENCIA AGUIRRE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES - VIPRI
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FERRETERIA
PASTO PLAZA 2011 - 2015**

**MARCELA JURADO ORTEGA
LUZ ANGELICA VALENCIA AGUIRRE**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
Esp. CARLOS OMAR OJEDA ENRIQUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES - VIPRI
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en éste trabajo son responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo 1 del acuerdo 324 de Octubre 11 de 1966, emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Presidente

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Febrero del 2012

RESUMEN

El presente trabajo se realiza en base a la empresa “FERRETERIA PASTO PLAZA” de la ciudad de Pasto, con el ánimo de diseñar el direccionamiento estratégico que le proporcione a ésta las herramientas necesarias para llevar a cabo un proceso eficiente de todas las labores que en ella se ejecutan, efectuando así el desempeño propio de su actividad principal.

ABSTRACT

This work was carried out based on the company "HARDWARE GRASS PLAZA" of the city of Pasto, with the aim of designing the strategic direction to provide to it the necessary tools to conduct an efficient process for all the work that she is running, thus effecting the proper performance of its core business.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. ASPECTOS METODOLOGICOS	14
1.1 TITULO	14
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.2.1 Planteamiento del problema.	14
1.2.2 Formulación del problema:	15
1.2.3 Sistematización del problema:	15
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	16
1.5 MARCO REFERENCIAL	17
1.5.1 Marco contextual.....	17
1.5.2 Marco situacional:	18
1.5.3 Marco teórico.	21
1.5.4 Marco conceptual:.....	24
1.5.5 Marco legal:	28
1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
1.6.1 Tipo de estudio..	30
1.6.2 Fuentes y técnicas de procesamiento de la información.	30
1.6.3 Tratamiento de la información.	30
2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL	39

2.1	CARACTERIZACION DEL SECTOR.....	39
2.2	ANALISIS INTERNO.....	39
3.	DISEÑO E INTERPRETACION DE MATRICES ESTRATEGICAS	59
4.	DISEÑO DE LA FILOSOFIA EMPRESARIAL	64
4.1	MISIÓN	64
4.2	VISIÓN.....	64
4.3	VALORES CORPORATIVOS	64
4.4	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	65
4.5	OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	65
4.6	OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	65
4.7	ORGANIGRAMA.....	66
4.8	MANUAL DE PROCESOS.....	66
4.9	MANUAL DE FUNCIONES.....	76
5.	PLAN DE ACCIÓN.....	80
	CONCLUSIONES.....	85
	RECOMENDACIONES	86
	BIBLIOGRAFIA	87
	NETGRAFIA.....	88

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Principales competidores en Pasto	33
Cuadro 2. Principales compradores	35
Cuadro 3. Principales proveedores	37
Cuadro 4. Tecnologías de información y comunicación	38
Cuadro 5. Matriz PCI.....	42
Cuadro 6. Matriz de evaluación de factores internos:	43
Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo	44
Cuadro 8. Radar de valor y valor sopesado	45
Cuadro 9. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas	54
Cuadro 10. Matriz de evaluación de factores externos	55
Cuadro 11. Matriz DOFA.....	58
Cuadro 12. Procedimiento ventas de mostrador	68
Cuadro 13. Procedimiento entrega de mercancía	70
Cuadro 14. Procedimiento recepción de mercancía – proveedores.....	72
Cuadro 15. Procedimiento movimiento diario de caja	74

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ubicación y localización geográfica	18
Figura 2. Escudo de San Juan de Pasto	19
Figura 3. División Política de San Juan de Pasto.....	20
Figura 4. Modelo de planeación estratégica.....	24

LISTA DE FLUJOGRAMAS

	Pág.
Flujograma 1. Procedimiento ventas de mostrador	69
Flujograma 2. Procedimiento entrega de mercancía	71
Flujograma 3. Procedimiento recepción de mercancía – proveedores	73
Flujograma 4. Procedimiento movimiento diario de caja	75

LISTA DE MATRICES

	Pág.
Matriz 1. Matriz PEYEA.....	59
Matriz 2. Matriz Boston Consulting Group.....	61
Matriz 3. Matriz de la gran estrategia	62
Matriz 4. Matriz I.E	63

INTRODUCCIÓN

La idea de este trabajo surge por la necesidad que tiene la empresa de dirigir todos sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos propuestos por su representante, quien por enfocarse únicamente en su actividad principal, ha dejado de lado su preocupación por diseñar un proceso que guie su conducta, su camino y la declaración de su filosofía empresarial.

La información se recopila por medio de observación directa, el establecimiento de un dialogo con las personas que laboran en ella, desde la alta dirección compuesta por la representante legal y su administradora y el área de ventas y bodega con un total de ocho personas y la aplicación de entrevistas que nos permitan obtener un diagnostico de la situación actual de la empresa, analizando interna y externamente su estructura, el análisis de dicho resultado y finalmente el establecimiento de las estrategias pertinentes.

Para tal efecto se realizará el plan estratégico, el cual es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente, cuyo objetivo es trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión, convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados). Este se encuentra compuesto por la formulación de la misión, visión, objetivos organizacionales, análisis de la situación actual, diagnóstico, formulación de estrategias y el plan de acción o plan operativo.

1. ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1 TITULO

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FERRETERIA
PASTO PLAZA 2011 - 2015

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del problema. La empresa surge a partir de la liquidación de una sociedad de hecho denominada Ferrovídríos, de la cual el cincuenta por ciento le pertenecía a la señora Aura Mariela Ortega actual representante y propietaria de la empresa en mención, quien ha venido trabajando bajo conceptos y métodos bastante empíricos, pues el conocimiento adquirido resulta de la experiencia que ella ha tenido en participación con sus pasados trabajos, lo que no ha permitido que esta avance en términos de desempeño y de una buena administración, puesto que ha limitado y cerrado globalmente todo su funcionamiento a la forma como ella considera deben hacerse las cosas sin permitir la participación activa de los demás miembros de la empresa, quienes en varias oportunidades han tratado de aportar soluciones a las diferentes situaciones que se presentan en el día a día y que se ponen en consideración de la alta dirección, sin obtener respuesta positiva alguna.

La empresa se ha centrado en ejecutar su actividad principal como compra y venta de elementos de ferretería y no se ha preocupado por establecer un modelo de gestión que rija y guíe su camino, lo que no le ha permitido proporcionar un marco teórico para la acción, lo cual impide que la dirección y las demás personas que laboran en ella puedan evaluar las situaciones estratégicas y decidan sobre las acciones con base a un conjunto de valores y opiniones compartidas que se deben de emprender en un periodo razonable.

De seguir con esta situación conllevará a serios problemas, el primero de ellos, es que la empresa no tendrá claramente establecidas sus estrategias y por ende no podrá lograr su misión y objetivos organizacionales; así como el subestimar las debilidades y amenazas que pueden dañar a la empresa o por el contrario sobreestimar las fortalezas y oportunidades del entorno. El segundo problema se refiere a que al carecer de planes alternos de acción, la dirección solo tendrá una forma de hacer las cosas derivándose dentro de esta problemática que no se encuentren establecidos metas y objetivos apegados a la realidad de la empresa, por lo tanto esto conllevará a un estrés laboral al ver que no se está cumpliendo lo pronosticado, provocando un cambio de enfoque al pasar de una inversión productiva a un gasto en un mal negocio. Así mismo, no existirá un plan de negocios con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de lo sucedido en la empresa, con el producto, el mercado, con la competencia y del

manejo del recurso financiero, lo que conlleva a un crecimiento no controlado, lo que significará un mal cálculo en el suministro de recursos humanos, tecnológicos y financieros ya que en ocasiones puede haber exceso o escasez de recursos. Y finalmente, la problemática de enfoque que se tiene del negocio, significa visualizar siempre a una empresa como pequeña fuente de ingresos solo para subsistir, y no como un negocio que le permita al dueño sentirse como un empresario responsable y capaz de generar riqueza.

Para contrarrestar este efecto, es indispensable que la empresa cuente con un direccionamiento estratégico que posibilite un desarrollo coherente de la empresa, que permita coordinar las acciones de las diferentes subunidades mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los estamentos de la empresa sobre los objetivos que persiguen y los métodos escogidos por ellos.

1.2.2 Formulación del problema:

¿Cuál es el direccionamiento estratégico para la empresa Ferretería Pasto Plaza de la ciudad de Pasto, para los años 2011- 2015?

1.2.3 Sistematización del problema:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa en sus diferentes niveles?
- ¿Qué resultados genera la aplicación de matrices estratégicas?
- ¿Qué actividades se deben desarrollar en función del logro de los objetivos?
- ¿Qué estrategias debe establecer la empresa a largo plazo?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Diseñar el plan de direccionamiento estratégico para la empresa FERRETERIA PASTO PLAZA de la ciudad de Pasto para los años 2011-2015.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional para conocer el contexto actual de la empresa en todos sus aspectos.
- Diseñar e interpretar las matrices estratégicas para determinar las estrategias más convenientes para la empresa.
- Diseño de la filosofía empresarial
- Elaborar un plan de acción estratégico que determine las actividades a seguir en función de logro de los objetivos.
- Formular las estrategias a partir de los resultados

1.4 JUSTIFICACIÓN

Como parte del sistema de mejoramiento, el diagnóstico empresarial nos sirve de partida para recopilar la información existente al interior y exterior de la empresa y la que se genera dentro de su aplicación, este constituye una herramienta clave para la detección de problemas que le permite al empresario evaluar su empresa, medir la eficiencia de su desempeño, plantear objetivos en busca de una mejor posición competitiva y la generación de proyectos futuros a mediano y largo plazo, es aquí justamente donde radica la importancia de aplicar esta metodología a la empresa, pues servirá como guía para llevar a cabo un direccionamiento estratégico eficiente.

El objetivo es proponer mecanismos que permitan optimizar y aprovechar al máximo los recursos y procesos que beneficie tanto a la empresa como a sus colaboradores, obteniendo así un compromiso por su parte y la motivación necesaria para el desarrollo de todas las actividades que vienen inmersas en las áreas que componen la estructura organizacional, enfocados en las metas propuestas y diseñar una filosofía ética, que genere mejoramiento y calidad en todos los procesos.

Así mismo, el diseño del presente trabajo nos permite como estudiantes dar un aporte de los conocimientos adquiridos en el postgrado a una empresa de la región que tiene específicamente esa necesidad de planeación y dirección, pudiendo ésta alinear todos sus deseos, objetivos y propósitos en un beneficio común.

1.5 MARCO REFERENCIAL

1.5.1 Marco contextual. Ferretería Pasto Plaza nace a raíz de la división de una sociedad de hecho llamada FERROVIDRIOS quien llevaba en el mercado más de trece años y de la cual sus socias decidieron dividir sus partes para iniciar cada quien con una nueva empresa aprovechando la buena situación económica por la cual estaba pasando; es así como la Señora AURA MARIELA ORTEGA HERNANDEZ inicia con su empresa a la cual denomina FERRETERIA PASTO PLAZA, inscrita en Cámara de Comercio el 23 de Marzo del año 2010 con matrícula mercantil # 12852-1 ubicada en la carrera 20 # 18-106 de Pasto.

Inicia sus labores con cinco colaboradores, mayor parte de estos como familia de la mencionada señora, quienes con su trayectoria en el sector ferretero y especialmente en el área de ventas se disponen a colaborar y dar este gran paso en este sector de la economía. La empresa a raíz de la disolución de la sociedad, inicia con un inventario aproximado de trescientos millones de pesos representados en mercancía que había en existencia de la antigua sociedad, con lo cual abre sus puertas para seguir con su labor y atender a las necesidades de los clientes.

Gracias a su gran recorrido en el mercado, la empresa cuenta con un significativo número de proveedores que instintivamente incluyeron a ésta nueva empresa en su base de datos sin inconveniente alguno, debido a que durante el establecimiento de su relación comercial ésta demostró en todo momento responsabilidad y cumplimiento con las obligaciones adquiridas dentro de los plazos convenidos; lo mismo sobrevino para el caso de los clientes quienes al conocer la decisión tomada, optaron por seguir a la socia mayoritaria quien por su apropiada atención y servicio al cliente ha logrado mantener esta relación cliente – empresa y así mismo captar mayor clientela de la que tradicionalmente se tenía.

Actualmente la empresa cuenta con siete colaboradores distribuidos de la siguiente manera: 3 en el área de ventas, 2 en bodega y 2 en la parte administrativa incluida la Señora Mariela como gerente de la misma, cuenta con una extensa gama de productos para la construcción y elementos de ferretería de las líneas de carpintería, marroquinería, cerrajería, hogar, agro, seguridad industrial, maquinaria liviana y pesada, herramienta manual y sin fuerza motriz, entre otros.

1.5.2 Marco situacional:

Figura 1. Ubicación y localización geográfica



Fuente: <http://www.umariana.edu.co/conozcamosnariño.htm>

El Departamento de Nariño está situado en el extremo suroeste del país, en la frontera con la República del Ecuador; localizado entre los $00^{\circ}31'08''$ y $02^{\circ}41'08''$ de latitud norte, y los $76^{\circ}51'19''$ y $79^{\circ}01'34''$ de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 33.268 km² lo que representa el 2.9 % del territorio. Limita por el Norte con el departamento del Cauca, por el Este con el departamento del Putumayo, por el Sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el océano Pacífico.

San Juan de Pasto es una ciudad de Colombia, capital del departamento de Nariño, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como Ciudad sorpresa de Colombia.

Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la Fiscalía General, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado.

El nombre del municipio y de la ciudad se origina en el nombre del pueblo indígena Pastos, Pas=gente y to=tierra o gente de la tierra, que habitaba el Valle de Atriz a la llegada de los conquistadores españoles.

Figura 2. Escudo de San Juan de Pasto



Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/>

Organización político-administrativa. La Alcaldía alberga la rama del poder ejecutivo de la ciudad que recae en el Alcalde de Pasto que cumple un ciclo de 4 años y que trabaja en conjunto con el Concejo órgano del poder legislativo de la ciudad.

El área urbana está dividida en 12 comunas.

La zona rural está compuesta por 17 corregimientos: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, El Socorro, Genoy, Gualmatan, Jamondino, Jongovito, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco, San Fernando y Santa Bárbara.

Demografía. La ciudad, cuya población censada en 2005 era de 382.618 habitantes, es la segunda ciudad más grande de la región pacífica después de Cali. La población estimada para 2011 según datos de proyección del DANE es de 416.842 habitantes.

Figura 3. División Política de San Juan de Pasto



Fuente: <http://ieba-jhoncamacho.blogspot.com/2009/05/colombia.html>

Situación y extensión. El municipio está situado en el sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos y la ciudad está situada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras y está muy cercana a la línea del Ecuador.

El territorio municipal en total tiene 1.181 km² de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km².

Debido a que la ciudad está en un valle interandino a una altitud de 2.527 msnm y se encuentra al pie del volcán Galeras la precipitación y la nubosidad son bastante altas. La temperatura promedio anuales es de 13,3 °C, la visibilidad es de 10 km y la humedad es de 60% a 88%. En promedio tiene 211 días lluviosos al año.

En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles.

En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera.

En la zona urbana, para desarrollo de la actividad comercial principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de

Comercio de Pasto fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico para el 2008 contaba con 14.066 establecimientos comerciales de los cuales el 58.5 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos.

1.5.3 Marco teórico. Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. *“Es necesario, entonces, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa”¹.*

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido.

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

a. Definición de objetivos estratégicos:

- ✓ Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- ✓ Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

b. Planificación estratégica:

- ✓ Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- ✓ Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

¹ Disponible en Internet: <http://www.joseacontreras.net/direstr/>

c. Implementación estratégica:

- ✓ Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- ✓ Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Aunque la palabra estrategia, a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griego *stratego* que significa «general» en el sentido de mando militar. *“También fueron grandes estrategias militares los chinos, principalmente encabezados por el gran Sun Tzu, que marca los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual”².*

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa:

- La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.
- La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.
- La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc.

² *Ibíd.*

Dentro del proceso de planificación estratégico, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia y contribuir a crear valor. Si seguimos leyendo el capítulo, vamos a poder conocer las que a mi juicio profesional son más válidas en la actualidad y de las que, tras su lectura, más de uno comentará la sencillez y lógica que tienen en su planteamiento, es cierto, la verdadera dificultad vendrá en saber realizar, combinar y ponerlas en práctica.

Personalmente me gusta comparar esta actividad con una bonita partida de ajedrez, donde el tablero es el marco donde posicionar el mercado y la competencia, y nuestras fichas son las herramientas estratégicas de las que disponemos. Los movimientos que realicemos y la visión que tengamos será lo que nos haga ganar la partida. Por tanto, la implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización.

Planeación estratégica. Es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

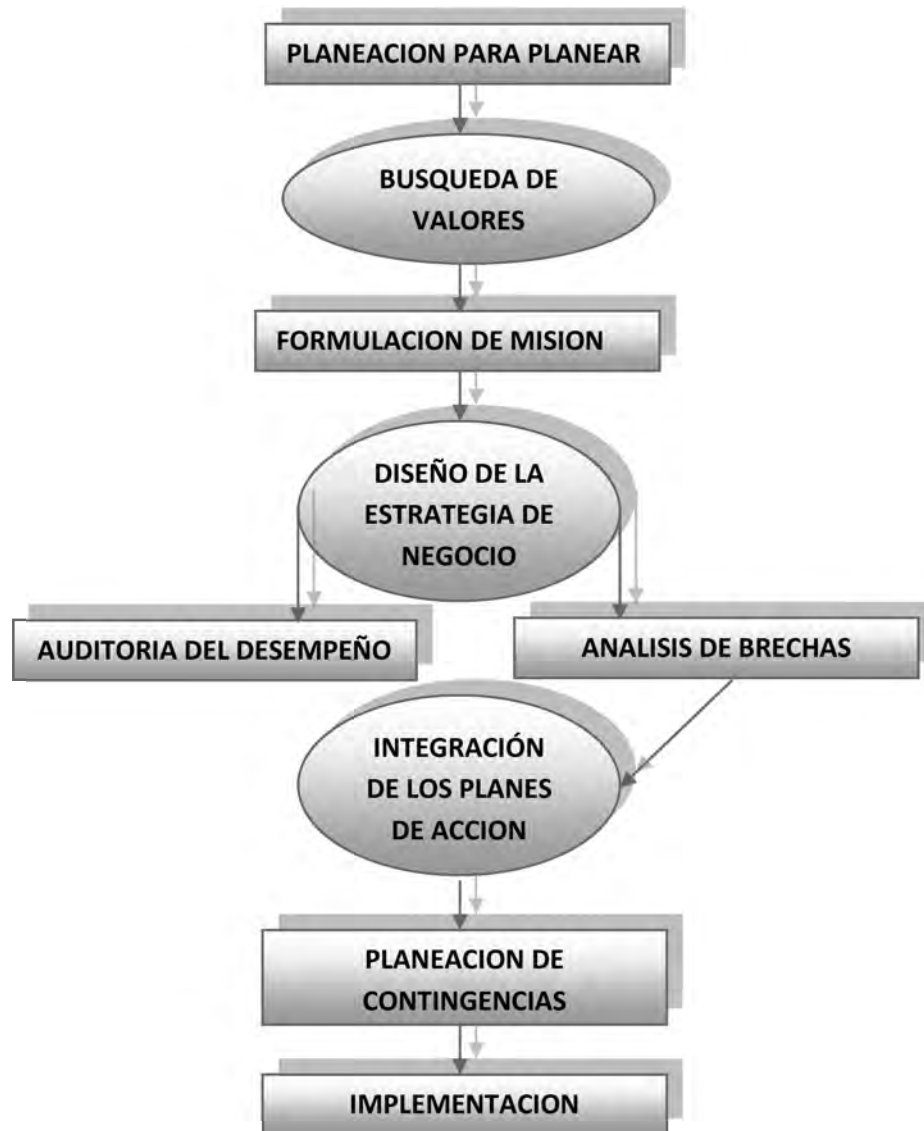
La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos. Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

El siguiente es el modelo que se propone dentro del trabajo para su ejecución:

Figura 4. Modelo de planeación estratégica



Fuente: Planeación Estratégica aplicada: guía general. México: Mc Graw Hill, 2010. p. 12.

1.5.4 Marco conceptual:

Diagnóstico situacional: constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer el escenario actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

Direccionamiento estratégico: El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas³:

- a) La Estrategia Corporativa
- b) La Estrategia de Mercadeo
- c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.

Empresa: *“es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio”⁴.*

Estrategias: son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”. H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).

Filosofía empresarial: identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización

Imagen corporativa: *“se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Es creada sobre todo por los expertos de relaciones públicas, utilizando principalmente campañas comunicacionales, redes sociales (entre otras plataformas web) y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público. Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto”⁵.*

³ Disponible en Internet: <http://2cmc.cesoftco.net/PAPER.htm>

⁴ GARCÍA DEL JUNCO, Julio y CASANUEVA ROCHA, Cristóbal. Prácticas de la Gestión Empresarial. México: Mc Graw Hill, 2000. p. 3.

⁵ Disponible en Internet: www.wikipedia.com

Largo plazo: periodo convencional de más de cinco años, utilizado generalmente en la planeación para definir el lapso en el que se alcanzarán los objetivos nacionales de desarrollo

Manual de funciones: consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

Misión: *“es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”⁶.*

Organigrama: es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización, es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Organización: es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Plan: en su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, ó como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. Asimismo se ha definido como un documento en que se constan las cosas que se pretenden hacer y forma en que se piensa llevarlas a cabo. 96 Y también se señala como la Organización y coordinación de las actividades económicas.

Plan de acción: *“identifican los principales eventos, fases o logros que deben efectuarse para alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo, representan los*

⁶ FERREL, O.C. y HIRT, Geoffrey. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. México: Mc-Graw Hill, 2004. p. 211.

*puntos críticos que necesitan cumplirse durante el tiempo de vida del plan y comprometen la terminación del mismo*⁷.

Planeación: determinación de objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos con base en investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro.

Políticas: son una orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen labores que no desean hacer, lo que acarrearía que no se cumplan a cabalidad todas las funciones que ya se han asignado con anterioridad. Además, sirven para que se alcancen, como dijimos anteriormente, los objetivos empresariales e individuales.

Proceso: acción o sucesión de acciones continuas regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado; una operación continua o una serie de operaciones. (Diccionario de la Real Academia Española).

Valores: son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Visión: *“es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc”*⁸.

⁷ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México: Mc Graw Hill, 2001. p. 283.

⁸ THOMPSON, Arthur y STRICKLAND A. J. Administración Estratégica Conceptos y Casos. 11va. ed. México: Mc Graw Hill, 2001. p. 4.

1.5.5 Marco legal:

Tipo Norma	Numero / Fecha	Titulo	Expedida Por	Proceso al que aplica	Síntesis / Aplicación específica
Constitución Política de Colombia	06/07/1991	Constitución Política de Colombia	Asamblea Nacional Constituyente	Todos los procesos	En 1991, nuestra carta fundamental consagro el Capitulo Tercero del Titulo Segundo, con cinco artículos (del 78 al 82 inclusive) a los "Derechos colectivos y del Ambiente"; de ellos, el artículo 80 otorga al Estado la función de ente rector del manejo de los recursos naturales y le concede potestades de planificador, interventor y sancionador, al igual que le otorga la posibilidad de ejercitar contra los particulares acciones de reparación directas.
LEY	73 DE 1981	Ley General de Consumo	Congreso de la República	Gestión Comercial, Gestión de Entregas y Garantías	Por la cual el Estado interviene en la Distribución de Bienes y Servicios para la Defensa del Consumidor, y se conceden unas Facultades Extraordinarias. El Congreso de Colombia,
Constitución Política de Colombia		Salarios	Asamblea Nacional Constituyente	Todos	Contraprestación que el empleador da en dinero o en especie al trabajador por su trabajo.

Ley	1314 de 2009		Congreso de la república	Gestión financiera	Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e Información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento Para su expedición y se determinan las entidades responsables de Vigilar su cumplimiento".
Ley	9 de 1979	Código Sanitario Nacional	Congreso de la República	Gestión Humana	Título III. Salud Ocupacional
				Gestión Recursos Físicos	Título IV. Saneamiento de Edificaciones
Decreto	410 de 1971	Código de Comercio de Colombia	PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA	Planificación y Direccionamiento/ Gestión Comercial	
Resolución	19 de 2008		Consejo Nacional de Estupefacientes	Gestión Compras /Comercial/Entregas y Garantías	Por medio de la cual se derogan unas disposiciones y se unifica la reglamentación para la compra, venta, consumo, distribución, almacenamiento y transporte de las sustancias sometidas a control especial
Resolución	18 de 2008		Consejo Nacional de Estupefacientes	Gestión Compras	Por medio de la cual se establecen unos criterios aplicables al trámite de expedición del Certificado de Carencia de Informe por Tráfico de Estupefacientes y se modifican unas disposiciones

Fuente. Este estudio

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Tipo de estudio. El desarrollo de este trabajo será realizado por medio de la Investigación Descriptiva, ya que esta permite fundamentalmente caracterizar la situación concreta de la empresa indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores y que exponen o resumen la información de manera cuidadosa analizando minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al mejoramiento de la misma.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

1.6.2 Fuentes y técnicas de procesamiento de la información. Para el presente trabajo se requiere la elaboración y aplicación de unas encuestas como fuente primaria para la obtención de datos que serán de gran utilidad para el análisis de la empresa, así mismo un dialogo con la representante legal de la empresa quien en forma más certera aportara y dotara de mayor información, además de contar con la observación directa de la estudiante que labora en ella. Como fuente secundaria es indispensable remitirse a libros, trabajos de grados y otros documentos que complementen la información requerida.

1.6.3 Tratamiento de la información. Para la elaboración del trabajo se requiere la aplicación de una serie de matrices que arrojarán los resultados pertinentes del estudio, en cuanto a diagnostico situacional y la formulación de estrategias.

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

El sector ferretero se compone de medianos negocios, en su mayoría administrados por su propietario, y que generan una cuota mínima de empleos para cubrir sus áreas fundamentales como ventas y distribución y otras complementarias.

✓ Características de los locales

El sector ferretero se compone, en mayor medida, de negocios con un único punto de venta, la zona con mayor número de locales se ubica en el barrio Las lunas, seguida por el centro sobre la plaza del carnaval, en donde se ubican las ferreterías más grandes de la ciudad y finalmente las ferreterías de barrios en menor cantidad. Estas cuentan principalmente con un punto de venta en donde funciona igualmente la parte administrativa y una bodega externa que complementa la infraestructura.

✓ Posicionamiento

Los factores determinantes para el posicionamiento de un negocio dependen de los valores a partir de los cuales los clientes del sector ferretero califican a los establecimientos que frecuentan. En ese sentido, cabe destacar que los clientes profesionales, es decir, aquellos que por su oficio compran con mayor frecuencia, como es el caso de carpinteros, electricistas y albañiles, entre otros tienen una imagen positiva de las ferreterías.

Entre los aspectos que más se tienen en cuenta para destacar a un establecimiento se clasifican, en orden de importancia, factores como:

- ✓ La variedad de productos
- ✓ Buen servicio al cliente
- ✓ Precios justos
- ✓ Garantía en los materiales
- ✓ Cercanía
- ✓ Atención rápida
- ✓ Servicio de entrega a domicilio
- ✓ Facilidades de pago.

No obstante, cuando se analizan los factores por los cuales un cliente profesional no valoraría positivamente a una ferretería, la calificación de “precio justo” pasa de ser el tercero en importancia a tomar el primer lugar. Es decir, cuando las tarifas son muy altas los clientes se llevan una mala impresión del negocio.

Por otra parte, hay que mencionar que los establecimientos ferreteros no han incursionado en el desarrollo de nuevos servicios para sus clientes tales como, asesorías personalizadas en cuanto a diseño, reparaciones locativas, construcción, decoración de espacios; de hecho, el único beneficio adicional ofrecido por este tipo de negocios es la entrega a domicilio y facilidades de pago. Sin embargo, algunas de ellas ofrecen servicios de instalación.

Un aspecto que ha generado un impacto negativo en este sector es la inseguridad social que se vive dentro y fuera de la ciudad, la ilegalidad e informalidad de algunas empresas y en mayor medida el contrabando, generando la evasión de impuestos y la competencia desleal, siendo la guerra de los precios la mayor preocupación por la cual los ferreteros del sector tengan que inquietarse. Un ejemplo claro de esta afirmación es la aplicación de descuentos adicionales, no autorizados por los proveedores, puesto que se manejan unas listas de precios generales para cada zona. Adicional a esto se manejan una gran variedad de proveedores que manejan a los mismos clientes, sin embargo algunas de estas empresas tienen mayor capacidad financiera para adquirir los productos con facilidades de pago, compras de contado o descuentos financieros, las cuales les permiten ofrecer a sus clientes productos con precios más bajos en el mercado. Incluso, algunas de las empresas de este sector han logrado conseguir la distribución exclusiva de productos en la región, lo que dificulta aún más la venta de estos productos en las demás ferreterías, creando un beneficio único para aquella que consigue hacerlo

2.1.1 Principales competidores. La competencia de Ferretería Pasto Plaza según la percepción de su propietaria es principalmente Ferretería Argentina y Casa Andina las cuales considera como fuertes en el sector ferretero debido a que tienen un nivel de diferenciación basado en precios bajos y mayores descuentos en la venta de los diferentes productos.

Las razones principales por las cuales estas empresas han conseguido esta diferenciación se sustentan en que manejan mejores precios de compra ya que sus grandes volúmenes de ventas les permiten que las empresas productoras o las empresas proveedoras les den un descuento adicional, obteniendo un mejor margen de rentabilidad.

Cuadro 1. Principales competidores en Pasto

EMPRESA	LÍNEA DE PRODUCTOS
FERRETERÍA ARGENTINA	HERRAMIENTA ELECTRICA HERRAMIENTA MANUAL MAQUINARIA REPUESTOS ACCESORIOS TUBERIAS
EDUPAR	CERAMICAS GRIFERIAS PEGANTES DE CONSTRUCCION
CASA ANDINA	TUBERIAS CERAMICAS ACCESORIOS SANITARIOS SIKA CERRADURAS
FERRECOL	TUBERIAS ACCESORIOS PVC – SANITARIOS
LA FERRO	HERRAMIENTA ELECTRICA HERRAMIENTA MANUAL MAQUINARIA REPUESTOS ACCESORIOS TUBERIAS
FERCOM	HERRAMIENTA ELECTRICA HERRAMIENTA MANUAL MAQUINARIA REPUESTOS ACCESORIOS TUBERIAS
FERRETERÍA BUENOS AIRES	HERRAMIENTA ELECTRICA HERRAMIENTA MANUAL MAQUINARIA REPUESTOS ACCESORIOS TUBERIAS
CYRGO	CEMENTO HIERRO ALAMBRES

Fuente. Este estudio

Los posibles entrantes al sector ferretero pueden ser todos los que tengan que ver con la venta de materiales para la construcción, ferretería en general, materiales

eléctricos, incluidos almacenes que proveen elementos de aseo, herramientas manuales y agrícolas que vienen a competir en todo lo que el mercado lo requiere. Este sector se vería fuertemente amenazado en la medida en que vengan las grandes superficies, arrasando prácticamente con los ferreteros pequeños, mediante el manejo de volúmenes de ventas muy altos, con gran capital y nuevas estrategias para atraer clientes manejando precios más económicos.

2.1.2 Principales compradores. La Ferretería Pasto Plaza cuenta principalmente con cuatro grupos de compradores como:

- ✓ Instituciones públicas, Alcaldías y Colegios que se caracterizan por adquirir mercancías muy puntuales de acuerdo a sus requerimientos pero que en ocasiones si hacen unos volúmenes interesantemente grandes.
- ✓ Almacenes, negocios y ferreterías pequeñas que adquieren materiales para la construcción con gran frecuencia.
- ✓ Los constructores dependiendo en que etapa de la construcción estén adquieren productos para satisfacer sus necesidades.
- ✓ Los clientes particulares que compran fielmente diversos productos cuando lo requieren.

Cuadro 2. Principales compradores

CLIENTE	LÍNEA DE PRODUCTOS
ALCALDÍA DE PASTO	HERRAMIENTA MANUAL HERRAMIENTA AGRICOLA MAQUINARIA REPUESTOS TUBERIAS PINTURAS
COLEGIOS PUBLICOS Y PRIVADOS	HERRAMIENTA ELECTRICA HERRAMIENTA MANUAL PINTURAS REPUESTOS TUBERIAS
ARQUITECTOS – INGENIEROS – MAESTROS DE OBRA	HERRAMIENTA ELECTRICA HERRAMIENTA MANUAL HERRAMIENTA AGRICOLA MAQUINARIA REPUESTOS TUBERIAS HIERRO – CEMENTO
FUNDACIONES – ONG – CONSORCIOS – UT -	HERRAMIENTA ELECTRICA HERRAMIENTA MANUAL MAQUINARIA HERRAMIENTA AGRICOLA REPUESTOS TUBERIAS TUBERIAS

Fuente. Este estudio

Producto sustituto: La tecnología con sus innovaciones ha hecho que surjan nuevos productos de utilidad en el sector ferretero. El principal producto sustituto con el cual se enfrenta la Ferretería Pasto Plaza son los productos prefabricados utilizados en la construcción los cuales reemplazan la utilización del cemento, ladrillo y arena y otro tipo de productos utilizados para este fin y los cuales la empresa no distribuye, representando una amenaza alta debido a que es mas practico y sofisticado ya que evita la construcción de muros, la contratación de obreros y diversos gastos que esto genera.

Barreras de entrada: Principalmente una barrera de entrada al sector ferretero es el capital y la inversión que se requiere para la iniciación de una nueva ferretería, seguido de la imposibilidad de realizar alianzas estratégicas ya que en el medio prevalece el egoísmo que impide generar una cultura de asociación y colaboración.

Barreras de salida: La primera barrera de salida de este sector es la dificultad que existe para vender una ferretería constituida debido a que no se encontraría fácilmente un comprador con la capacidad económica suficiente para adquirirla, por su elevado valor comercial, además de el incumplimiento y terminación en la ejecución de contratos con entidades públicas y privadas a la cual se vería sometida.

2.1.3 Principales proveedores. Ferretería Pasto Plaza cuenta con aproximadamente 100 proveedores a nivel nacional, con quien ha mantenido excelentes relaciones comerciales y de los cuales se puede destacar como principales los siguientes, identificando líneas de productos y marcas.

Cuadro 3. Principales proveedores

PROVEEDOR	LÍNEA DE PRODUCTOS	MARCAS
JEN S.A	HERRAMIENTA ELECTRICA HERRAMIENTA MANUAL MAQUINARIA REPUESTOS ACCESORIOS	DISCOVER DEWALT BLACK & DECKER KOALA
MARPICO S.A	HERRAMIENTA MANUAL HERRAMIENTA ELECTRICA MAQUINARIA HERRAMIENTA AGRICOLA JARDINERIA ABRASIVOS	DISCOVER DEWALT BLACK & DECKER MP TOOLS INCOLMA RANGER
CERRACOL S.A.S	CHAPAS (PRINCIPAL, ALCOBAS, BAÑOS, CLOSETH) CANDADOS	YALE
IDEACE	CERRADURAS HERRAMIENTA AGRICOLA HERRAMIENTA MANUAL GRIFERIAS	GATO GRIVAL INCOLMA COLIMA HERRAGRO
FERRESOL	LÍNEA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	ZUBIOLA
TEXCOL	HERRAMIENTA AGRICOLA LÍNEA SEGURIDAD. HERRAMIENTA MANUAL	COLIMA HERRAGRO INCOLMA COLLINS
PVC LEO	TUBERIA SANITARIA TUBERIA VENTILACION TUBERIA PRESION ACCESORIOS PVC ADHITIVOS	LEO
QUIMICA COSMOS	VINILOS ESMALTES LACAS TINTES DISOLVENTES	PINTULAND

Fuente. Este estudio

2.1.4 Tecnologías de información y comunicación. Las TIC son aquellas tecnologías que permiten transmitir, procesar y difundir información de manera instantánea, consideradas como la base para reducir la brecha digital sobre la que se tiene que construir una sociedad de la Información y una economía del Conocimiento.

El siguiente cuadro describe en forma detallada la situación de la empresa frente a este factor:

Cuadro 4. Tecnologías de información y comunicación

	SITUACION ACTUAL
<u>TECNOLOGIA ESTRATEGICA Y OPERACIONAL</u>	Cuenta con el programa HELISA en el cual se registran la Contabilidad de la empresa, impuestos, centros de costos, cuentas por cobrar y por pagar, administración de Kardex, Gestión de Ventas y administración de activos fijos; funciones delegadas y que le competen única y exclusivamente a la parte administrativa (Contadora - Administradora)
<u>IMAGEN CORPORATIVA TECNOLÓGICA</u>	La empresa cuenta con un sistema de información informal y básica que es el correo electrónico por medio del cual se transmite información a clientes y proveedores sobre actividades que se desean llevar a cabo y el envío de propuestas económicas a entidades públicas y privadas.
	La empresa no cuenta con una página web, sin embargo ésta se encuentra afiliada a páginas web de directorio telefónico en las cuales las personas pueden localizarnos y encontrar los datos generales de la empresa como la dirección, teléfono o mail y contactarse directamente con nosotros.
	Cuenta internamente con la intranet a través de la cual la parte administrativa se encarga de la búsqueda y selección de contratos con entidades públicas y otras actividades inherentes y que le sean de utilidad para la empresa en beneficio propio.
<u>TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS</u>	La empresa no cuenta con un área de Talento Humano definida, ni tampoco la relacionada con sistemas, sin embargo en cuanto ésta presenta necesidades de este tipo se busca a un asesor o técnico en Sistemas para que realice los trabajos necesarios que suplan las necesidades de la empresa.

<p align="center"><u>DATOS APLICACIONES Y COMUNICACIONES</u></p>	<p>La empresa cuenta con un solo equipo en el cual se manejan los programas básicos que permiten desarrollar la actividad principal de la empresa y tiene como único responsable del manejo de la información a la parte administrativa.</p>
<p align="center"><u>SEGURIDAD Y RECUPERACION DE DESASTRES</u></p>	<p>Se realiza de forma periódica la actualización del Antivirus AVG con el cual trabaja la empresa para evitar la pérdida de la información y para el programa contable ELISA, una memoria externa utilizada única y exclusivamente para el manejo de esta información en la cual se guarda una copia de seguridad quincenalmente y una memoria USB para los documentos y archivos generados por la administración.</p>
<p align="center"><u>PRESUPUESTO Y FINANCIACION</u></p>	<p>No se cuenta con un presupuesto propio para este tipo de actividades, en la medida en que la empresa lo requiera se realiza una salida de dinero del día para cubrirla.</p>
<p align="center"><u>MEDIDAS Y SEGUIMIENTO</u></p>	<p>La empresa no cuenta con un proceso específicamente diseñado para evaluar resultados, ni llevar a cabo controles o seguimiento, sin embargo en el programa contable se realizan los informes en los cuales se detalla la evolución de la empresa en un determinado periodo. Respecto a los productos, estos tienen sus especificaciones y una garantía que cubre la empresa en caso de avería o defecto de fábrica.</p>

Según la información suministrada anteriormente se puede afirmar que la empresa respecto a este factor se encuentra en un nivel medio, puesto que no aprovecha al máximo las oportunidades que presenta la tecnología en todo su ámbito, como la multimedia y la internet por medio de la cual esta podría efectuar intercambio de bienes y servicios realizado con plataformas digitales, lo que le permitiría llegar a firmar acuerdos sin tener que estar presente, generando un gran ahorro en dinero y tiempo, además de poder dar a conocer aun mas su nombre y los productos y servicios que esta ofrece por medio de la publicidad y la creación de la propia página web a la cual puedan tener acceso todas las personas.

2.2 ANALISIS INTERNO

El proceso de dirección estratégica se inicia con la fase de diagnostico o análisis estratégico con el fin de revisar la situación actual de la empresa y determinar las posibles vías de evolución de la misma.

El análisis interno persigue la identificación de fortalezas y debilidades que tiene una empresa para ejecutar su actividad; se entiende como fortaleza a algo en lo que es competente una organización, que le proporciona mayor competitividad y como debilidad a la carencia de la empresa representada en bajos desempeños en comparación con otras o ciertas condiciones que la colocan en desventaja.

2.2.1 Análisis matriz perfil de capacidad interna PCI. Para el desarrollo de este análisis se tuvo en cuenta una serie de variables que influyen en el funcionamiento de la empresa y que se consideran indispensables en el presente diagnóstico, los resultados que se presentan a continuación son la consolidación de la información suministrada por sus colaboradores y el área administrativa:

- Capacidad general y organizacional: Siendo este un aspecto fundamental para el direccionamiento de la empresa se puede observar en el Cuadro 5 que la empresa tiene varias falencias en cuanto a Cultura organizacional, pues no tiene definido los pilares, normas, hábitos y valores para generar un ambiente o un clima organizacional adecuado, permitiendo que cada persona actúe por sus propias costumbres, además que por tratarse de una empresa cuya mayor parte del personal es conformada por un mismo grupo familiar se generan diversos problemas y diferencias en cuanto al manejo de la misma y que en ocasiones se hacen visibles ante los demás colaboradores, dando como resultado una inestabilidad emocional en ellos y un ambiente perturbador de trabajo.

El siguiente aspecto que muestra debilidad es el sistema de incentivos y cargos significativos, estimulantes y bien remunerados, pues la gerencia no maneja un plan que motive a los empleados tanto para generar incrementos en las ventas como a la posibilidad de incrementar su sueldo por medio de bonificaciones o participación de las utilidades de la empresa por su buen desempeño.

Contrario a esto se muestra que la empresa tiene fortalezas en cuanto a la adecuada estructura organizacional, que por ser una empresa pequeña no requiere de mayores niveles jerárquicos y se maneja de una mejor manera como una estructura plana generando facilidad en la comunicación para que esta vaya en doble vía.

La variable de delegación y centralización se marca como una fortaleza menor ya que a pesar de ser muy restringida la delegación de poder, la gerencia le permite en ciertos casos a los empleados tomar mayores responsabilidades sobre sus cargos ya que cada persona conoce en su totalidad el rol que debe cumplir dentro de la empresa y las funciones que le fueron asignadas a su cargo, pero esta se ve limitada en el sentido de que no se puede ejecutar en su totalidad hasta que exista una autorización formal de la gerencia

- Capacidad competitiva y de mercados: Es la capacidad que tiene la empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores; en el presente cuadro se tienen como fortaleza factores como participación y posicionamiento desde la perspectiva y punto de vista de cada persona; a pesar de llevar muy poco tiempo en el mercado la empresa ha logrado un gran

reconocimiento de sus clientes y un incremento significativo de sus ventas como lo muestran los informes mensuales de contabilidad, caso contrario sucede con los programas de publicidad que indican una debilidad puesto que la empresa dentro de su presupuesto no tiene reservado recursos para invertir en este aspecto no obstante se han realizado algunas actividades mínimas de publicidad, sin tener en cuenta los beneficios que traería la puesta en marcha de este tipo de actividades.

- Capacidad financiera: se refiere a la posibilidad que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento. Respecto a este factor la empresa muestra organización y resultados favorables de todos los procesos, esta área es manejada por una profesional en Contaduría Pública quien realiza su trabajo en conjunto con la administración en el sentido que ambas buscan maximizar los beneficios de la empresa; dentro de esta se destacan las siguientes variables:

La variable de capacidad de inversión se considera como una debilidad ya que la empresa no cuenta con los recursos suficientes para asignarlos hacia una inversión pues los ingresos que recibe la empresa son los suficientes para sostenerse y cumplir con las obligaciones y metas que esta se ha propuesto.

El nivel de liquidez se indica como una debilidad menor puesto que el flujo de efectivo es mínimo, sustentado en que el efectivo que se recibe por cada día ya se encuentra destinado hacia el pago de proveedores, o la destinación a la cuenta bancaria para cubrir sobregiros u otras obligaciones que tenga la empresa.

La rentabilidad neta final y patrimonio se constituyen como una fortaleza ya que en los dos años que lleva la empresa en el mercado ha reflejado dentro de los informes financieros resultados positivos que a la vez se ven reflejados en el incremento de los activos en cuanto al aumento de inventarios, sin embargo no es la esperada.

Finalmente el manejo de tesorería es considerado como una debilidad puesto que este se realiza de una manera muy empírica y poco controlada.

Cuadro 5. Matriz PCI

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
CAPACIDAD GENERAL Y ORGANIZACIONAL					
ADECUADA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	D		X		
DELEGACION Y CENTRALIZACION	F			X	
CARGOS SIGNIFICATIVOS, ESTIMULANTES BIEN REMUNERADOS	D		X		
AMBIENTE INTERNO ORGANIZACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL	D	X			
SISTEMA DE COMPENSACION E INCENTIVOS	D		X		
NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS ROLES INDIVIDUALES	F				X
CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS					
PARTICIPACION EN EL MERCADO FRENTE A LOS COMPETIDORES	F			X	
POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA	F			X	
PROGRAMAS DE PUBLICIDAD, PRESUPUESTOS	D		X		
CAPACIDAD FINANCIERA					
CAPACIDAD DE INVERSION EN NUEVOS PROYECTOS	D		X		
NIVEL DE LIQUIDEZ	F		X		
RENTABILIDAD NETA FINAL/PATRIMONIO	F				X
MANEJO DE TESORERIA	D		X		

Fuente. MATAMALAS S, Ricardo; MUÑOZ, Jesús. Administración por políticas. México: Mc Graw-Hill, 1994.

2.2.2 Análisis de la matriz de evaluación de factores internos. Se aplica la siguiente matriz al diagnóstico de la empresa, puesto que esta sirve como una herramienta para formular estrategias, resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales, además de ofrecer una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Cuadro 6. Matriz de evaluación de factores internos:

VARIABLE	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION X CALIFICACION
CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL			
ADECUADA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0.2	4	0.8
DELEGACION Y CENTRALIZACION	0.15	3	0.45
CARGOS SIGNIFICATIVOS, ESTIMULANTES BIEN REMUNERADOS	0.18	2	0.36
AMBIENTE INTERNO ORGANIZACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL	0.15	1	0.30
SISTEMA DE COMPENSACION E INCENTIVOS	0.17	2	0.34
NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS ROLES INDIVIDUALES	0.15	4	0.60
TOTAL	1		2.85
CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS			
PARTICIPACION EN EL MERCADO FRENTE A LOS COMPETIDORES	0.5	3	1.5
POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA	0.3	3	0.9
PROGRAMAS DE PUBLICIDAD, PRESUPUESTOS	0.2	2	0.4
TOTAL	1		2.8
CAPACIDAD FINANCIERA			
CAPACIDAD DE INVERSION EN NUEVOS PROYECTOS	0.2	2	0.4
NIVEL DE LIQUIDEZ	0.4	4	1.6
RENTABILIDAD NETA FINAL/PATRIMONIO	0.2	4	0.8
MANEJO DE TESORERIA	0.2	2	0.4
TOTAL	1		3.2

Fuente. Este estudio

Resultados:

En la aplicación de la guía de análisis interno la empresa presenta un similar número de fortalezas y debilidades en las diferentes capacidades que se describen a continuación:

- ✓ En capacidad General y organizacional, Ferretería Pasto plaza muestra un valor relativamente bajo de 2.85 sin embargo este indica una posición interna fuerte.
- ✓ Para la capacidad competitiva y de mercados, el resultado arrojado fue de 2.8, lo que representa que la empresa tiene mayor número de debilidades sin embargo supera el promedio mínimo establecido de 2.5.
- ✓ En cuanto a capacidad financiera la empresa obtuvo un valor ponderado de 3.2, lo que indica que tiende más a las fortalezas que a las debilidades.

2.3 ANALISIS EXTERNO

Es una herramienta útil, que le permitirá a la empresa afianzar y aumentar las posibilidades de éxito de la planificación que se desea llevar a cabo. Esta identifica oportunidades y amenazas la cuales deben diferenciarse por la probabilidad de suceder o por su importancia.

2.3.1 Análisis de la matriz de perfil competitivo. La siguiente matriz identifica a los principales competidores de la empresa según la percepción de las personas que laboran en ella; esta analiza una serie de factores claves de éxito que ponen a sus competidores en un cuadro de comparación y del cual se arrojan los siguientes resultados, donde;

P = Peso; C = Calificación; PP = Peso Ponderado

Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo

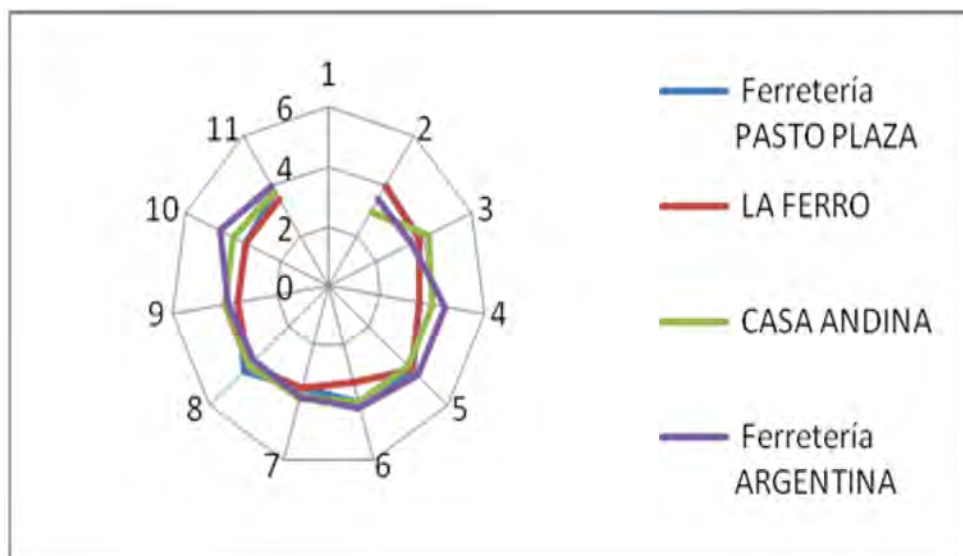
<u>FACTORES DE ÉXITO</u>	<u>Ferretería PASTO PLAZA</u>			<u>LA FERRO</u>		<u>CASA ANDINA</u>		<u>Ferretería ARGENTINA</u>	
	P	C	PP	C	PP	C	PP	C	PP
Extensa Gama de Productos	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	3,00	0,30	3,50	0,35
Adecuado Servicio al Cliente	0,15	3,80	0,57	3,80	0,57	4,20	0,63	3,50	0,53
Precios Justos	0,10	3,50	0,35	3,50	0,35	4,00	0,40	4,50	0,45
Garantía de los Productos	0,09	4,30	0,39	4,20	0,38	4,00	0,36	4,50	0,41
Localización Geográfica	0,07	4,00	0,28	3,30	0,23	4,00	0,28	4,20	0,29
Eficiencia y Eficacia	0,09	3,50	0,32	3,50	0,32	3,80	0,34	3,80	0,34
Servicios Adicionales	0,09	4,30	0,39	4,00	0,36	4,00	0,36	3,70	0,33
Facilidades de pago.	0,12	3,50	0,42	3,50	0,42	4,00	0,48	3,80	0,46
Good Will	0,09	3,50	0,32	3,50	0,32	4,00	0,36	4,50	0,41
Asesoría Post venta	0,10	3,80	0,38	3,50	0,35	3,80	0,38	4,00	0,40
TOTAL	1,00	38,20	3,80	36,80	3,69	38,80	3,89	40,00	3,96

Fuente. Este estudio

A continuación se presenta gráficamente los resultados arrojados por cada empresa:

Cuadro 8. Radar de valor y valor sopesado

<u>FACTORES DE ÉXITO</u>	<u>Ferretería PASTO PLAZA</u>	<u>LA FERRO</u>	<u>CASA ANDINA</u>	<u>Ferretería ARGENTINA</u>
Extensa Gama de Productos	4	4	3	3,5
Adecuado Servicio al Cliente	3,8	3,8	4,2	3,5
Precios Justos	3,5	3,5	4	4,5
Garantía de los Productos	4,3	4,2	4	4,5
Localización Geográfica	4	3,3	4	4,2
Eficiencia y Eficacia	3,5	3,5	3,8	3,8
Servicios Adicionales	4,3	4	4	3,7
Facilidades de pago.	3,5	3,5	4	3,8
Good Will	3,5	3,5	4	4,5
Asesoría Post venta	3,8	3,5	3,8	4
TOTAL	38,2	36,8	38,8	40



Resultados:

Las deducciones de este matriz indican que la empresa que se destaca en este análisis es Ferretería Argentina con 3.96, seguida por Casa Andina con un valor de 3.89, Ferretería Pasto plaza con 3.80 puntos y finalmente La ferro con un total de 3.69.

A continuación se realiza el análisis detallado de cada uno de los factores de éxito que componen a la matriz por cada empresa.

- ✓ De acuerdo al factor de Extensa gama de productos se destacan dos empresas con un peso ponderado de 0.40; estas son: Ferretería Pasto plaza y la Ferro seguidas por Ferretería argentina y casa andina con 0.35 y 0.30 respectivamente.
- ✓ En el factor correspondiente a Adecuado servicio al cliente se tiene que Casa Andina es la empresa que se destaca en este aspecto con un ponderado de 0.63, seguido de Ferretería Pasto Plaza y La ferro con una puntuación similar correspondiente a 0.57 y finalmente Ferretería Argentina con 0.53.
- ✓ Ferretería Argentina lidera en el factor de precios justos con 0.45, seguido por Casa andina con 0,40, y finalmente Ferretería Pasto Plaza y la Ferro con 0.35 respectivamente.
- ✓ En cuanto a la Garantía de los productos, la aplicación de la matriz indica que Ferretería Argentina tiene un mayor valor ponderado representado en 0.41 puntos, seguido por Ferretería Pasto Plaza con 0,39, Casa Andina con un valor ponderado de 0,38 y finalmente la Ferro con 0,36.
- ✓ Para el factor de localización geográfica, se tiene que Ferretería Argentina, puntea la comparación, seguido por Casa Andina y Ferretería Pasto Plaza las cuales obtuvieron un peso ponderado de 0.28, puesto que se encuentran ubicadas en el mismo sector, a diferencia de La ferro con un valor menor correspondiente a 0.23.
- ✓ De acuerdo al factor de eficiencia y eficacia se tiene que Ferretería Pasto Plaza y la ferro mantienen igual peso ponderado correspondiente a 0.32 y Casa Andina y Ferretería Argentina con un valor mayor igual a 0.34.
- ✓ En cuanto a servicios adicionales, existe una igualdad en el peso ponderado en las ferreterías la Ferro y Casa Andina, representado en 0.36, lidera el grupo Ferretería Pasto plaza con 0,39 y con un valor menor igual a 0.33 Ferretería Argentina.
- ✓ Para el criterio de Facilidades de Pago, todas las empresas apuntan con valores diferentes. Lidera este criterio Casa Andina con 0.48, seguida por Ferretería Argentina con 0.46, Ferretería Pasto Plaza y la ferro con 0.36.
- ✓ El criterio de Good Will, muestra una gran diferencia entre las ferreterías Casa Andina y Argentina las cuales tienen una puntuación mayo de 0.36 y 0.41

respectivamente en comparación con Ferretería Pasto Plaza y la Ferro con 0.32 puesto que su trayectoria en el mercado y el sector ferretero es menor.

- ✓ Finalmente para el factor de Asesoría Post venta se observa que Ferretería Argentina Ferretería obtuvo un mayor peso ponderado, seguida Casa Andina y Ferretería Pasto Plaza con un valor ponderado igual a 0,38 y por último la Ferro con un valor menor igual a 0,35.

Este análisis nos indica que Ferretería Pasto Plaza se muestra como una empresa fuerte y competitiva, pues la diferencia obtenida de los resultados en comparación a las ferreterías más fuertes del sector es mínima.

A continuación se presenta la información por cada una de las empresas.

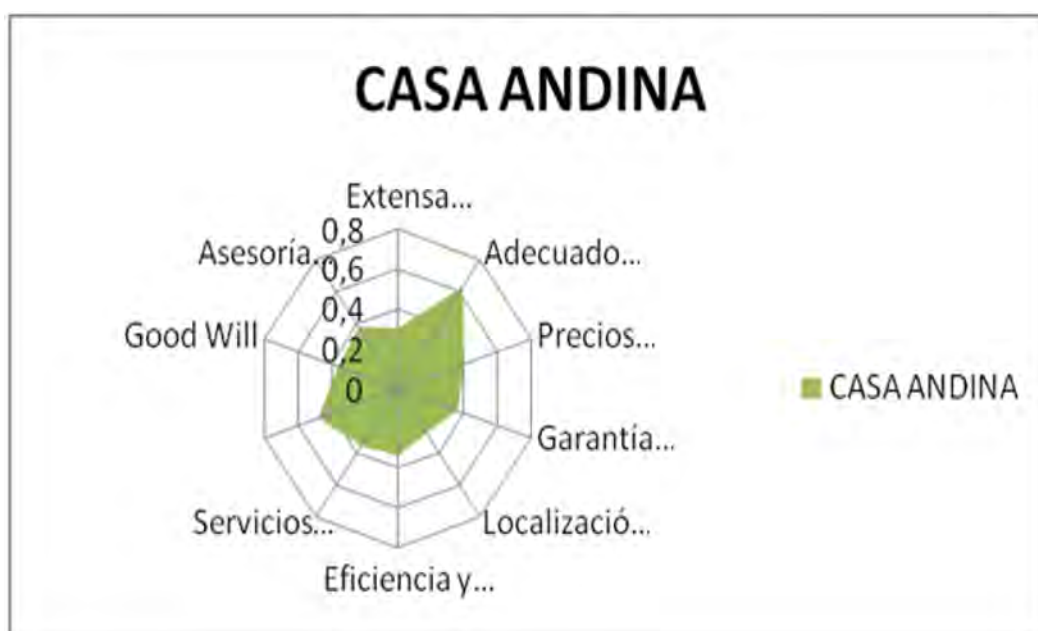
<u>FACTORES DE ÉXITO</u>	FERRETERIA PASTO PLAZA
Extensa Gama de Productos	0,4
Adecuado Servicio al Cliente	0,57
Precios Justos	0,35
Garantía de los Productos	0,39
Localización Geográfica	0,28
Eficiencia y Eficacia	0,32
Servicios Adicionales	0,39
Facilidades de pago.	0,42
Good Will	0,32
Asesoría Post venta	0,38
TOTAL	3,8



<u>FACTORES DE ÉXITO</u>	LA FERRO
Extensa Gama de Productos	0,4
Adecuado Servicio al Cliente	0,57
Precios Justos	0,35
Garantía de los Productos	0,38
Localización Geográfica	0,23
Eficiencia y Eficacia	0,32
Servicios Adicionales	0,36
Facilidades de pago.	0,42
Good Will	0,32
Asesoría Post venta	0,35
TOTAL	3,7



<u>FACTORES DE ÉXITO</u>	CASA ANDINA
Extensa Gama de Productos	0,3
Adecuado Servicio al Cliente	0,63
Precios Justos	0,4
Garantía de los Productos	0,36
Localización Geográfica	0,28
Eficiencia y Eficacia	0,34
Servicios Adicionales	0,36
Facilidades de pago.	0,48
Good Will	0,36
Asesoría Post venta	0,38
TOTAL	3,89



<u>FACTORES DE ÉXITO</u>	FERRETERIA ARGENTINA
Extensa Gama de Productos	0,35
Adecuado Servicio al Cliente	0,53
Precios Justos	0,45
Garantía de los Productos	0,41
Localización Geográfica	0,29
Eficiencia y Eficacia	0,34
Servicios Adicionales	0,33
Facilidades de pago.	0,46
Good Will	0,41
Asesoría Post venta	0,4
TOTAL	3,96



Fuente. Este estudio

2.3.2 Análisis de la matriz de oportunidades y amenazas. La fase de diagnóstico es de vital importancia para el éxito de la dirección estratégica ya que proporciona la bases sobre la cual se diseñará la estrategia de la empresa.

Las matrices que se desarrollaran a continuación son el resultado consolidado de la información suministrada por los trabajadores de la empresa en cabeza de su Representante legal y propietaria, permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental y competitiva; los siguientes son los resultados obtenidos del presente diagnóstico:

- Factores Económicos: Se determina la variable tasas de interés como una amenaza en el sentido en que la empresa de incurrir en esa salida de efectivo en el momento en que esta contraiga obligaciones bancarias que a largo plazo se convierten en un elevado endeudamiento.

El factor inflación se considera como una amenaza puesto que incide sobre los flujos de efectivo pudiendo este afectar los precios de venta o los costos de la mercancía, así mismo genera algunos costos administrativos, afecta la toma de decisiones en la elaboración del presupuesto de capital; esto lleva a que la empresa busque la manera de combatir ante esto por medio de la disminución de costos y el mantenimiento de precios competitivos afectando así mismo la rentabilidad y utilidad del ejercicio.

Se considera a la reforma tributaria como una amenaza menor en la medida en que este represente incremento en el pago de impuestos con el pleno conocimiento que la rentabilidad que genera la empresa es compartida con el gobierno.

La variable importaciones se considera como una oportunidad ya que le permitiría a la empresa adquirir bienes que no se producen localmente por medio de otros países, adquirir productos con precios más bajos y por ende el incremento significativo de las ventas.

- Factores sociales, demográficos, culturales: la empresa respecto a este factor considera como oportunidades las variables de crecimiento de la población, ingreso per cápita, hábitos de consumo y estilos de vida, nivel de empleo, actitud hacia la inversión, actitud frente a la calidad y el servicio y política de vivienda social, pues todos representan en un futuro ingresos para la empresa representados en las ventas.
- Factores políticos, gubernamentales y legales: para la empresa representan amenazas variables como la reforma laboral en el sentido en que se impongan mas obligaciones al patrón a favor de los empleados, lo cual significaría un incremento posiblemente de los gastos en que esta incurre

en contratación legal, sin decir que la empresa no cumpla con las normas y leyes y las regulaciones del gobierno en el sector financiero en el sentido de que incrementa los niveles de tasa de interés u otro tipo de regulaciones a las cuales las empresas deban someterse. Se percibe como oportunidades el plan económico y social del gobierno a razón de que este busque invertir y mejorar la calidad de vida de las personas por medio del otorgamiento de viviendas de interés social que se constituirían como ingresos puesto que la empresa puede participar como proveedor de los mismos con materiales de construcción y elementos de ferretería necesarios para la ejecución de las obras; así mismo la relación con otros países en el sentido de que se puedan mejorar las condiciones comerciales y por ende la importación y exportación de los bienes.

- Factores tecnológicos: Hace referencia a la tecnología con que cuenta la empresa para el desarrollo de su actividad, para este caso, se considera como una oportunidad la tecnología en la empresa pues esta le permite tener consolidada toda la información y agiliza los procesos que se ejecutan tanto a nivel administrativo como de ventas y bodega a nivel de control de inventarios y mercancía existente para la venta. Para las variables de Herramientas de gestión administrativa y disponibilidad de sistemas de información se constituyen como una oportunidad puesto que la empresa se encuentra en capacidad de adquirirlos lo que facilitaría el manejo de la información y el dinamismo de todos los procesos.
- Factores de Competencia: la empresa considera como amenaza variables como las estrategias y orientaciones de la empresa y la posición competitiva y la intensidad de la competencia, puesto que si resultan eficientes pondrían en riesgo el nivel de ventas de la empresa en el sentido en que los clientes se pueden sentir más atraídos por estas y decida realizar sus compras en dicha empresa, los productos sustitutos ya que reemplazarían la utilización de ciertos elementos que se distribuyen en la ferretería y que al cliente le facilitara el desarrollo de sus actividades sin importar que el costo de este sea más elevado. Como oportunidades se puede destacar la situación administrativa de la empresa, la disponibilidad de la fuerza del personal debido a que cuenta con personal con la idoneidad y experiencia suficiente para desempeñar sus cargos, proveedores, ya que a nivel local y nacional existe un sinnúmero de empresas disponibles para establecer relaciones comerciales y quienes suministrarían materiales de calidad en tiempos oportunos, el factor clientes y la movilidad del sector ferretero que se mantiene constante durante el año.

Cuadro 9. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
FACTORES ECONOMICOS					
NIVEL DE TASAS DE INTERES	A		X		
NIVEL DE INFLACION	A		X		
REFORMA TRIBUTARIA	A		X		
IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES	O				X
FACTORES SOCIALES/DEMOGRAFICO/CULTURALES	A/O	AM	am	om	OM
CRECIMIENTO DE LA POBLACION	O				X
INGRESO PERCAPITA	O			X	
HABITOS DE CONSUMO Y ESTILOS DE VIDA	O				X
NIVEL DE EMPLEO	O				X
ACTITUD HACIA LA INVERSION	O				X
ACTITUD FRENTE A LA CALIDAD Y EL SERVICIO	O				X
POLITICA DE VIVIENDA SOCIAL	O				X
FACTORES POLITICOS/GUBERNAMENTALES Y LEGALES	A/O	AM	am	om	OM
PLAN ECONOMICO DEL GOBIERNO	O			X	
PLAN SOCIAL DEL GOBIERNO	O			X	
REFORMA LABORAL	A		X		
REGULACIONES DEL GOBIERNO SECTOR FINANCIERO	A		X		
RELACION CON OTROS PAISES	O				X
FACTORES TECNOLOGICOS	A/O	AM	am	om	OM
HERRAMIENTAS DE GESTION ADMINISTRATIVA	O				X
TECNOLOGIA BASICA EN LA EMPRESA	A			X	
DISPONIBILIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACION	O			X	
FACTORES DE COMPETENCIA	A/O	AM	Am	Om	OM
ESTRATEGIAS Y ORIENTACIONES DE LA COMPETENCIA	A	X			
SITUACION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA	O				X
DISPONIBILIDAD DE FUERZA LABORAL	O				X
MOVILIDAD DEL SECTOR	O				X
LOS PROVEEDORES DEL SECTOR	O				X
LOS CLIENTES DEL SECTOR	O				X
LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS DEL SECTOR	A		X		
LA POSICION COMPETITIVA Y LA INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	A	X			

Fuente. MATAMALAS S, Ricardo; MUÑOZ, Jesús. Administración por políticas. México: Mc Graw-Hill, 1994.

2.3.3 Análisis de la matriz de evaluación de factores externos. La información suministrada por la matriz permite identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales de la empresa, facilitando el análisis del entorno y su interacción, indicando igualmente la posición de la compañía en el mercado en el que se desenvuelve.

Cuadro 10. Matriz de evaluación de factores externos

VARIABLE	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION X CALIFICACION
FACTORES ECONOMICOS			
NIVEL DE TASAS DE INTERES	0.25	2	0.5
NIVEL DE INFLACION	0.25	2	0.5
REFORMA TRIBUTARIA	0.15	2	0.3
IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES	0.35	4	1,4
TOTAL	1		2.7
FACTORES SOCIALES/DEMOGRAFICO/CULTURALES			
CRECIMIENTO DE LA POBLACION	0.15	4	0.60
INGRESO PERCAPITA	0.14	3	0.42
HABITOS DE CONSUMO Y ESTILOS DE VIDA	0.12	4	0.48
NIVEL DE EMPLEO	0.14	4	0.56
ACTITUD HACIA LA INVERSION	0.17	4	0.68
ACTITUD FRENTE A LA CALIDAD Y EL SERVICIO	0.16	4	0.64
POLITICA DE VIVIENDA SOCIAL	0.12	4	0.48
TOTAL	1		3.86
FACTORES POLITICOS/GUBERNAMENTALES Y LEGALES			
PLAN ECONOMICO DEL GOBIERNO	0.15	3	0.45
PLAN SOCIAL DEL GOBIERNO	0.15	3	0.45
REFORMA LABORAL	0.2	2	0.4
REGULACIONES DEL GOBIERNO SECTOR FINANCIERO	0.3	2	0.6
RELACION CON OTROS PAISES	0.2	4	0.8
TOTAL	1		2.7
FACTORES TECNOLOGICOS			
HERRAMIENTAS DE GESTION ADMINISTRATIVA	0.25	4	1
TECNOLOGIA BASICA EN LA EMPRESA	0.25	2	0.75
DISPONIBILIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACION	0.5	3	1.5
TOTAL	1		3,2
FACTORES DE COMPETENCIA			
ESTRATEGIAS Y ORIENTACIONES DE LA COMPETENCIA	0.18	1	0.18
SITUACION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA	0.09	4	0.36
DISPONIBILIDAD DE FUERZA LABORAL	0.08	4	0.32

MOVILIDAD DEL SECTOR	0.12	4	0.48
LOS PROVEEDORES DEL SECTOR	0.11	4	0.44
LOS CLIENTES DEL SECTOR	0.13	4	0.52
LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS DEL SECTOR	0.14	2	0.28
LA POSICION COMPETITIVA Y LA INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	0.15	1	0.15
TOTAL	1		2.73

Fuente. Este estudio

Resultados:

De acuerdo a la aplicación de la matriz de análisis del macro ambiente se tiene que Ferretería Pasto Plaza posee más Oportunidades que Amenazas, como se detalla a continuación por cada uno de los factores que la componen.

- ✓ Para el factor económico se tiene que tuvo un valor ponderado de 2.75 lo que indica que a pesar de representar niveles bajos, esta responde bien ante las oportunidades y fortalezas descritas en esta variable.
- ✓ En lo correspondiente al factor Social, Demográfico y cultural, la empresa obtuvo un total de 3.86, esto indica que tiene mayor tendencia a las oportunidades que a las amenazas.
- ✓ Según el valor ponderado para el factor político, Gubernamental y Legal, la empresa sabe responder positivamente a las amenazas contrarrestándolas con las oportunidades, representadas en un total de 2.7.
- ✓ El factor correspondiente a Tecnología representa un valor ponderado de 3,2 lo que indica que la empresa es más fuerte en cuanto a las oportunidades que a las amenazas.
- ✓ En lo correspondiente al factor de competencia se tiene que obtuvo un valor ponderado de 2.73, esto representa que la empresa posee más amenazas que oportunidades.

2.3.4 Análisis DOFA. Es una herramienta analítica que le permitirá a la empresa trabajar con toda la información que posea sobre su oficio, resulta útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compite

Resultados:

FORTALEZAS

- Adecuada estructura organizacional
- Delegación y centralización
- Participación en el mercado frente a los competidores
- Nivel de liquidez
- Rentabilidad neta final / patrimonio

DEBILIDADES

- Cargos significativos, estimulantes bien remunerados
- Ambiente interno organizacional, cultural organizacional
- Sistema de compensación e incentivos
- Programas de publicidad y presupuestos
- Capacidad de inversión en nuevos proyectos
- Manejo de tesorería

OPORTUNIDADES

- Importaciones y exportaciones
- Crecimiento de la población
- Hábitos de consumo y estilos de vida
- Nivel de empleo
- Actitud frente a la calidad y el servicio
- Plan económico del gobierno
- Plan social del gobierno
- Relación con otros países
- Herramienta de gestión administrativa
- Disponibilidad de fuerza laboral
- Los proveedores del sector
- Los clientes del sector

AMENAZAS

- Nivel de tasas de interés
- Reforma tributaria
- Reforma laboral
- Regulaciones del gobierno sector financiero
- Tecnología básica en la empresa
- Estrategias y orientaciones de la competencia
- Los productos sustitutos del sector

- La posición competitiva y la intensidad de la competencia

Cuadro 11. Matriz DOFA

La siguiente matriz muestra las estrategias planteadas en base a la recopilación de la información arrojada por las matrices EFI y EFE, con los factores claves de éxito.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Establecer alianzas estratégicas con las ferreterías que componen el grupo familiar para obtener mayores descuentos por volumen en compra con los proveedores	Realizar una investigación de mercados que permita conocer los puntos clave hacia los cuales debe llegar la empresa y lograr un buen posicionamiento
Elaborar un portafolio de productos y servicios para dar a conocer la oferta de la empresa en este sector	Diseñar la filosofía empresarial que le permita guiar y dirigir su camino y presentar la misma ante los miembros que la constituyen
Diseñar un sistema de información con el cliente para determinar el grado de satisfacción del mismo y llevar a cabo un control de calidad del servicio	Elaborar un plan de incentivos que motive a los empleados a dar lo mejor de sí en su desempeño y ser recompensados satisfactoriamente por su trabajo.
Diseñar e implementar un efectivo sistema de información interno para el manejo adecuado de la información dentro de la empresa	Elaborar el proceso de reclutamiento y selección de personal que le permita la contratación de personal más idóneo para ocupar las vacantes.
Aprovechar la facilidad del acceso al crédito para aumentar su capacidad física y de almacenamiento	
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Realizar un estudio sobre las estrategias y orientaciones de la competencia para alcanzar un mejor nivel competitivo.	Diseñar e implementar un manual de contingencia que muestre la forma adecuada de proceder frente a situaciones de terrorismo
Realizar benchmarking sobre las estrategias de publicidad de la competencia.	

Fuente: este estudio.

3. DISEÑO E INTERPRETACION DE MATRICES ESTRATEGICAS

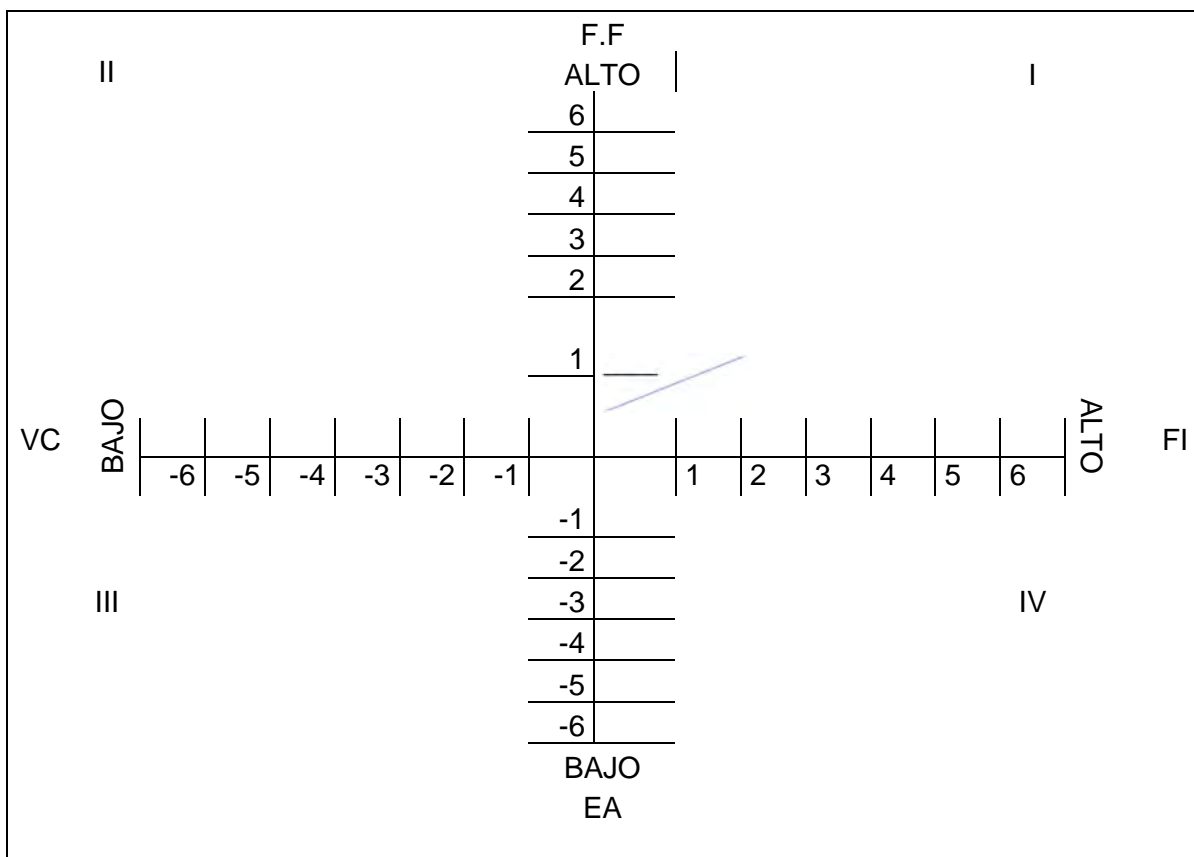
3.1 MATRIZ PEYEA

Este es un instrumento importante para la planeación estratégica, compuesto por cuatro cuadrantes, indicará si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y determinará cuál es la más adecuada para la empresa. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización. Para la realización de esta se tuvo en cuenta los siguientes factores:

Matriz 1. Matriz PEYEA

Fuerza financiera	Calificación
El rendimiento sobre activos es favorable	5
La liquidez es favorable para la empresa	3
Los ingresos aumentan año tras año	6
Retorno de la inversión	5
Flujo de Caja	4
Rotación de inventarios	5
TOTAL	28
Fuerza de la industria	
Potencial de crecimiento	5
Aumenta la competencia en el sector	3
Potencial de Utilidades	4
Conocimiento tecnológico	5
Utilización de recursos	5
Facilidad de entrada al mercado	3
Poder de negociación	5
TOTAL	30
Estabilidad del ambiente	
Demanda Creciente	-2
Precio Competitivo	-4
Tasa de Inflación	-3
Barreras de entrada	-3
Productos sustitutos	-3

Cambios tecnológicos	-3
TOTAL	-18
Ventaja competitiva	
Participación en el mercado	-2
Calidad de los productos	-2
Ciclo de Vida del Sector	-1
Lealtad del consumidor	-3
Conocimiento tecnológico	-3
TOTAL	-11



Fuente. Este estudio

PROMEDIO EA	=	-3
PROMEDIO FI	=	4
PROMEDIO VC	=	-2
PROMEDIO FF	=	4

EL VECTOR DIRECCIONAL COORDINA	EJE X	=	2,00
	EJE Y	=	1,00

Para este caso la empresa debe establecer estrategias de tipo Agresivas puesto

que se ubica en el cuadrante número 1, estas son: Penetración o Desarrollo de Mercado, Desarrollo del producto, Integración hacia atrás, adelante y horizontal, Diversificación en conglomerados, concéntrica.

3.2 MATRIZ BCG

Muestra las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje.

Con el objetivo de conocer la unidad de negocios, se realiza la siguiente estrategia, en la cual se toma como base las ventas anuales de la empresa y el promedio de ventas de la competencia para determinar el cuadrante en el cual esta se ubica y conocer el indicador de participación relativa o de mercado en cuanto a competitividad se refiere.

Matriz 2. Matriz Boston Consulting Group

$$\begin{aligned}
 \text{TASA DE CRECIMIENTO} &= \frac{\text{VENTAS AÑO 2} - \text{VENTAS AÑO 1}}{\text{VENTAS AÑO 1}} \times 100 \\
 \text{DE LA INDUSTRIA} &= \frac{891.874.000 - 580.769.791}{580.769.791} \times 100 \\
 &= 53\% \\
 \text{PARTICIPACION RELATIVA} &= \frac{\text{VENTAS PASTO PLAZA}}{\text{VENTAS MAYOR COMPETIDOR}} \\
 \text{DEL MERCADO} &= \frac{891.874.000}{1.200.358.000} \times 100 \\
 &= 74\%
 \end{aligned}$$

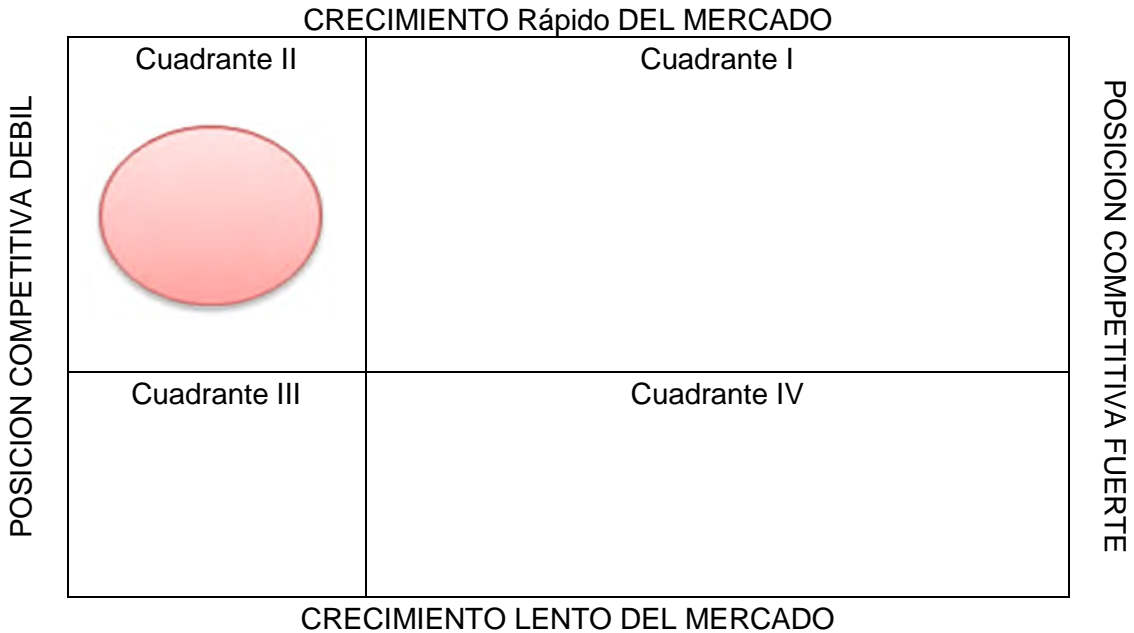
Según los datos arrojados, la empresa se encuentra en el cuadrante Interrogación, esto significa que es una empresa que tiene baja participación en el mercado por tratarse de una empresa relativamente nueva, por tal efecto la estrategias que se deben llevar a cabo son las de penetración y desarrollo de mercado la cual consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial

en el mercados en el que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo estimulando a que los clientes actuales compren más productos por medio de la ampliación de los horarios comerciales, atrayendo a los clientes de la competencia, por medio de la reducción de los precios o atrayendo a clientes potenciales, por medio de el incremento en servicios por el mismo costo y la estrategia de desarrollo de mercado, en la cual se busca atraer clientes de otros segmentos a los cuales la empresa no ha llegado, para este caso se podría aplicar la cobertura a otras zonas geográficas fuera del departamento de Nariño y buscar ante todo crear un impacto al mostrar una gran ventaja diferencial, obteniendo así el apoyo de todos los clientes.

3.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Es un instrumento útil para formular estrategias alternativas. Las empresas pueden ubicarse en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz. Para Ferretería Pasto Plaza se tiene lo siguiente:

Matriz 3. Matriz de la gran estrategia



La empresa se encuentra ubicada en el cuadrante II de la matriz de la gran estrategia, lo cual indica que tiene que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.

Para tal efecto la empresa debe establecer estrategias de penetración y desarrollo del mercado y de los productos presentes.

3.4 MATRIZ IE

Esta matriz está diseñada para la toma de decisiones estratégicas, muestra de forma grafica las diferencias existentes entre las divisiones y sirve de análisis diagnostico y direccionamiento, suministrando información critica del negocio para la toma efectiva de decisiones.

Matriz 4. Matriz I.E

PONDERADOS EFI = 2.95

		SOLIDO	PROMEDIO	DEBIL
PONDERADOS EFE = 3.08	ALTO	4 I	3 II	2 1 III
	MEDIO	3 IV	V	VI
	BAJO	2 VII	VIII	IX

Fuente. Este estudio

Estrategia de crecer y construir:

La empresa según esta matriz, representa una posición interna promedio ya que se encuentra en el cuadrante # 2 dentro de los rangos ponderados de 2 y 3 por lo cual debe establecer estrategias de crecimiento y construcción, estas son: penetración y desarrollo del mercado y producto o de integración hacia atrás y hacia adelante.

4. DISEÑO DE LA FILOSOFIA EMPRESARIAL

Debido a que la empresa carece de una filosofía empresarial y con el ánimo de plantear la organización interna desde el enfoque de la planeación estratégica, se presenta la siguiente propuesta:

4.1 MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la comercialización de diferentes productos de ferretería de la más alta calidad en todo el territorio Nariñense, creada con el ánimo de ofrecer una atención personalizada y excelente servicio, quienes con el apoyo de nuestro talento humano buscamos la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, la rentabilidad de la misma y la contribución al desarrollo de la región en materia de comercio y construcción.

4.2 VISIÓN

Para el 2015 Ferretería Pasto Plaza será una empresa líder en el sector, reconocida por su excelente servicio al cliente, alta calidad y variedad en la gama de productos, con un profundo grado de responsabilidad social, comercial y legal, apoyados por nuestro personal idóneo quienes nos garantizaran una solidez financiera y desarrollo sostenible.

4.3 VALORES CORPORATIVOS

- **Lealtad:** hace referencia la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por la empresa.
- **Profesionalismo:** se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas.
- **Honestidad:** tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia que deben manifestar los integrantes de Ferretería Pasto Plaza.
- **Competitividad:** Aplicar la cultura de calidad en el servicio, ofreciendo una amplia cobertura, que permita responder efectivamente frente a las exigencias del mercado dentro de un mundo globalizado.

4.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- Espiritu constructivo: hace referencia a la actitud positiva, al optimismo, al incremento de la cadena de valor, a la creatividad y buena fe que deben prevalecer en la intención y en la acción de quienes laboran en Pasto Plaza
- Respeto por los demás: Es un valor básico que nos induce a cordialidad, armonía y aceptación de las relaciones interpersonales y entre las áreas del ámbito laboral
- Excelencia en el logro de objetivos: es un valor determinante que nos demanda calidad, esfuerzo, empeño y coraje para lograr resultados exitosos en el trabajo.
- Responsabilidad **Social**: Servir a la sociedad con productos útiles en condiciones justas, gestionando asuntos sociales de la comunidad u otros en los que la empresa es competente a su interés municipal.

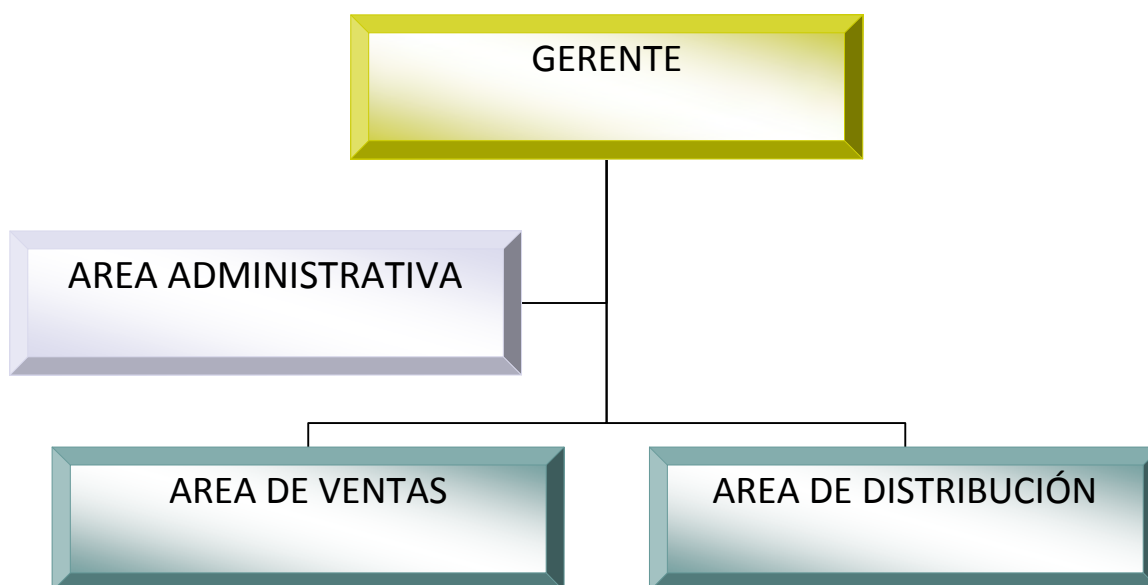
4.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Ofrecer productos y servicios de la mejor calidad
- Garantizar una gestión eficiente y transparente en el desempeño de su actividad principal.
- Contribuir a la generación de empleo de la región.
- Velar por el bienestar de los empleados

4.6 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Obtener una gran participación en el mercado
- Garantizar el reconocimiento de nuestros clientes por el buen nombre de la empresa
- Lograr un alto nivel y calidad en servicio al cliente

4.7 ORGANIGRAMA



Fuente. Este estudio

4.8 MANUAL DE PROCESOS

OBJETIVO

Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, simplificar la responsabilidad por fallas o errores y facilitar las labores de auditoría, de tal manera que permita reducir los costos al aumentar la eficiencia general de la empresa.

ALCANCE

Este manual de procesos tiene un cubrimiento total a todas las áreas de la empresa en tanto que describe cada una de las actividades que debe desempeñar los funcionarios de forma gráfica.

CONDICIONES GENERALES

Establecer la rutina laboral de cada colaborador.

INTRODUCCIÓN

El manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de la empresa y tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones, que en forma cotidiana la entidad debe realizar, a fin de cumplir con cada competencia particular asignadas por mando constitucional o legal, con la misión fijada y lograr la visión trazada.

El manual se basa en un modelo de operación por procesos, que permite administrar la empresa como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en equipo y disponer de los recursos necesarios para su realización.

El manual de procesos y los procedimientos, conforma uno de los elementos principales tácticos que sirven como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del Autocontrol.

Una de las principales funciones del manual, es permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente confiables, con el fin de verificar los parámetros claves de los procedimientos del fondo, tomándolos como guía en cualquier proceso de verificación dando paso a los macro procesos, procesos y procedimientos.

OBJETIVOS

- ✓ Hacer efectiva la base legal que rige la operación de cada uno de los procesos integrantes.
- ✓ Definir los parámetros de operación de cada proceso, sus actividades y tareas, garantizando el cumplimiento del objetivo del macro proceso al cual pertenece y contribuye.
- ✓ Definir los flujos de información para dar cumplimiento a los objetivos de las actividades necesarias a la adecuada gestión u operación de la empresa.
- ✓ Asignar las responsabilidades que le competen a cada empleado para que la empresa desarrolle adecuadamente su función.
- ✓ Establecer los niveles de autoridad y responsabilidad requeridos en la ejecución de las acciones propias a la operación de la entidad.
- ✓ Canalizar los recursos y capacidades institucionales requeridas en la realización de los procesos.

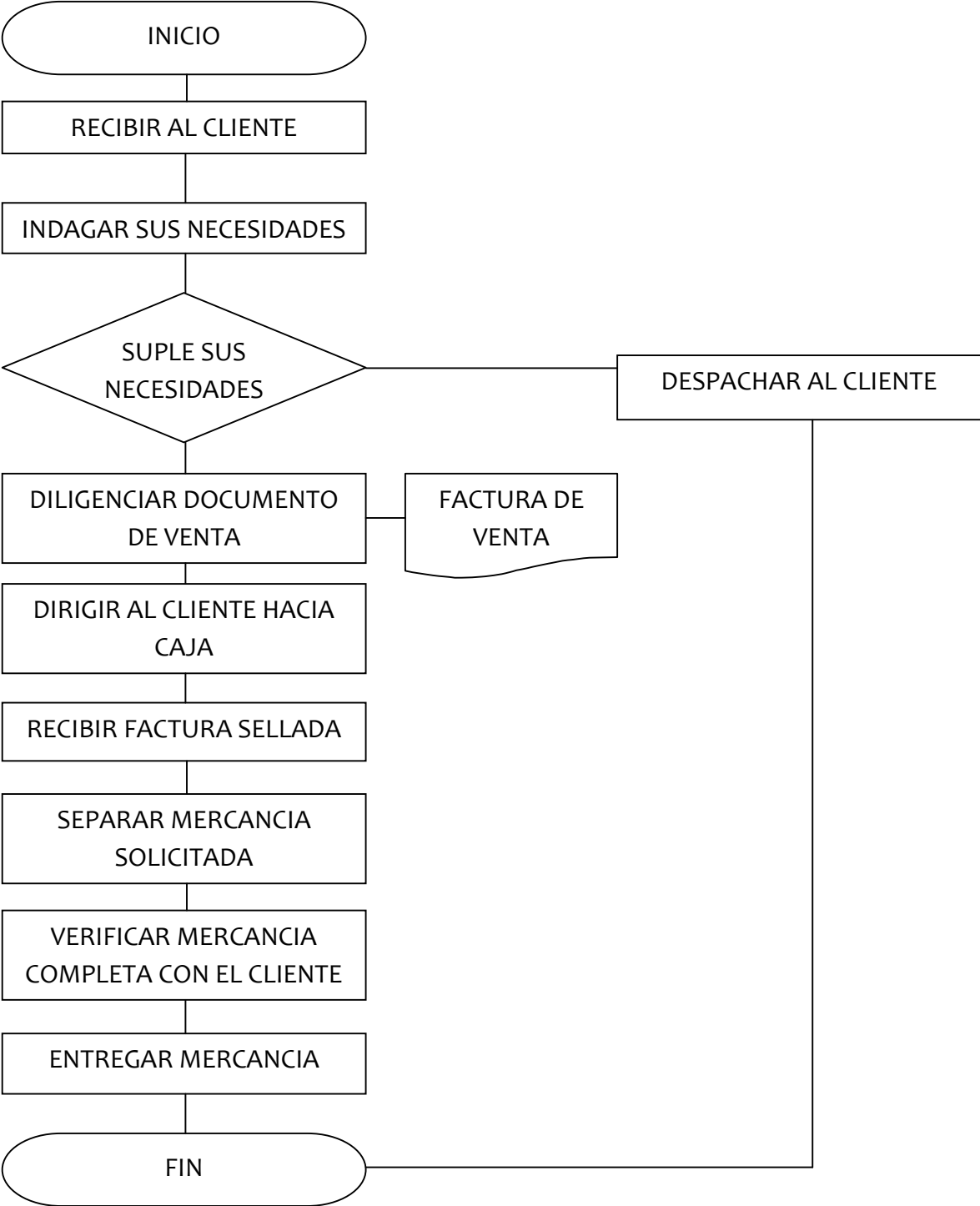
Cuadro 12. Procedimiento ventas de mostrador

<u>DEPARTAMENTO</u>	Ventas	<u>FECHA</u>
<u>Versión</u>	1	<u>PAGINA</u>

<u>PASO</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>DOCUMENTO DE TRABAJO</u>	
1	Vendedores	Recibir al cliente	Factura	
2		Indagar sus necesidades ¿Se suple la necesidad? <u>SI</u>		
3		Diligenciar documento de venta <u>No</u>		
3		Despachar al cliente		
4		Dirigir al cliente hacia caja		Factura
5		Recibir factura sellada		Factura
6		Separar mercancía solicitada		Factura
7		Verificar la mercancía con el cliente		Factura
8		Entregar mercancía		

Fuente. Este estudio

Flujograma 1. Procedimiento ventas de mostrador



Fuente. Este estudio

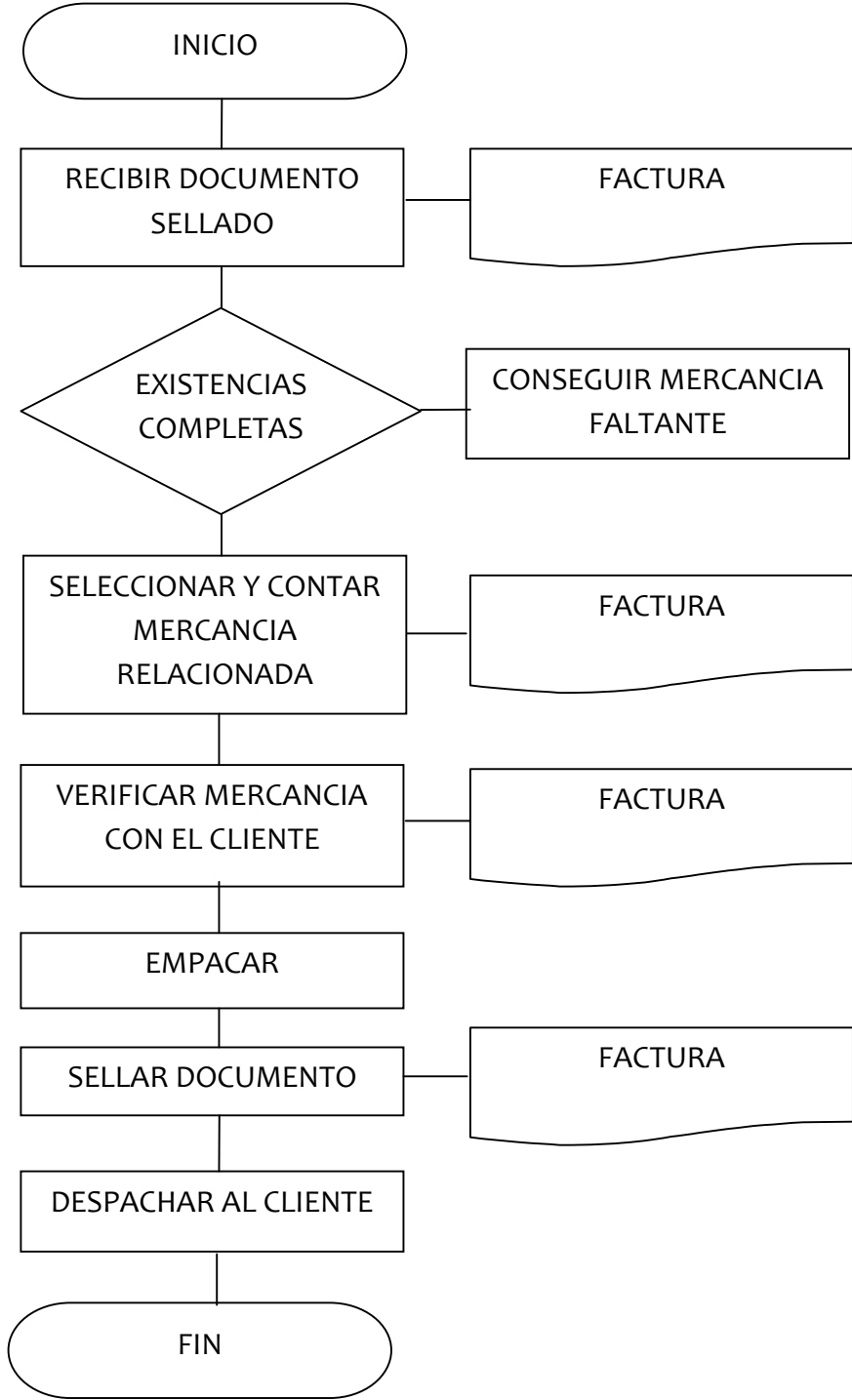
Cuadro 13. Procedimiento entrega de mercancía

<u>DEPARTAMENTO</u>	Entregas - Bodega	<u>FECHA</u>
<u>Versión</u>	1	<u>PAGINA</u>

<u>PASO</u>	<u>RESPONSAB LE</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>DOCUMENTO DE TRABAJO</u>
1		Recibir factura sellada ¿Existencias completas? <u>SI</u>	Factura
2	Auxiliar de Bodega	Seleccionar y contar mercancía relacionada <u>NO</u>	Factura
2		Conseguir mercancía faltante	
3		Verificar mercancía con el cliente	Factura
4		Empacar	
5		Sellar factura	Factura
6		Despachar al cliente	

Fuente. Este estudio

Flujograma 2. Procedimiento entrega de mercancía



Fuente. Este estudio

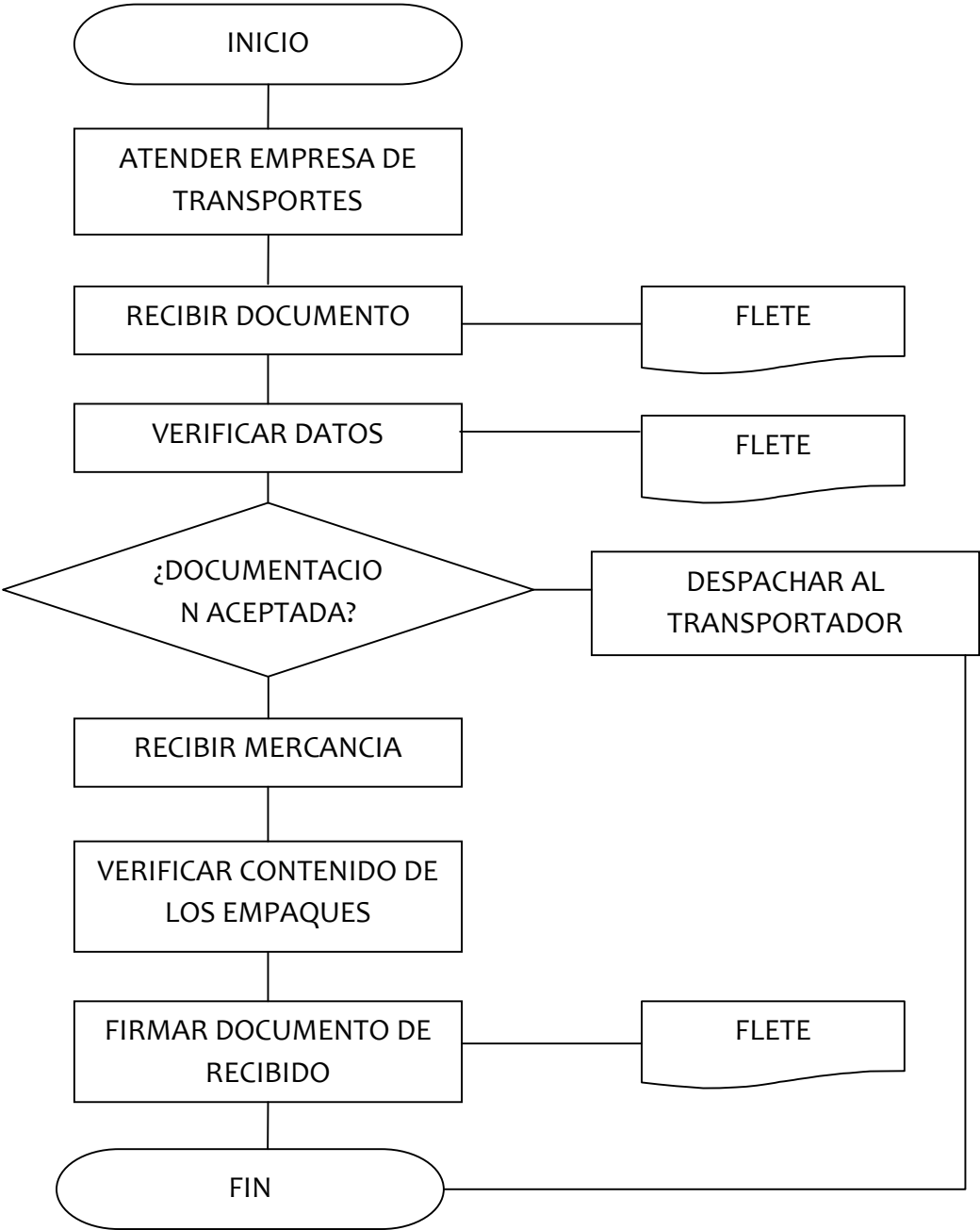
Cuadro 14. Procedimiento recepción de mercancía – proveedores

<u>DEPARTAMENTO</u>	Bodega	<u>FECHA</u>
<u>Versión</u>	1	<u>PAGINA</u>

<u>PASO</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>DOCUMENTO DE TRABAJO</u>	
1	Auxiliar de Bodega	Atender empresa de transportes		
2		Recibir Documento	Flete	
3		Verificar Datos	Flete	
		¿Documentación aceptada?		
4		<u>SI</u>	Recibir mercancía	
		<u>NO</u>		
4		Despachar al transportador		
5		Verificar contenido de los empaques		
6		Firmar documento de recibido	Flete	

Fuente. Este estudio

Flujograma 3. Procedimiento recepción de mercancía – proveedores



Fuente. Este estudio

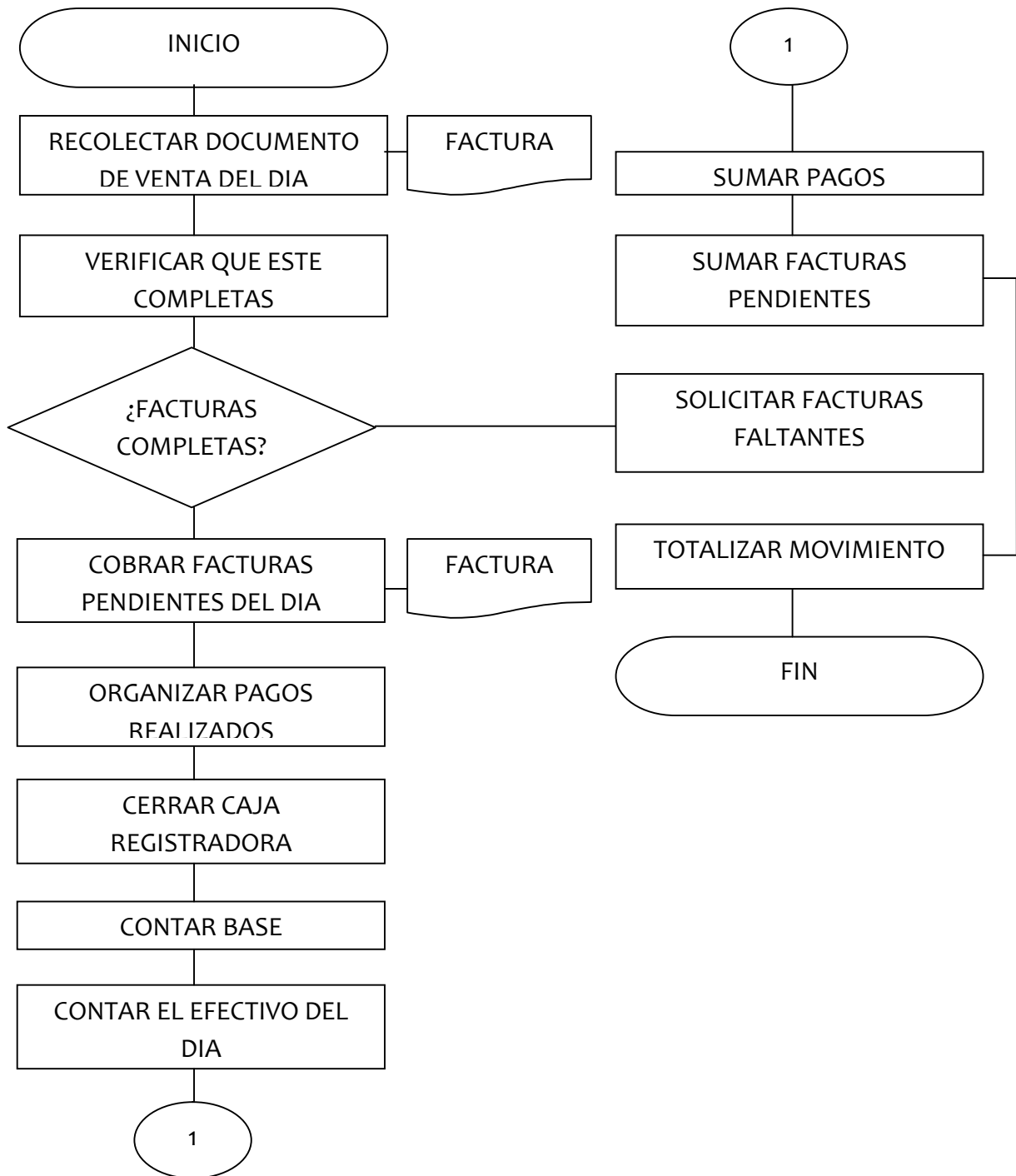
Cuadro 15. Procedimiento movimiento diario de caja

<u>DEPARTAMENTO</u>	Administrativo	<u>FECHA</u>	Abril 15/2010
<u>Versión</u>	1	<u>PAGINA</u>	1 de 2

<u>PASO</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>DOCUMENTO DE TRABAJO</u>
1		Recolectar facturas del día	Factura
2		Verificar que estén completas	
3		¿Facturas completas? <u>SI</u>	
4		Cobrar facturas pendientes del día <u>NO</u>	Factura
4	Administración	Solicitar facturas pendientes	Factura
5		Organizar pagos realizados	facturas proveedores
6		Cerrar caja registradora	
7		Contar Base	
8		Contar el efectivo	
9		Sumar pagos	facturas proveedores
10		Sumar facturas pendientes	Factura
11		Totalizar el movimiento	Movimiento de Caja

Fuente. Este estudio

Flujograma 4. Procedimiento movimiento diario de caja



Fuente. Este estudio

4.9 MANUAL DE FUNCIONES

OBJETIVO

Establecer las funciones asignadas para el cargo de cada colaborador, documentar los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión, así como describir la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades.

ALCANCE

Este manual de funciones tiene un cubrimiento total a todo el talento humano de la empresa y de todas las actividades a realizar por el colaborador.

CONDICIONES GENERALES

Establecer el Perfil Laboral de cada colaborador.

GERENTE

PERFIL PROFESIONAL: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS, INGENIERO INDUSTRIAL.

Naturaleza del Cargo:

Dirigir, planificar, coordinar, supervisar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la gestión técnica y administrativa de las demás áreas que conforman la empresa e impartir las instrucciones para el cabal cumplimiento de sus funciones y el sistema profesional de recursos humanos, garantizando la adecuada administración.

Identificación y referencia en el puesto de trabajo:

- Departamento o área: Dirección General
- Dependencia: Ninguna
- Subalternos: Departamento de ventas, Bodega, Caja, Secretaría, Contabilidad.

Funciones básica:

- Representar a la empresa y administrar su patrimonio.

- Cumplir y/o hacer cumplir las decisiones tomadas en común acuerdo.
- Manejar los asuntos y operaciones, tanto los externos como los concernientes a su actividad interna, y en particular, las operaciones técnica, financiera y contable, la correspondencia y la vigilancia de sus bienes, todo dentro de las orientaciones e instrucciones emanadas.
- Responder por la contratación y asegurarse de que en la empresa se cumpla el reglamento de contratación establecidos.
- Contratar las personas que deban desempeñar los empleos creados de acuerdo con las necesidades de la compañía y resolver sobre sus renunciaciones y dirigir las relaciones laborales.
- Delegar funciones en asuntos específicos.
- Decidir sobre los reglamentos comerciales, financieros, técnicos y administrativos.
- Velar porque se lleven correctamente la contabilidad y los libros, autorizar y suscribir los estados financieros e informes periódicos y someterlos a consideración.
- Presentar informes sobre la marcha de la empresa y sobre su situación comercial, técnica, administrativa y financiera.
- Cumplir y hacer cumplir los Estatutos y los Reglamentos de la empresa.
- Definir los niveles de los cargos conforme a la estructura organizacional y la planta de personal establecidos.
- Asignar las funciones y requisitos para el desempeño de los cargos y establecer los sistemas de remuneración.
- Desarrollar planes de incentivos de desempeño y productividad de acuerdo con las políticas señaladas.
- Dirigir las relaciones laborales conforme a las normas vigentes.

ASESOR DE VENTAS

PERFIL PROFESIONAL: TÉCNICO EN VENTAS, MARKETING

Naturaleza del Cargo:

Apoyar la actividad principal de la empresa mediante una adecuada atención al cliente, control, clasificación, orden de ventas, requisiciones y facturas para llevar un debido proceso administrativo y prestar los servicios de la manera más óptima y eficiente, además de captar nuevos clientes, retenerlos y lograr determinados volúmenes de venta generando una utilidad y beneficio común.

Identificación y referencia en el puesto de trabajo:

- Departamento o área: Departamento de Ventas
- Dependencia: Representante Legal y Gerente

- Subalternos: Ninguno.

Funciones básicas:

- Apoyar a la gerencia administrativa en la atención y satisfacción de los clientes en el proceso de la venta desde la recepción del pedido hasta el despacho de la mercancía.
- Realizar las debidas requisiciones de materiales que se soliciten para el debido desarrollo del proceso que lleva la empresa.
- Llevar un control de la mercancía, hacer inventarios y órdenes de compra.
- Tener un archivo debidamente llevado con la documentación del área como lo son las facturas, requisiciones, etc.
- Realizar la debida factura, llenando todos los requisitos exigidos por la Dian.
- Supervisar la venta de productos demandados por los clientes, realizando la apropiada revisión de empaque, pesos y demás requisitos exigidos por el cliente en el producto.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa.
- Contribuir activamente a la solución de problemas.
- Mantener la sala de ventas con todos los productos que se tiene para la oferta.
- Velar por el orden y aseo constante dentro de su puesto de trabajo para un mejor ambiente al momento de la ejecución de sus labores
- Conocer y aplicar permanentemente las normas y procedimientos de la empresa para un mejor ambiente laboral.
- Las demás funciones inherentes a su cargo y que le sean asignadas.

Responsabilidades:

- Responder por los elementos de trabajo como: Lapiceros, Talonario, Calculadora, Franela, Bisturí y demás que le sean asignados.

AUXILIAR DE BODEGA

PERFIL PROFESIONAL: Técnico en Almacenamiento y Distribución

Naturaleza del Cargo:

Supervisar los procesos de almacenamiento y despacho de materiales y equipos adquiridos, revisando, organizando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la organización.

Identificación y referencia en el puesto de trabajo:

- Departamento o área: Departamento de Bodega
- Dependencia: Representante Legal y Gerente
- Subalternos: Ninguno.

Funciones básicas:

- Supervisar la entrada y salida de materiales y equipos del almacén.
- Supervisa la clasificación y organización de la mercancía en el almacén.
- Supervisar los niveles de existencia de inventario establecidos de bienes y servicios.
- Supervisar el despacho de mercancía a las dependencias que realizan las requisiciones.
- Realizar y/o coordinar inventarios en el almacén.
- Archivar requisiciones de mercancías, requisiciones de compra, guías de despacho y órdenes de entrega.
- Establecer métodos de trabajo, registro y control en el almacén.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

5. PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	META	INDICADOR	PRESU-PUESTO	TIEMPO
Lograr un adecuado posicionamiento por la oferta de productos y servicios prestados.	Realizar una investigación de mercados, que permita conocer los puntos clave hacia los cuales debe llegar la empresa en el sector al cual pertenece y genere el incremento considerable de las ventas	<p>Determinar las necesidades u objetivos de la investigación Identificar la información que se va a recolectar</p> <p>Determinar fuentes de información Definir y desarrollar las técnicas de recolección</p> <p>Recolectar la información Analizar la información Tomar decisiones y diseñar estrategias</p>	Área Administrativa	90%	<p>Ventas Empresa</p> <hr style="width: 50px; margin: 0 auto;"/> <p>Ventas empresa líder en el sector</p>	5.000.000	8 Meses
Consolidar una base de datos con la información más relevante del cliente que permita conocer sus gustos y preferencias.	Diseñar un sistema de información con el cliente para determinar el grado de satisfacción del mismo y llevar a cabo un control de calidad del servicio.	<p>Diseño de formato para la creación de la base de datos</p> <p>Diseño de encuesta de satisfacción</p> <p>Sistematización de la información</p> <p>Análisis de la información</p> <p>Seguimiento</p>	Área Administrativa	100 %	<p>Número de clientes Satisfechos</p> <hr style="width: 50px; margin: 0 auto;"/> <p>Total Clientes Atendidos</p>	1.000.000	6 Meses
Desarrollar e incrementar la calidad y la excelencia de la organización frente al medio, sus componentes y sus relaciones humanas y de negocio.	Diseñar e implementar la filosofía empresarial	<p>Realizar un diagnostico situacional</p> <p>Formulación de misión, visión, valores, objetivos empresariales</p> <p>Socialización de la propuesta</p> <p>Aprobación de la propuesta</p>	Área Administrativa	100 %	Documento Final. APROBADO	1.200.000	4 Meses

Escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.	Elaborar el proceso de reclutamiento y selección de personal	<p>Determinar la necesidad de contratación Preparación del análisis y descripción de puesto.</p> <p>Determinar el método de selección</p> <p>Recepción de Hojas de Vida</p> <p>Entrevista preliminar</p> <p>Aplicación de Pruebas de conocimiento y practicas</p> <p>Verificación de datos y referencias</p> <p>Toma de decisión</p>	Área Administrativa	100 %	Manual de Selección y Contratación APROBADO	1.200.000	5 Meses
Alcanzar el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración	Elaborar un plan de incentivos que motive a los empleados a dar lo mejor de sí en su desempeño y ser recompensados	<p>Estudio de los aspectos normativos</p> <p>Formulación del Plan</p> <p>Aprobación del Plan</p> <p>Divulgación del Plan a los empleados</p> <p>Ejecución y desarrollo del plan</p>	Abogado - Área Administrativa	100 %	Plan de Incentivos. APROBADO	1.500.000	3 Meses
Lograr la disminución de costos y ofrecer precios más bajos al mercado	Establecer alianzas estratégicas con las ferreterías para obtener mayores descuentos por volumen en compra con los proveedores	<p>Identificar y conocer las características del socio potencial</p> <p>Ajustar el estilo administrativo y financiero de cada una de las empresas asociadas.</p> <p>Realizar un análisis competitivo del mercado</p> <p>Diseñar las estrategias</p> <p>Identificar posibles valores agregados</p>	Área Administrativa	90%	Alianzas Estratégicas firmadas ----- Total Planeadas	3.000.000	8 Meses
Tener un documento que	Elaborar un portafolio de productos y	Realizar el listado de productos y organizar por grupo	Área de Ventas y Administrativa	100 %	Portafolio de Productos.	800.000	2 Meses

permita ofrecer físicamente los productos y servicios que presta la empresa.	servicios para dar a conocer la oferta de la empresa en este sector.	Determinar los servicios que se quieren prestar Suministrar la información principal de la empresa Realizar el diseño creativo para la presentación del portafolio al cliente			APROBADO		
Tener mayor capacidad financiera para mejorar la infraestructura.	Aprovechar la facilidad de acceso al crédito para aumentar su capacidad física de almacenamiento	Consultar empresas financieras quienes ofrezcan crédito en las mejores condiciones Analizar el espacio para realizar la modificación pertinente de almacenaje Contratar con Ingenieros o Arquitectos el diseño de la nueva infraestructura Remodelación o adquisición de una nueva zona	Área Administrativa	80%	Crédito Bancario. APROBADO	20.000.000	6 Meses
Conocer por qué media la competencia atrae a sus clientes.	Realizar benchmarking sobre las estrategias de publicidad de la competencia y generar la propia.	Estudiar visual y auditivamente la publicidad utilizada por la competencia Determinar que medio es más atractivo para los clientes Realizar la pauta publicitaria	Área Administrativa	100 %	Pautas Publicitarias pactadas. APROBADA S	1.000.000	3 Meses
Anticiparse ante eventos de peligro y preparar al personal para enfrentarlo.	Diseño e implementación de un MANUAL DE CONTINGENCIA, que muestre la forma adecuada de proceder frente a situaciones de terrorismo.	Analizar las situaciones de peligro a las cuales está expuesta la empresa y sus colaboradores Solicitar la ayuda de Bomberos, ARP y otros entes que guíen el proceso Realizar simulacros de diferentes situaciones adversas para determinar el proceder Consolidar, imprimir y publicar el documento final	Área Administrativa	100 %	Manual de Contingencia . APROBADO	500.000	3 Meses

TOTAL PRESUPUESTO

35.200.000

Fuente. Este estudio

6. DECISIÓN ESTRATÉGICA

6.1 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS RECOMENDADAS

De acuerdo a los resultados de la aplicación de las matrices, se puede determinar las siguientes estrategias como las más apropiadas para el adecuado funcionamiento y mejora continua de la empresa, estas son:

6.1.1 Penetración de mercado. La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos, por ejemplo, ampliando los horarios de atención, atrayendo a los clientes de la competencia por medio de la disminución de los precios o atrayendo a clientes potenciales. Desde el punto de vista de las empresas de distribución comercial, esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo. El crecimiento interno se desarrollará a través de la apertura de nuevos establecimientos propios con el mismo formato comercial en el mismo mercado en el que opera la empresa. Por su parte, la alternativa de crecimiento externo puede llevarse a cabo a través de dos posibilidades: en primer lugar, la compra de empresas de distribución que operan con el mismo formato comercial en el mismo mercado y en segundo lugar, la explotación de la fórmula de la franquicia con el formato comercial actual en el mismo mercado. Esta es, por tanto, una estrategia de crecimiento con reducido riesgo. Debido a esta circunstancia, esta debe ser una estrategia por la que deben optar en primer lugar las empresas de distribución comercial, ya que supone la explotación del negocio básico con un riesgo muy controlado debido al alto conocimiento del producto o mercado en el que trabaja la empresa.

La estrategia de penetración del mercado se puede combinar simultáneamente con otras estrategias de crecimiento más agresivas y, por tanto, más arriesgadas, como puede ser la internacionalización o desarrollo del mercado (introducción en otros mercados con el mismo formato comercial), el desarrollo de nuevos formatos comerciales (ofrecer nuevos formatos al mismo mercado) y la diversificación (desarrollo simultáneo de nuevos formatos en nuevos mercados).

6.1.2 Desarrollo de mercado – producto. Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, de aquellos segmentos a los que la empresa no se ha llegado aún, para este caso tener mayor cobertura a nuevas zonas geográficas.

6.1.3 Indicadores de gestión. Los indicadores de gestión son uno de los agentes más importantes para que todo proceso que se ejecuta en la empresa se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, que permita calcular la gestión o la administración de los mismos y llevar un control permanente en diferentes periodos que permitan tomar decisiones y ejecutar cambios que se consideren necesarios para mejorar tales procesos, para esto se formulan los siguientes:

Rotación de inventarios	=	$\frac{\text{Materia prima empleada en el mes}}{\text{Inventario de materia prima}}$
Rotación de créditos pasivos	=	$\frac{\text{Compras anuales.}}{\text{Saldo promedio de los proveedores x 360}}$
Ausentismo	=	$\frac{\text{Horas-hombre ausentes.}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Indicador ventas-trabajador	=	$\frac{\text{Ventas totales.}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
Indicador punto de equilibrio	=	$\frac{\text{Punto de equilibrio}}{\text{Ventas totales}}$
Rentabilidad por producto	=	$\frac{\text{Margen.}}{\text{Total ventas}}$
Índice de comercialidad	=	$\frac{\text{Venta producto}}{\text{Ventas totales}}$
Nivel de calidad	=	$\frac{\text{Total productos sin defectos}}{\text{Total productos elaborados}}$
Nivel de cumplimiento entregas a clientes		$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$
Nivel de Cumplimiento Del Despacho		$\frac{\text{Número de despachos cumplidos x 100}}{\text{Número total de despachos requeridos}}$
Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)		$\frac{\text{Costo Transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$
Nivel de cumplimiento de Proveedores		$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo x 100}}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$

CONCLUSIONES

La gestión de Ferretería Pasto Plaza inicialmente fue basada en caracteres empíricos como usualmente suele hacerse, sin embargo esta no se ha anticipado a los acontecimientos y no ha buscado la forma de trabajar en base a las nuevas teorías sin analizar que esto le generará beneficios tanto para la empresa en si como para sus colaboradores y clientes

El propósito de las estrategias planteadas hacia la empresa es el de brindarle una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado, por tal razón hacen parte de la planeación estratégica.

La empresa difícilmente logrará una adaptación al cambio si desde su representante sigue manteniendo una mente cerrada y no visualiza un futuro prometedor para hacer ver a la empresa como un ente generador de riqueza y no simplemente una fuente de ingresos y subsistencia.

Internamente la empresa posee mayor número de fortalezas las cuales debe analizar a fondo para contrarrestar las debilidades, así mismo a nivel externo posee más oportunidades que amenazas, lo que le permite atacarlas y saber sobrellevar eficiente su labor.

Al no poseer un proceso definido de selección y contratación de personal, la empresa no desarrolla un análisis profundo de los candidatos, corriendo el riesgo de contratar personas no aptas para la ejecución de las labores, o su inclinación a vincular personas del grupo familiar, que como es común lleva consigo la generación de problemas internos y que en un futuro afectan también la relación familiar.

RECOMENDACIONES

La empresa debe estar realizando constantemente análisis situacional para determinar las condiciones en las cuales esta se encuentra y determinar las acciones a seguir para contrarrestar dichos resultados.

Es necesario que se mantenga un control constante de lo que sucede en la empresa para examinar si se están cumpliendo con los objetivos propuestos y realizar un seguimiento a estos.

Es indispensable que la empresa conozca su mercado para determinar los sitios, personas a los cuales esta pueda llegar a abordar para ofrecer sus productos y servicios e incrementar así el nivel de ventas ya que esta únicamente se ha preocupado por manejar un solo canal de distribución de venta directa.

Es preciso que la empresa busque la forma de reducir costos y gastos para buscar la nivelación de los precios frente a su competencia, así mismo ofrecer al mercado nuevos productos o servicios que suplan las necesidades de los clientes, ampliando así su portafolio de productos.

Es necesario ofrecer un mejor servicio y atención al cliente, lo que significa: brindar un trato personalizado, contar con un local limpio, dar un trato amable y brindar lo mejor de ella para que este se sienta a gusto y logre así la fidelización que busca.

Se sugiere vincular y permitir la participación de todos los empleados de la empresa en los diferentes procesos que se llevan a cabo en ella, consiguiendo así compromiso y sentido de pertenencia.

La empresa conoce cuales son algunas de las limitaciones que tiene frente a su competencia, por lo que se propone que una vez se identifiquen, se realicen trabajos en conjunto (operación y administración) en busca de soluciones que le permitan disminuir o controlar dichas limitaciones.

Se recomienda establecer un modelo de incentivos que motive al personal para mejorar su desempeño viéndose reflejado en el incremento en las ventas y la eficiencia en la mejora de todos los procesos.

Es indispensable que se tome consciencia sobre los resultados que traería consigo la adaptación de nuevas formas de administración y trabajo por parte de la gerencia para dejar atrás el trabajo monótono y empírico y lograr una adaptación real al cambio.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. 7^{ma} ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004. 180 p.

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Bogotá: Legis Editores, 1994. 400 p.

FERREL, O.C. y HIRT, Geoffrey. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. México: McGraw Hill, 2004. p. 211.

GARCÍA DEL JUNCO, Julio y CASANUEVA ROCHA, Cristóbal. Prácticas de la Gestión Empresarial. México: Mc Graw Hill, 2000. 200 p.

GOODSTEIN, Leonard D; NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER, William. Planeación estratégica aplicada. México: Mc Graw Hill, 2002. 180 p.

KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Administración Una Perspectiva Global. 12a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004. 300 p.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México: Mc Graw Hill, 2001. 300 p.

SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R Editores, 2003. 250 p.

THOMPSON, Arthur y STRICKLAND A. J. Administración Estratégica Conceptos y Casos. 11va. ed. México: Mc Graw Hill, 2001. 150 p.

NETGRAFIA

Disponible en Internet:

- www.actualicese.com
- www.degerencia.com
- www.gerencie.com
- www.gestiopolis.com
- www.joseacontreras.net
- www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html
- www.wikipedia.com