

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA LA
COMERCIALIZADORA EL GRAN CONSTRUCTOR 2016- 2019.**

HERNANDO FABRICIO DEL CASTILLO MOSQUERA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2016**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA LA
COMERCIALIZADORA EL GRAN CONSTRUCTOR 2016- 2019.**

HERNANDO FABRICIO DEL CASTILLO MOSQUERA

**Trabajo de grado modalidad pasantía presentado como requisito para optar
al título de Administrador de Empresas**

**Asesor de la práctica empresarial:
Esp. LUIS EDUARDO BENAVIDES PUPIALES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA, Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2016**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1 de Acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966 emanada por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2016.

DEDICATORIA

Le gracias a Dios por estar conmigo en las buenas y las malas, por darme la vida y poder estudiar esta carrera tan maravillosa.

A mi madre María Ruth Velasco, por brindarme su amor y apoyo incondicional, durante el tiempo de formación.

A mi esposa Jenny Katherine Moncayo, por su compañía, amor que me ha brindado incondicionalmente durante este tiempo, por estar conmigo en los buenos y malos momentos y ser mi confidente.

A mis tíos y hermano por darme cada día una voz de aliento, y brindarme su ayuda cuando la necesite.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la señora Cristina López, por haberme brindado la oportunidad de realizar mi trabajo de grado bajo la modalidad de pasantía en la comercializadora de El Gran Constructor, por sus consejos y brindarme el apoyo y las herramientas necesarias para llevar a cabo la propuesta de mejoramiento administrativo en dicho establecimiento comercial.

Así mismo agradezco al profesor Luis Eduardo Benavides, por brindarme su asesoría durante la realización de la pasantía, logrando corregir mis errores en mi trabajo de grado.

Agradezco a la universidad de Nariño por brindarme la oportunidad de ser un profesional de una de las mejores universidades del país, y por los conocimientos adquiridos en el programa de administración de empresas.

Gracias al todo poderoso por haber cumplido uno de mis tantos sueños.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	14
1. ASPECTO METODOLOGICOS	15
1.1 TÍTULO DE INVESTIGACIÓN	15
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION.	15
1.2.1 Planteamiento del problema.	15
1.2.2 Formulación del Problema.	15
1.2.3 Sistematización del problema	16
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
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:	20
1.5.4 Marco Conceptual:.....	24
1.6. METODOLOGIA	25
1.6.1 Paradigma de investigación.	25
1.6.2 Tipo de investigación.	25
1.6.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	25
1.6.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	26
1.6.5 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	26

1.6.6. MUESTRA	27
1.6.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	27
2. ELABORACION DEL DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO DEL EL GRAN CONSTRUCTOR.....	28
2.1 ANALISIS INTERNO.....	28
2.2 RESULTADO DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES.....	36
2.3. Análisis de sector Externo.....	47
3. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.....	62
4. DECISION ESTRATEGICA A DISEÑAR	70
4.1 PENETRACION EN EL MERCADO.....	70
5. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICOS	71
5.1 MISIÓN.....	71
5.2 VISIÓN	71
5.3 Principios Corporativos	71
6. CONCLUSIONES	73
7. RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFIA.....	75
ANEXO A. DIAGNOSTICO INTERNO	77
ANEXO B. ENCUESTA A CLIENTES.....	80
ANEXO C. ENCUESTA A PROVEEDOREES	82

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Logotipo de El Gran Constructor	19
Grafico 2. Unidad de mando integral de dirección estratégica	23
Grafica 3. Estructura Organizacional.	28
Grafico 4. Cultura y clima organizacional.	30
Grafico 5. Tabulación de encuesta reclutamiento.	31
Grafico 6. Compensación y Desarrollo.....	32
Grafico 7. Evaluación y Desempeño.....	32
Grafico 8. Programa de salud ocupacional	33
Grafico 9. Conceptos Generales de Mercadeo	34
Grafico 10. Investigación de mercado.....	35
Grafico 11. Resultado de encuesta pregunta número 1 dirigido a clientes.	36
Grafico 12. Resultado de encuesta de clientes pregunta número 2	37
Grafico 13. Resultado de encuesta de clientes pregunta número 3	38
Grafico 14. Resultado de encuesta de clientes pregunta número 4	39
Grafico 15. Resultado de encuesta de clientes pregunta número 5	40
Grafico 16. Resultado de encuesta de clientes pregunta número 6	41
Grafico 17. Resultado de encuesta de clientes pregunta número 7	42
Grafico 18. Resultado de encuesta de clientes pregunta número 8	43
Grafico 19. Resultado de encuesta de clientes pregunta número 9.	43
Grafico 20. Resultado de encuesta de proveedores del El Gran Constructor.....	44

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriz de BCG de El Gran Constructor	57
Figura 2. Estrategia cuadrante de la Matriz PEYEA.....	63
Figura 3. Matriz E.I	64

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Elaboración de la matriz de perfil capacidad interna (PCI)	45
Cuadro 2. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM).....	50
Cuadro 3. Matriz de evaluación factores internos (MEFI).....	52
Cuadro 4. Matriz de evaluación factores externos (MEFE)	53
Cuadro 5. Matriz de perfil competitivo.....	55
Cuadro 6. Matriz de BCG de Boston aplicada al Gran Constructor	56
Cuadro 7. Matriz DOFA	58
Cuadro 8. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	62
Cuadro 9. Matriz cuantitativa para valorar estrategias	65
Cuadro 10. Plan de acción.....	66

RESUMEN

El propósito de este trabajo es la realización de un diseño de plan estratégico a la comercializadora de El Gran Constructor, con el objetivo de ser la comercializadora líder del departamento de Nariño en productos y materiales de construcción; se inició con la realización de encuestas a los trabajadores, clientes y proveedores de la comercializadora; con el fin de analizar los factores internos y externos de la organización, después de realizar las encuestas se procedió a la formulación de la estrategia, por medio del diseño de matrices para la determinación de la gran estrategia a desarrollar, con su respectivo plan de acción y por último se diseñó un direccionamiento estratégico acorde a los razón de ser la empresa.

La metodología para llevar a cabo esta propuesta es un enfoque mixto; donde vamos a vincular datos cuantitativos y cualitativos para poder a responder al planteamiento del problema y lograr un acertado diseño de propuesta de plan estratégico.

Al finalizar el diseño de propuesta de plan estratégico se espera determinar las fallas que presenta la organización y a su vez corregirlas, y diseñar el plan estratégico adecuado y acorde a la razón social de la comercializadora, con el propósito de mejorar la competitividad en el sector de la construcción y ser la empresa líder en el mercado para el año 2019.

ABSTRACT

The purpose of this work is the realization of a strategic plan to design the marketing of the Great Builder, with the goal of being the leading marketer of Nariño in products and materials; which began with surveys to employees, customers and suppliers of the marketing; in order to analyze the internal and external factors of the organization, after conducting surveys we proceeded to formulating the strategy, implementing the most important for determining the grand strategy to develop matrices, with its plan of action and finally a chord strategic direction to the company rationale was designed.

The methodology to carry out this proposal is a mixed approach; where we will link quantitative and qualitative data to answer the problem statement and achieve a successful design proposed strategic plan.

Upon completion of the design proposed strategic plan is expected to determine the flaws that presents the organization and in turn correct them, and design the right strategic plan and according to the trade name of the distributor, in order to improve competitiveness in the sector construction and be the market leader for the 2019 business year.

INTRODUCCION

En la actualidad el sector de la construcción de la ciudad de San Juan de Pasto, ha venido creciendo progresivamente, por parte del sector público, en la remodelación de la ciudad y el sector privado en las construcciones de apartamento y urbanizaciones, esto ha ocasionado un aumento de la demanda de productos y materiales de construcción.

El propósito de este trabajo surge por la necesidad que tiene la empresa en dirigir todos sus esfuerzos por lograr sus objetivos, que es ser la comercializadora líder en productos para la construcción del departamento de Nariño y de la ciudad de San Juan de Pasto.

La recolección de información para elaborar la propuesta de diseño de un plan estratégico se recopilara por medio de encuesta a las personas que laboran en la comercializadora, clientes y sus proveedores actuales; que nos permita obtener un diagnóstico interno y externo de la organización. Después de analizar las variables de estudio de la comercializadora se procede al establecimiento de estrategias que se ajuste con el propósito de El Gran Constructor.

El diseño del plan estratégico es un documento concretado en consenso por los propietarios e integrantes de la comercializadora, es un modelo a seguir por parte de El Gran Constructor, para alcanzar los objetivos propuesto, trazar un mapa cuyo objetivo nos señale los pasos y actividades que permita realizar un diagnóstico, formular estrategias y el plan de acción, establecer una misión, visión, y objetivos corporativos que estén acorde con los ideales de la comercializadora.

1. ASPECTO METODOLOGICOS

1.1 TÍTULO DE INVESTIGACIÓN

“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA EL GRAN CONSTRUCTOR 2016- 2019”.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION.

1.2.1 Planteamiento del problema. La problemática de la comercializadora El Gran Constructor, se presenta por la carencia de objetivos definidos como organización, lo cual implica que la comercializadora no tiene un rumbo fijo porque no cuenta con una misión establecida. Es la razón por la cual los trabajadores del El Gran Constructor no conocen la razón social de la empresa, carece de visión como organización, no tienen definido valores, políticas y estrategias corporativas y una estructura organizacional por lo tanto carece de una visión competitiva. La comercializadora desconocen de la importancia de dirección estratégica, no cuenta con un modelo sistemático de planeación estratégica, que permita a la organización lograr una mayor competitividad y flexibilidad a los cambios que se presenta en el mercado, y llevar a cabo una correcta toma de decisiones.

Si se continua como se viene trabajando normalmente, El Gran Constructor podría desaparecer del mercado, porque no cuenta con las herramientas necesarias para ser competitiva en el sector de la construcción; ya que la ciudad de San Juan de Pasto está en el auge de las construcciones en los sectores tanto pública como privada; y gran parte de los consorcios de construcción, están importando todos los materiales y herramientas para la construcción de los mercados internacionales, especialmente del mercado del país de China que unas de la economía más sólidas del mundo, por el costo de la mano de obras es muy económica y esto sería una gran amenaza no solamente para El Gran Constructor si no para las pequeñas y medianas ferretería de la ciudad de Pasto.

Si El Gran Constructor lograra proponer el diseño de un plan estratégico, se obtendría un mayor crecimiento en ventas y ser la empresa líder de construcción durante los próximos años.

1.2.2 Formulación del Problema. ¿Cuál sería la propuesta de diseño de plan estratégico adecuado para comercializadora El Gran Constructor, durante el periodo 2016- 2019?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Por qué es necesario realizar un diagnóstico que determine la situación actual de la comercializadora El Gran Constructor de la ciudad de San Juan de Pasto?
- ¿Cómo se diseñaría una propuesta de direccionamiento estratégicos a la empresa de El Gran Constructor?
- ¿Cuáles serían las estrategias para el mejoramiento de la comercializadora El Gran Constructor?
- ¿Por qué es necesario elaborar un plan de acción a la comercializadora El Gran Constructor?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Diseñar una propuesta de plan estratégico para la comercializadora El Gran Constructor durante el periodo 2015- 2019.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico que determine la situación actual de la comercializadora El Gran Constructor de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Formular estrategias para el mejoramiento de la comercializadora El Gran Constructor.
- Elaborar un plan de acción a la comercializadora El Gran Constructor.
- Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégicos a la empresa de El Gran Constructor.

1.4 Justificación. La planeación estratégica en la actualidad es una herramienta muy importante para las organizaciones y administradores de empresas, por medio de esta se puede explicar el por qué cada día los mercados económicos se vuelve cada vez mucho más dinámicos para la mayoría de las organizaciones.

La planeación estratégica trata fundamentalmente de la disposición del esfuerzo organizacional dirigido al desarrollo de objetivos, de su consecución y de la generación futura de productos y/o servicios; así como también del diseño de la implementación de políticas por medio de las cuales se pudieran alcanzar las metas y los objetivos de la organización a un mediano o largo plazo.

La competencia de las empresas por ganar posicionamiento y cuota de mercado hoy en día es muy difícil, la apertura y la globalización económica; esto obliga a las organizaciones ser más competitiva porque se pasa de una competencia regional a una competencia mundial. Competir con los mercados europeos y asiáticos es muy difícil porque este último tiene una mano de obra muy barata y es la economía más grande del mundo; el sector de la construcción se encuentra afectado por este fenómeno debido que gran parte de las empresas constructoras asignadas en la ciudad compra todos sus materiales y productos de construcción al mercado del país de la China.

En desarrollo de este trabajo de pasantía se pretende adoptar la metodología de planeación estratégica y de esta forma obtener de una manera detallada un diagnóstico que permita evaluar las condiciones actuales que se encuentra la comercializadora de El Gran Constructor; los cuales permitirán la formulación de estrategias para la toma de decisiones y la elaboración de un plan de acción.

Por tal motivo se debe realizar un diseño de propuesta de plan estratégico en la comercializadora de El Gran Constructor con, el fin de proponer mecanismo que permitan optimizar los recursos al máximo con procesos que beneficien a la comercializadora y a sus propietarios en la búsqueda de ser la empresa líder del departamento de Nariño y de la ciudad de San Juan de Pasto.

1.5 MARCO REFERENCIAL

1.5.1 Marco contextual. “El trabajo de grado en la modalidad de pasantía se realizó en la comercializadora El Gran Constructor de la ciudad de San Juan de Pasto, capital del departamento de Nariño y es conocida como la ciudad sorpresa de Colombia. Cuenta con una población de 439.993”¹

La capital nariñense está situada en el suroccidente colombiano a 2527 msnm, con una temperatura promedio anual de 13,3 °C; ubicada en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado Nudo de los Pastos, sobre el denominado Valle de Atriz al pie del Volcán Galeras con un área

¹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. DANE. Proyecciones de población municipal por área. Colombia: s.n., 2005-2020.

urbana de 26.4 km².

Su población está dividida en 6 estratos de la siguiente manera: estrato 1 (14%), estrato 2 (31,2%), estrato 3 (25%), estrato 4 (8,2%), estrato 5 (3%) y estrato 6 (6%). De igual manera la población se encuentra segmentada entre hombres (212.382 habitantes) y mujeres (227.611).

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

Las principales actividades económicas de la ciudad de San Juan de Pasto son: industria (11,1%), comercio (56,0%), servicios (28,9%), otras actividades (4,1%). Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en la ciudad de San Juan de Pasto y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles.

La festividad principal es el Carnaval de Negros y Blancos, declarado Patrimonio Cultural de la Nación por el Congreso de la República de Colombia en abril de 2002, y el 30 de septiembre de 2009 añadido entre las listas del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO; se celebra entre el 2 y el 7 de enero de cada año con eventos y características que hacen de estas fiestas únicas en el país y en el mundo.

1.5.2 Marco Situacional. La comercializadora El Gran Constructor es un establecimiento de comercio fundada el 3 de octubre de 2013 por la propietaria María Cristina López; matriculado en la cámara de comercio de Pasto-Nariño-Colombia. Se dedica al comercio por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción. La comercializadora se encuentra ubicada en la dirección 10a-75 Cl. 15 #101 Pasto Nariño.

Grafico 1. Logotipo de El Gran Constructor



Fuente. Este estudio

El Gran Constructor cuenta con 10 trabajadores, 3 en el área administrativa por la propietaria, la administradora y el contador; 3 en el área comercial, y 4 trabajadores en el área operativa de la comercializadora. La comercializadora no tiene una misión, visión, y políticas definidas como organización; esto se debe a que no tiene conocimiento alguno de direccionamiento estratégico.

En la actualidad la comercializadora cuenta con más 100 clientes entre personas naturales y jurídicas. Sus principales clientes en grandes volúmenes son: el consorcio Cívico, Avante, CASS, la alcaldía municipal de San Juan de Pasto y Haciendo Casas.

Los proveedores del El Gran Constructor que tiene en la actualidad son:

- La casa del carpintero
- Cementos Argos
- Megafer
- Kabracol
- Sika
- Mantos Andino
- Comercializadora Corona
- Ferretería Argentina
- Grupo Davini
- Grupo Pegasso.
- Cemex
- Bestly
- Henkel

- Alfagres s.a

Sus principales competidores directos son:

- Central de Materiales
- Ferretería Mega ventas
- Ferretería Trefilados.

1.5.3 Marco teórico:

Dirección estratégica. Según Fred David:

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales².

El término *planeación estratégica* se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

² FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. Ciudad de México: Pearson Prentice Hall, 2003. p 5.

Etapas de la dirección estratégica: Según Fred:

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil³.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las

³ Ibid.

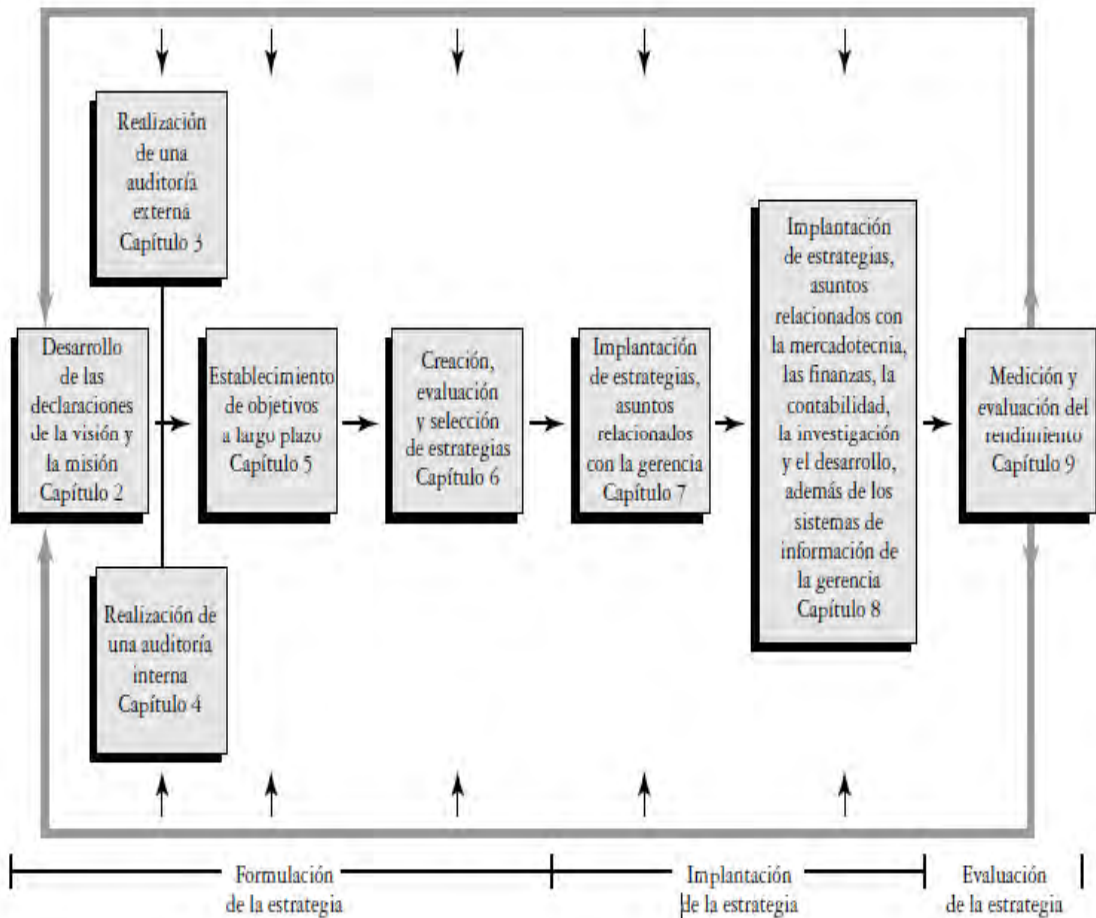
estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?” El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.

Grafico 2. Unidad de mando integral de dirección estratégica



Fuente: Libro de Fred David. Concepto de dirección estratégica novena edición.

Beneficios de la dirección estratégica. La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de empresas pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la dirección estratégica.

Desde siempre, el principal beneficio de la dirección estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. Esto sigue siendo un beneficio importante de la dirección estratégica, pero los estudios de investigación indican ahora que el proceso, más que la decisión o el documento, es la contribución más importante de la dirección estratégica.

1.5.4 Marco Conceptual:

- **Direccionamiento estratégico:** Instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificar los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.
- **Matriz BCG:** La Matriz de Boston Consulting Group, Matriz BCG o Matriz Crecimiento-Participación, se trata de una herramienta gráfica para analizar la cartera de negocios de una empresa desarrollado en la década de los años 70 por The Boston Consulting Group.
- **Matriz DOFA:** La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia
- **Matriz MEFE:** identificación de factores exógenos que condicionan el desempeño de la organización, en tanto sus aspecto positivos (oportunidades), como negativos (amenazas)
- **Matriz MEFI:** La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia qua resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.
- **Misión:** La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el Negocio de una empresa.
- **Objetivos Corporativos:** Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización.
- **PCI:** es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades presentadas en la parte interna de la unidad empresarial en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo de la misma. Así se puede hacer un diagnóstico estratégico involucrando todos las categorías de capacidad que contiene la empresa sobre la que influyen los factores de una forma u otra

- **Plan De Acción:** Es un modo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización se concreta. Describe el modo en que el grupo empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos. Un plan de acción consiste en un número de pasos de acción o cambios a realizar en su comunidad.
- **POAM:** Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. un grupo estratégico puede determinar si un factor, el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.
- **Política Empresarial:** es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.
- **Valores:** Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.
- **Visión:** Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

1.6. METODOLOGIA

1.6.1 Paradigma de investigación. El paradigma de investigación que se utiliza en la comercializadora El Gran Constructor en el desarrollo de la propuesta de mejoramiento es un enfoque mixto; donde vamos a vincular datos cuantitativos y cualitativos para poder responder al planteamiento del problema y lograr una acertada propuesta de mejoramiento.

1.6.2 Tipo de investigación. Corresponde a un tipo de estudio descriptivo porque se identificara los elementos y característica principales que con lleve a la formulación adecuada para la propuesta de diseño de plan estratégico, con el propósito de ser más competitivo el sector de la construcción.

1.6.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación a emplearse para desarrollar la propuesta de diseño de un plan estratégico establecido es el analítico; identificando cada una de las

situación es estableciendo causa y efecto entre los elementos u objetos que integran la investigación.

1.6.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la propuesta se llevará a cabo en Cinco momentos:

- Momento N° 1 Presentación de la propuesta ante el comité curricular del programa de Administración de Empresas.
- Momento N° 2. Recolección de la información de forma indagatoria de tipo contextual para aproximarse al tema. Igualmente el diseño de esta etapa de la investigación será realizado a partir de fuentes primarias o registro secundario de tipo bibliográfico; basado en recolectar y consultar información sobre el tema tanto en textos elaborados, documentos escritos por expertos en la materia como fuentes secundarias, tales como la Internet.
- Momento N°. 3. Interpretación y análisis de la información (resultados de la información obtenida mediante análisis cualitativo descriptivo), construcción del cuerpo del proyecto, los capítulos y subtemas (composición de las categorías temáticas)
- Momento N°. 4. Presentación formal de la propuesta.
- Momento N°. 5: Desarrollo de la propuesta de la propuesta de diseño de un plan estratégico a la comercializadora El Gran Constructor. Los momentos 2, 3 y 4 corresponden a la realización del anteproyecto. El momento 5 al desarrollo de la propuesta como tal es decir, la puesta en marcha.

1.6.5 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta que este estudio se desarrollará en el área administrativa de El Gran Constructor que está conformada por la propietaria, la administradora, se abordaran las siguientes fuentes de información:

Fuente Primaria: Se parte de la información obtenida de manera directa con los colaboradores perteneciente al área administrativa del gran constructor, trabajadores, proveedores y clientes, a través de la encuesta personal. También se realizaran entrevistas a los demás trabajadores de El Gran Constructor.

Además, se realizará la observación directa que permitirá conocer el estado actual del área comercial.

Fuente Secundaria: Está apoyada en consultas de material en bibliotecas virtuales, páginas de internet, trabajos de grado e investigaciones relacionados

con el tema que posibilitan enriquecer el presente trabajo.

1.6.6. MUESTRA

En la determinación de la muestra para la aplicación de las encuesta se tomara como objeto de estudio a todos los trabajadores, y con el método aleatorio simple a los proveedores y clientes de la comercializadora del gran constructor; esto con el fin de obtener un resultado más próximo a la realidad.

Trabajadores: 10 encuesta, debido que la comercializadora cuenta en la actualidad con 10 trabajadores donde facilitaría realizar una encuesta con mayor precisión.

Clientes: la comercializadora cuenta en el momento con 97 clientes. En la actualidad el tamaño óptimo es de 77 encuestas; con nivel de confianza del 95% y con un error de estimación del 5%.

Proveedores: La empresa en actualidad tiene negociación con 15 proveedores, que son regionales y nacionales. Para determinar el tamaño de la muestra a este segmento se les realizara a todos para obtener una mayor precisión en la recolección de información.

1.6.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

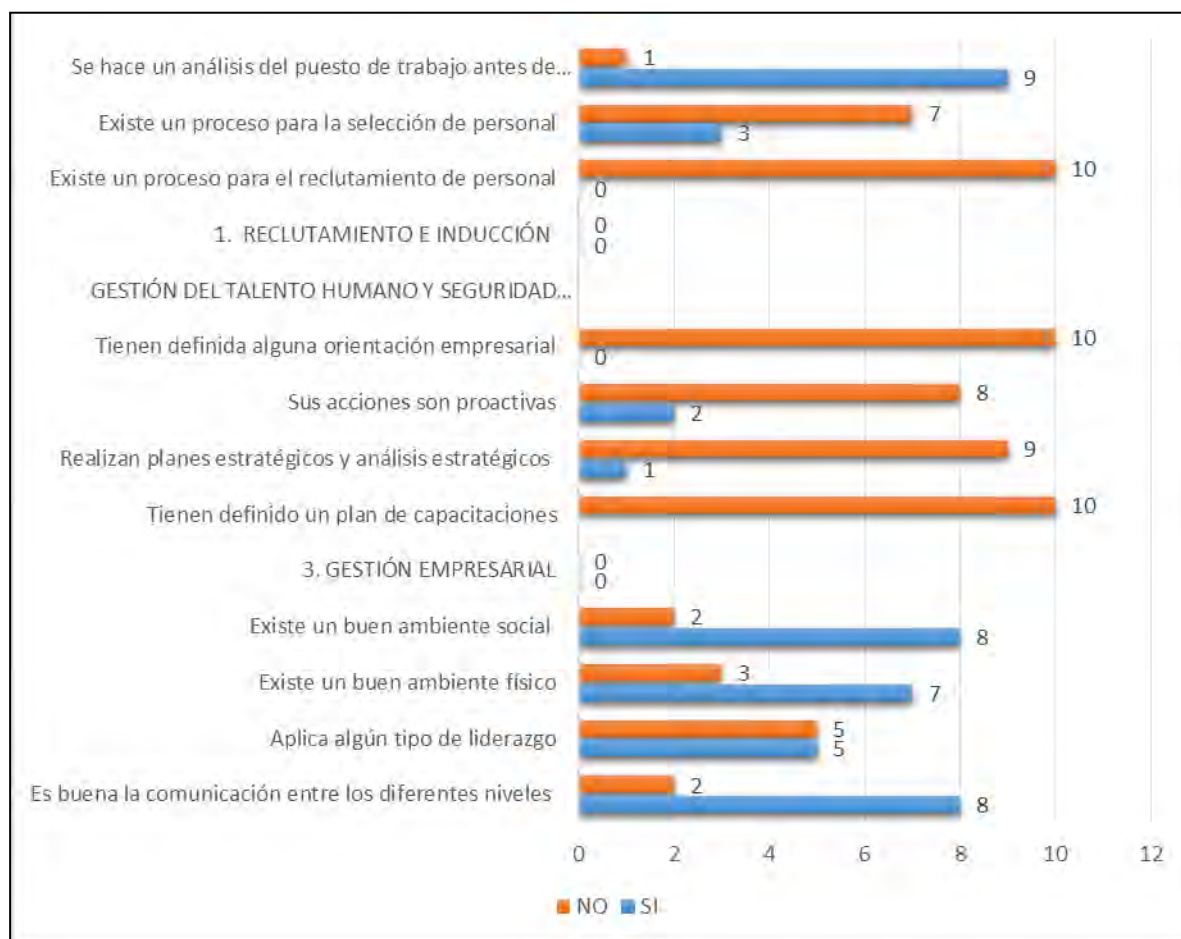
El instrumento de recolección de información será por medio de las encuestas y entrevistas que serán diseñadas por el investigador del presente trabajo y aplicadas bajo la supervisión del asesor de la pasantía.

2. ELABORACION DEL DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO DEL EL GRAN CONSTRUCTOR.

2.1 ANALISIS INTERNO.

“Análisis de resultado de encuesta del diagnóstico interno”

Grafica 3. Estructura Organizacional.



Fuente: Análisis de encuesta a trabajadores de la comercializadora El Gran Constructor Mayo 2016

Mediante la entrevista a los trabajadores de El Gran Constructor se determinó que el 70% de los trabajadores laboran desde hace dos años con la comercializadora y un 30% menos de un año; se observa una estabilidad laboral por parte de los empleados.

El grado de escolaridad de los empleados según la media aritmética son técnicos en ventas y servicio al cliente, el resto de los trabajadores son tecnólogos, esto incluyen a la propietaria y administrador, el único profesional es la contador pública, los restantes son bachilleres.

El Gran Constructor cuenta con un gran potencial de trabajadores en el área de ventas y servicio al cliente; en el área administrativa si hay una gran falencia al no tener un profesional en administración o por lo menos tenga conocimientos administrativos.

El Gran Constructor fue fundado el 3 de octubre de 2013 y desde su fundación los trabajadores desconocen la razón social de la empresa; solamente dos trabajadores saben en si la razón por que fue creada El Gran Constructor, por los diálogos frecuente que han tenido con la propietaria de la empresa, es una gran debilidad de la comercializadora el no tener definida y establecida la razón social de la empresa.

Por medio de la observación y los resultados de la encuesta se puede observar que un 100% La Comercializadora El Gran Constructor no se preocupa por divulgar la razón de ser de la empresa a los empleados.

Según los resultados obtenidos con los trabajadores de El Gran Constructor en la pregunta ¿conocen la visión de la empresa? desconocen la visión de El Gran Constructor porque no la tienen establecida, divulgada y formulada; lo que conlleva que El Gran Constructor este a la deriva y sea menos competitiva; con respecto a sus competidores directos.

Los empleados desconocen del futuro de la comercializadora en un 100%, en los últimos dos años la comercializadora obtuvo un crecimiento del 120% de su capital financiero; esto es una de sus fortalezas pero se ha observado que cada año aumenta más competidores en el sector de la construcción debido al auge de la construcciones públicas y privadas de la ciudad de San Juan de Pasto. Es una gran debilidad que la comercializadora no cuente con un rumbo definido como organización. Las políticas y los valores de El Gran Constructor, no están establecidas y los trabajadores en un 80% no saben cuáles son, el 20% de los empleado, saben los valores en general como: honestidad, respeto; y desconocen las políticas hacia los clientes, proveedores, financiera, y trabajadores; una fortaleza que se puede destacar en la comercializadora es el respeto que hay entre compañero y hacia sus jefes superiores.

El 90% de los trabajadores no conocen de manera formal la estructura de organizacional del El Gran Constructor, esto se debe debido que la comercializadora no tiene establecido formal mente una estructura organizacional como empresa; mientras el 10% de ellos conocen cuales es la estructura en la unidad de mando.

El Gran Constructor el 60% de los trabajadores no conocen bien cuáles son las funciones labores, debido que la comercializadora no cuenta con un manual de

funciones escrito o establecido; el 40% si tiene muy claro las funciones definidas dentro de la comercializadora en el área administrativa y contable, pero no se tiene, esta funciones por escrito, establecidas formal mente.

El Gran Constructor no tienen definido un flujograma de procesos establecidos, el 80% de los trabajadores no conocen, por este motivo de no tener establecido un flujograma de proceso establecidos, en ocasiones se presenta demoras en las entregas de productos y mala atención en los clientes.

Grafico 4. Cultura y clima organizacional.

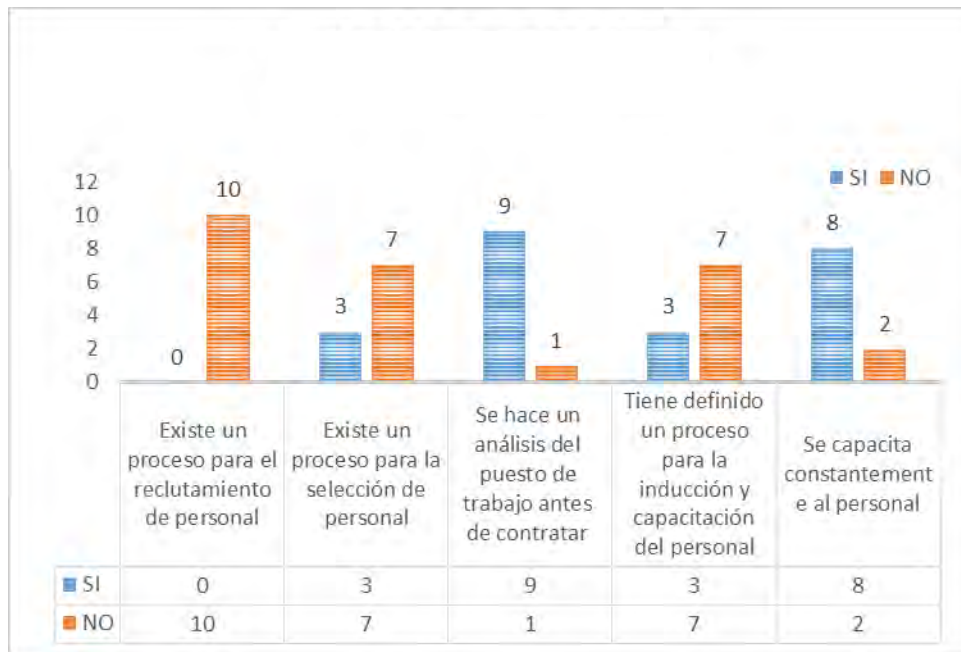


Fuente: Análisis de encuesta a trabajadores de la comercializadora El Gran Constructor Mayo 2016

De acuerdo al clima organizacional de la Comercializadora El Gran Constructor se puede decir en los trabajadores hay un buen ambiente físico y social de trabajo; la comunicación de los directivos de la comercializadora es buena.

Es una debilidad la falta de liderazgo en los trabajadores; por lo tanto la comercializadora no cuenta por lo menos con un líder que los impulse a ser mejores trabajadores y por lo tanto afecta a la falta de crecimiento de la empresa.

Grafico 5. Tabulación de encuesta reclutamiento.



Fuente: Análisis de encuesta a trabajadores de la comercializadora El Gran Constructor Mayo 2016.

La comercializadora desconoce del área del talento humano, porque no tiene proceso de reclutamiento, de selección definidos y establecidos, a su vez no tienen definidos los puesto de trabajo a contratar, siendo esta una debilidad de la comercializadora; la capacitación constante de los trabajadores si aplica en la comercializadora en un 80% por parte del área administrativa.

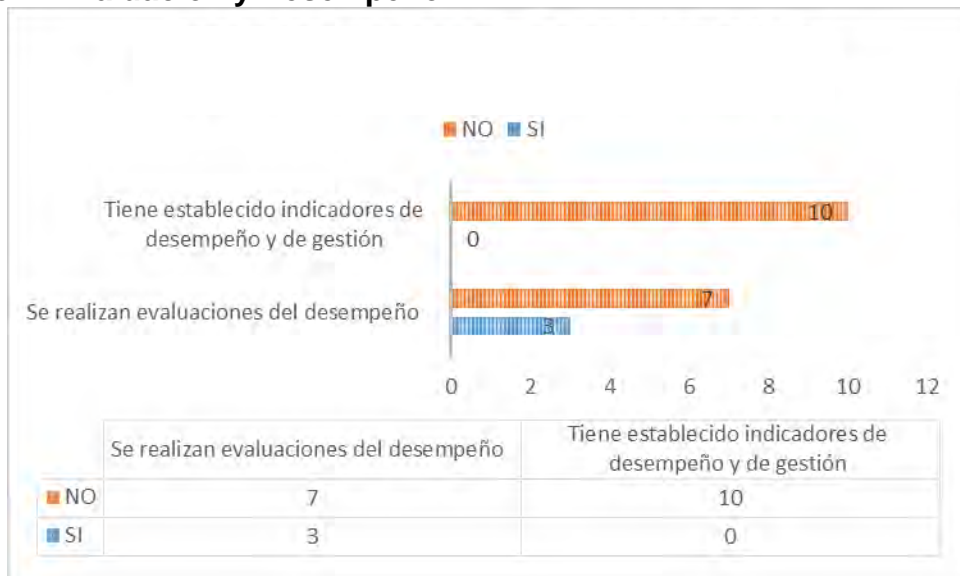
Grafico 6. Compensación y Desarrollo



Fuente: Análisis de encuesta a trabajadores de la comercializadora El Gran Constructor Mayo 2016.

El reconocimiento del desempeño de los trabajadores en la comercializadora es una fortaleza la bonificaciones que otorga a los trabajadores por un cierto monto en ventas, pero a su vez no les brinda la posibilidad de desarrollarse profesionalmente a los trabajadores siendo esta debilidad como organización.

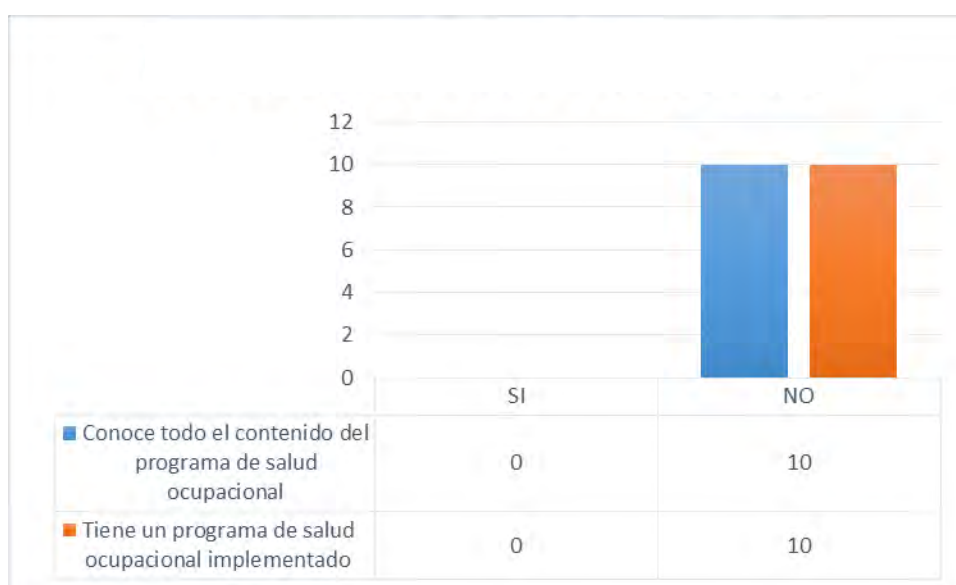
Grafico 7. Evaluación y Desempeño



Fuente: Análisis de encuesta a trabajadores de la comercializadora El Gran Constructor Mayo 2016.

Para evaluar el desempeño de la comercializadora El Gran Constructor se utilizan instrumento como: presupuesto, balances y cualquier indicador de tipo financiero y contable por parte del área contable; por lo tanto El Gran Constructor no tiene establecidos indicadores de desempeño y de gestión empresariales. En el área de comercial la evaluación del desempeño que se realiza cada mes es por el cumplimiento de ventas, mientras al área administrativa se las evalúa por crecimiento en ventas, y cuota de participación en el mercado.

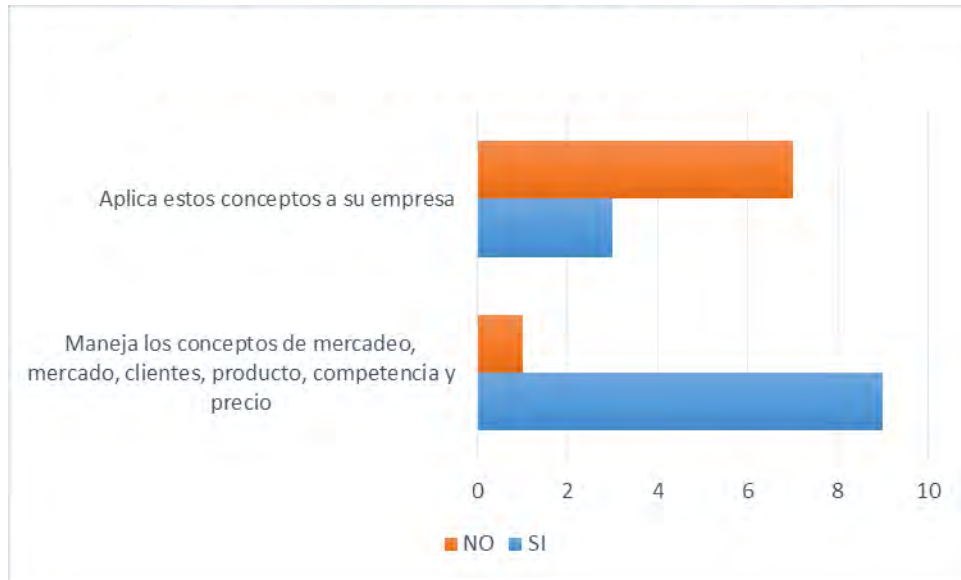
Grafico 8. Programa de salud ocupacional



Fuente: Análisis de encuesta a trabajadores de la comercializadora El Gran Constructor Mayo 2016.

La comercializadora de El Gran Constructor desconoce del programa ocupacional; siendo esto una debilidad interna, los programa de salud ocupacional serían muy importantes en la comercializadora, en evitar posibles accidentes, porque hay productos de construcciones pesados y una mala fuerza podría ocasionar lesiones graves en los trabajadores y esto a su vez generarían sanciones económicas por no tener implementado y establecido programas de salud ocupacional en la comercializadora.

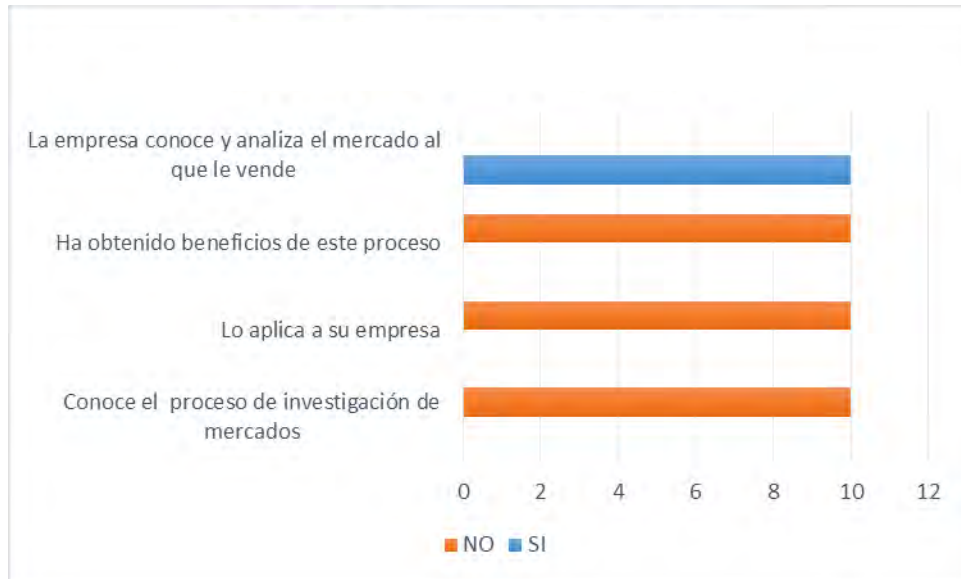
Grafico 9. Conceptos Generales de Mercadeo



Fuente: Análisis de encuesta a trabajadores de la comercializadora El Gran Constructor Mayo 2016.

Los empleados de la comercializadora en un 90% desconocen los conceptos de mercadeo siendo esto una gran debilidad ya que el mercadeo nos permite conocer nuestro clientes, productos, competencia y precios y a la competencia, por medio de esta implementar estrategias comerciales y a su vez rentabilidad en las organizaciones; El Gran Constructor aplica algunos conceptos de mercadeo de manera empírica, por lo tanto es una gran debilidad como organización y la cual debe mejorar para ser más competitiva.

Grafico 10. Investigación de mercado

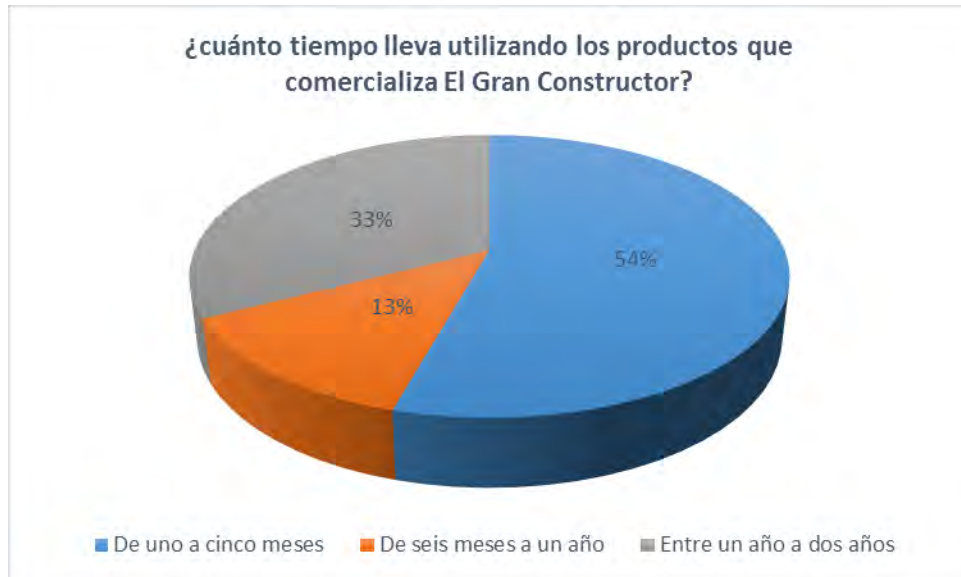


Fuente: Análisis de encuesta a trabajadores de la comercializadora El Gran Constructor Mayo 2016.

El Gran Constructor desconoce totalmente sobre la importancia de la realización de estudio de mercado, ya que el estudio de mercado se centra en analizar la oferta y la demanda de un bien o servicio dentro de un mercado con el fin de determinar la penetración que éste puede tener en el mercado real. De esta forma se podrán conocer tanto las oportunidades como los riesgos; y por lo tanto se considera una debilidad en la organización.

2.2 RESULTADO DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

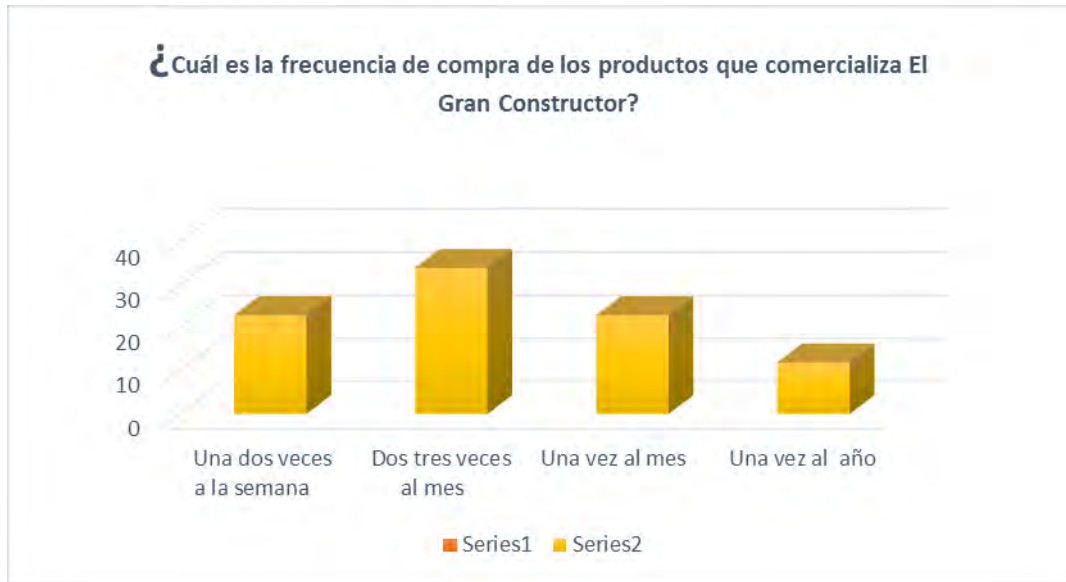
Grafico 11. Resultado de encuesta pregunta número 1 dirigido a clientes.



Fuente: Análisis de encuesta dirigida a los clientes del El Gran Constructor Mayo 2016

El Gran Constructor cuenta con un 46% de sus clientes, utilizando sus productos entre 6 meses a dos años, esto clientes les generan el 70% de los ingresos a la comercializadora, debido que se tiene un gran poder de negociación en la compra de grande volúmenes, con la constructora Zúñiga, Avante y las que operan en la ciudad San Juan de Pasto; el 54% son clientes que utilizan los productos desde hace un mes a cinco meses, esto clientes les generan un 30% de los ingresos, y este tipo de cliente compra volúmenes pequeños, debido que ellos adquieren los productos para remodelaciones de sus viviendas.

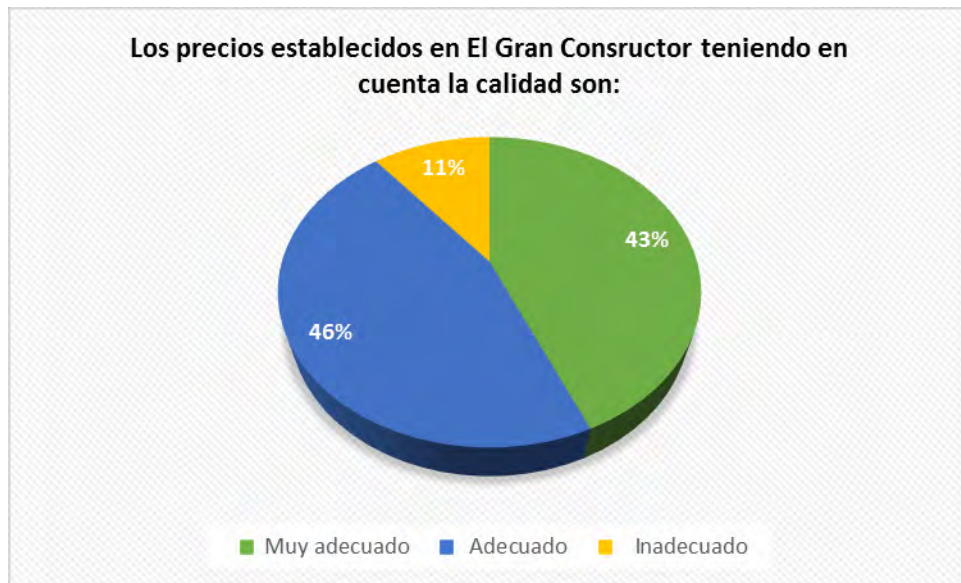
Grafico 12. Resultado de encuesta de clientes pregunta número 2



Fuente: Análisis de encuesta dirigida a los clientes del El Gran Constructor Mayo 2016

La frecuencia de compra de los productos de El Gran Constructor aproximadamente es de un 67% de una vez a tres meses por mes, por los diferentes consorcio y clientela en general el 30% de los clientes adquieren los productos una vez al año, esto se debe que realizan remodelaciones ocasionales, en sus respectivas viviendas, los productos que con más frecuencia en venta son: cemento, sika varillas, elementos eléctricos y ladrillos; lo cual tiene una alta rotación de inventario; Mientras los productos de obras blanca como son la cerámicas son de baja rotación.

Grafico 13. Resultado de encuesta de clientes pregunta número 3



Fuente: Análisis de encuesta dirigida a los clientes del El Gran Constructor Mayo 2016

En los clientes de El Gran Constructor los precios establecidos en un 90% son muy buenos, y están igual o menor que la competencia, una de las grandes fortalezas de esta comercializadora, son sus precios, que están igual o un poco debajo a los de sus competidores directos, el 43% de los clientes les parecen que los precios están más inadecuado, y por encima de la competencia, especialmente en los productos de materiales de obra blanca o de acabado, que son un poco costosos.

Grafico 14. Resultado de encuesta de clientes pregunta número 4



Fuente: Análisis de encuesta dirigida a los clientes del El Gran Constructor Mayo 2016

El tiempo de atención en los clientes minorista es normal en 31%, poco extenso en un 23% y rápido en un 24% con respecto a la competencia, debido que el personal, atiende de manera inmediata las solicitudes y pedidos de los clientes en el menor tiempo y la disponibilidad de inventario que cuenta la comercializadora. Consideran demorado en un 24% los clientes mayoristas en la entrega total de los productos en los tiempos establecidos.

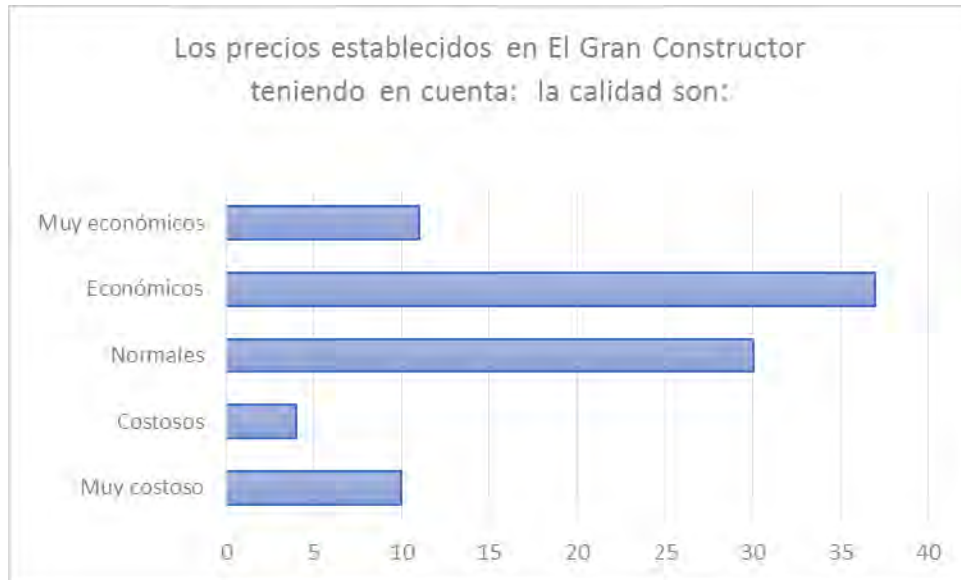
Grafico 15. Resultado de encuesta de clientes pregunta número 5



Fuente: Análisis de encuesta dirigida a los clientes del El Gran Constructor Mayo 2016

Los clientes de la comercializadora en un 45% están satisfechos con los servicios que ofrece El Gran Constructor, el 30% se encuentra insatisfecho y el 25% poco satisfecho lo que con lleva a la comercializadora a ofrecer un mejor portafolio de producto y servicio y a atención al cliente.

Grafico 16. Resultado de encuesta de clientes pregunta número 6



Fuente: Análisis de encuesta dirigida a los clientes del El Gran Constructor Mayo 2016

Los precios establecidos en El Gran Constructor teniendo en cuenta la calidad son en un 47% económicos, normales en un 30% mientras, que el 10% consideran que algunos productos son muy costosos con respecto a la competencia, esto se podría considerar una gran fortaleza, ya que la comercializadora tiene una gran relación con los proveedores.

Grafico 17. Resultado de encuesta de clientes pregunta número 7



Fuente: Análisis de encuesta dirigida a los clientes del El Gran Constructor Mayo 2016

Los servicios prestado por El Gran Constructor para su cliente es mucho mejor en un 39%, mejor en un 22% con respecto a la competencia, esto se debe a los bajos precios que han establecidos y la calidad de sus producto y a la entrega de sus productos.

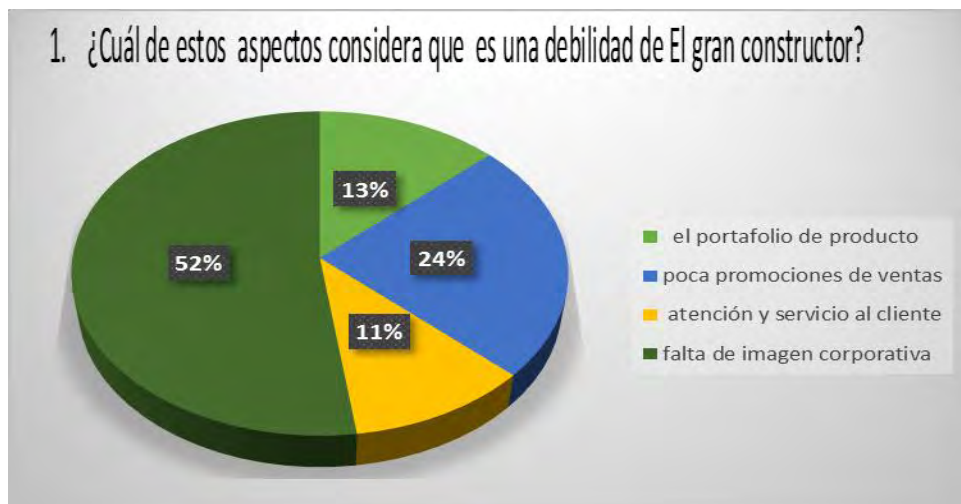
Grafico 18. Resultado de encuesta de clientes pregunta número 8



Fuente: Análisis de encuesta dirigida a los clientes del El Gran Constructor Mayo 2016

El Gran Constructor en 51% es recomendado por sus cliente, y un 4.9% no lo recomendaría, esto se debe que la comercializadora no cuenta con un portafolio de productos de construcción necesarios, lo cual esta obligada en aumentar nuevas líneas de productos para ser mas competitiva.

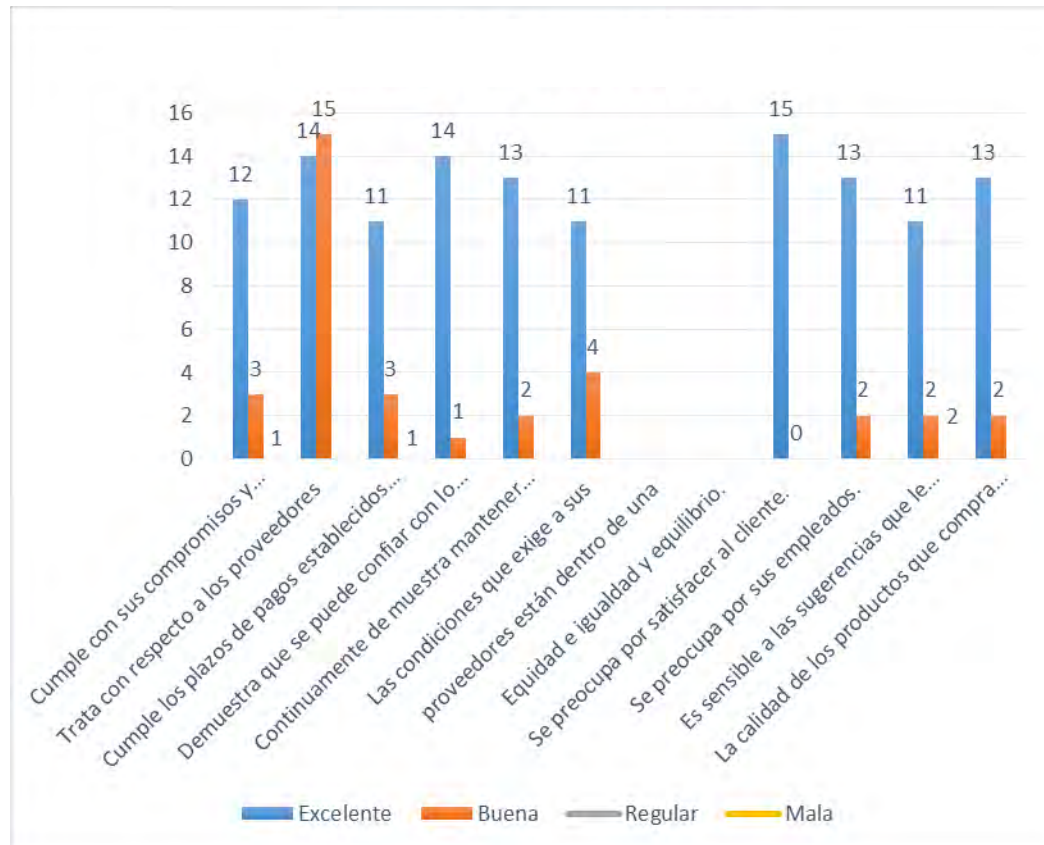
Grafico 19. Resultado de encuesta de clientes pregunta número 9.



Fuente: Análisis de encuesta dirigida a los clientes del El Gran Constructor Mayo 2016

Una de las principales debilidades de la comercializadora El Gran Constructor se encuentra en no tener una imagen definida como organización, en 52% es el portafolio de productos en 13%, ya que en muchas ocasiones han llegado en busca de un producto en específico y tienen que dirigirse a la competencia, otra debilidad en 24% es no tener promociones constantes y un 11% la atención y el servicio al cliente que debe mejorar la comercializadora inmediatamente.

Gráfico 20. Resultado de encuesta de proveedores del El Gran Constructor.



Fuente: Análisis de encuesta dirigida a los proveedores del El Gran Constructor Mayo 2016

Unas de las principales fortalezas interna del El Gran Constructor como vemos en el gráfico de encuesta a los proveedores, es muy buena, ya que la comercializadora cumple con los plazos estipulados con los proveedores en un 90%, hay un respecto mutuo entre la comercializadora y el proveedor, muestra confianza en las negociaciones, se preocupa mantener muy buena relación con los proveedores y los pedidos que realiza la comercializadora enfatiza en la calidad y satisfacción del cliente; podemos concluir que la relación y negociación con los proveedores de los productos utilizado en el sector de la construcción, es una fortaleza mayor en la comercializadora de El Gran Constructor.

Cuadro 1. Elaboración de la matriz de perfil capacidad interna (PCI)

Perfil de capacidad Interna (PCI)									
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<u>DIRECTIVAS</u>									
Comunicación empresarial									
La decisiones depende exclusivamente de la propietaria									
Existencia de una cultura organizacional									
Uso de Indicadores de gestión									
Usos de planes estratégicos									
Buen clima organizacional									
Sin definir objetivos corporativos									
Agresividad para enfrentar a la competencia									
Imagen corporativa									

Continuación (Cuadro 1)

<u>TALENTO HUMANO</u>									
Nivel académico de los trabajadores									
Motivación									
Nivel de experiencia									
Nivel de remuneración									
Sentido de pertenencia de los trabajadores									
Estabilidad laboral									
Nivel de accidentalidad									
<u>FINANCIERA</u>									
Accesibilidad al capital cuando se lo requiere.									
Rentabilidad retorno de la inversión.									
Liquidez, disponibilidad de los fondos internos.									
Habilidad para competir con precios.									
Estabilidad de costo.									
<u>COMPETITIVIDAD</u>									
Lealtad y satisfacción del cliente									
Participación del mercado									
Bajo costo de distribución y venta									
Fortaleza con proveedores y disponibilidad de productos									
Portafolio de productos									
Canales de distribución									
Rotación de inventario									
Inversión en nuevas líneas de productos									
Bajos precios de venta.									
<u>TECNOLOGICA</u>									
Manejo de programa contables									
Aplicación de tecnología en los computadores									
Sistematización de inventario									

Fuente. Este estudio

El Gran Constructor tiene como fortaleza en la capacidad directiva en la toma de decisiones por la propietaria de la comercializadora y la comunicación empresarial; debida que la propietaria es explicita en el momento de dirigirse a sus trabajadores, generando un impacto alto en la organización.

Las debilidades que presenta la comercializadora en la capacidad directiva son: la no existencia de una cultura organizacional, no hay indicadores internos, no tienen planes estratégico para enfrentar los posibles cambios del mercado, no tienen objetivos corporativos definidos a la vez una imagen corporativa en los clientes y falta de agresividad para enfrentar a la competencia; en El Gran Constructor podemos observar desde su creación como empresa no tienen rumbo definido como organización.

En la capacidad financiera El Gran Constructor es una de fortalezas, porque tiene una liquidez financiera estable, y una buena rentabilidad en el retorno de la inversión, lo que se le sugiere a la comercializadora es invertir el capital financiero en otras líneas nuevas de productos del sector la construcción, que generaría más utilidades a la comercializadora.

En la capacidad de Talento Humano es una gran fortaleza, debido que los trabajadores de El Gran Constructor, muestran sentido de pertenencia, los niveles de accidentalidad son bajos, con respecto a la competencia que es alto, la empresa en su mayoría llevan más de dos años laborando en la comercializadora, la rotación de personal es muy baja, lo que si hay que corregir y se considera como una debilidad es la remuneración salarial, en ocasiones los trabajadores han manifestado inconformidad en la organización.

El Gran Constructor en la competitividad tiene como fortaleza: los bajos precios de ventas, buena relación con sus proveedores y bajos costos de producción, teniendo esto puntos como organización a favor, no es muy competitiva, por la falta de imagen corporativa y el diseño de estrategias; la principales debilidades de la comercializadora son los canales de distribución que no son muy adecuados, aumentar el portafolio de productos para la construcción, como: elementos y accesorios de protección, herramientas sofisticadas en el área de la construcción.

2.3. Análisis de sector Externo.

En el plano regional, y más concretamente a la ciudad de San Juan de Pasto, en la rama de actividad económica construcción ocupa el quinto lugar detrás del sector industria y manufactura, comercio, gobierno y servicio, en lo que a contribución al PIB de Pasto se refiere. Sin embargo, su contribución, por una parte, “La construcción en Pasto se ha convertido en el factor predominante de la economía local. El auge de esta actividad ha generado un espectacular

crecimiento físico, para el cual la ciudad, las autoridades y sus habitantes no estaban preparados. Según cifras estadísticas, en los últimos diez años se construyeron 14.559 viviendas que representan el 35 por ciento de lo que es hoy en día la capital nariñense”⁴.

Estas particularidades permitirían afirmar que esta rama, si bien tiene las condiciones para convertirse en un factor que impulse el crecimiento económico local y el empleo.

De las cinco ramas de la actividad económica, la construcción es la que menos aportó al crecimiento de la economía local. Pasó su participación porcentual en el año 2005 de 5.28 a 4.88 en el 2010. En Pasto ésta rama no se ha distinguido por ser una fuente generadora significativa de empleo, la cual ha venido operando durante los últimos años con un paquete tecnológico superior que en el pasado, donde no requiere un número apreciable de obreros para este trabajo, igual ocurre en otras ciudades de Colombia, donde la aplicación tecnológica ha reducido el volumen de mano de obra de este sector.

De otra parte, esta rama es de carácter temporal y la mayoría de los empleos que genera son de mala calidad y solo durante el tiempo de la obra civil.

Es común que los salarios de esta actividad sean menores al mínimo legal, tampoco se pagan las prestaciones sociales y no se aplica los sistemas de seguridad industrial; no obstante los beneficios que se llevan los empresarios suelen ser bastante altos.

Ahora bien, el tipo de construcción de vivienda que se ha venido dando en Pasto, ha sido para sectores de altos y medios ingresos. La vivienda de interés social no tiene el mismo ímpetu que la anterior, por razones simplemente de capacidad de pago. En una población donde la concentración del ingreso es tan alta (Gini 0,52), es de esperar que la oferta habitacional se concentre hacia los sectores sociales que tengan capacidad de pago y garantías para el sistema financiero. En consecuencia la generación de empleo en esta actividad es relativamente baja en comparación con la dinámica propia del sector.

En esta industria la mayoría de los insumos y productos manufacturados que se utilizan provienen de las empresas del interior del país: cemento, cables, accesorios, lámparas, bombillería, sanitarios, cocinas integrales, prefabricados, hierro, pisos, acabados, etc. Es decir que el valor de estos insumos se contabiliza en la producción de empresas de fuera de la región, y lo que se contabiliza en el PIB local es la intermediación comercial de ferreterías, almacenes de ventas de materiales de construcción. Localmente lo que se provee para esta industria es la

⁴ PERIÓDICO ELTIEMPO.COM. [en línea] [citado 2016-02-02] Disponible en internet: www.eltiempo.com

arena, triturados, puertas y ventanas en madera y metálicas. Sin embargo, ya se vienen introduciendo materiales en madera y metálicos por parte de los distribuidores comerciales al mercado local. Estos y otros fenómenos es lo que explica que esta rama industrial no tenga un papel importante en el crecimiento del PIB de la economía local durante este periodo.

Otro factor importante que se suma es el uso de nueva tecnología que se aplica en la construcción, que deja inutilizada una parte de la fuerza laboral que antes ocupaba. También, es importante mencionar que la tendencia de esta actividad es hacia la construcción de edificios, que es donde se aplica en su mayoría todo el sistema mecánico y los prefabricados. Existe una tendencia a que los empresarios compren casas viejas, aquellas viejas casas otoñales, de grandes solares, heredadas del pasado, para derrumbarlas y construir oficinas, apartamentos y locales comerciales.

“La estrechez del mercado urbano de lotes para la construcción ha disparado los precios de los predios urbanos, lo que encarece aún más la vivienda, y ya puede decirse que entorno a esto se ha creado un mercado especulativo”.⁵

⁵ RED ORMET. Red De Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo. Diagnostico Socioeconómico y del Mercado de Trabajo. San Juan De Pasto: s.n., 2012.

Cuadro 2. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)

Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)									
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<u>ECONOMICOS</u>									
Incremento de la construcción en la ciudad de Pasto.									
Inflación									
Programa de apoyo para las mi pymes en la ciudad de San Juan de Pasto.									
Alta demanda									
Inestabilidad del sector de la construcción.									
Acuerdo de libre comercio.									
<u>SOCIALES</u>									
Desempleo									
Orden publico									
Nivel educativo									
Desplazamiento.									
<u>POLITICOS</u>									
Adjudicaciones de contratos públicos									

Continuación (cuadro 2)

Participación ciudadana.									
Credibilidad en las instituciones públicas.									
Programas de vivienda pública por parte del gobierno.									
<u>GEOGRAFICOS.</u>									
Calidad de las vías de accesos.									
Desastre naturales (erupción del volcán Galeras)									
Transporte aéreo y terrestre									
Optima Ubicación estratégica									
Ciudad capital del departamento de Nariño.									
<u>COMPETITIVOS</u>									
Competencia desleal.									
Monopolio de las empresas de cemento del país									
Alianzas estratégicas.									
Entrada de nuevos competidores regionales y nacionales.									

Fuente. Este estudio

En la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), se han seleccionados las variables más importantes y las de mayor impacto, con el fin de determinar los factores interno para mejorar la competitividad en El Gran Constructor.

Cuadro 3. Matriz de evaluación factores internos (MEFI)

MATRIZ DE EVALUACION FACTORES INTERNOS (MEFI)			
VARIABLES	PONDERACION	CALIFICACION	RES/POND
FORTALEZAS			
Sentido de pertenencia de los trabajadores	0,05	3	0,15
Estabilidad laboral	0,05	3	0,15
Rentabilidad retorno de la inversión.	0,05	4	0,2
Habilidad para competir con precios.	0,08	3	0,24
Estabilidad de costo.	0,09	3	0,27
Bajo costo de distribución y venta	0,11	4	0,44
Fortaleza con proveedores y disponibilidad de productos	0,05	4	0,2
Manejo de programa contables	0,02	3	0,06
DEBILIDADES			
Uso de Indicadores de gestión	0,02	2	0,04
Usos de planes estratégicos	0,06	1	0,06
Sin definir objetivos corporativos	0,07	1	0,07
Nivel de remuneración	0,05	1	0,05
Baja Participación de mercado	0,08	1	0,08
Portafolio de productos	0,09	2	0,18
Canales de distribución	0,03	2	0,06
Agresividad para enfrentar a la competencia	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,45

Fuente. Este estudio

El resultado obtenido en matriz MEFI es de 2,45 nos da una idea del factor interno no es favorable en la comercializadora El Gran Constructor por ser inferior a 2,5; lo cual quiere decir que las debilidades están haciendo a un lado a las fortalezas que tiene la comercializadora lo que implica que sea menos productiva y competitiva.

En la elaboración de la Matriz de evaluación de factor externo (MEFE), tendremos en cuenta las variables más relevante y con mayor impacto en la comercializadora El Gran Constructor con el propósito de identificar las posibles oportunidades y amenazas en la organización.

Cuadro 4. Matriz de evaluación factores externos (MEFE)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNO (MEFE)			
VARIABLES	PONDERACION	CALIFICACION	RES/POND
OPORTUNIDADES			
Incremento de la construcción en la ciudad de Pasto.	0,1	4	0,4
Adjudicaciones de contratos públicos	0,09	4	0,36
Programas de vivienda pública por parte del gobierno.	0,08	3	0,32
Alianzas estratégicas.	0,06	3	0,18
Alta demanda	0,07	4	0,28
Acuerdo de libre comercio.	0,05	3	0,15
Optima Ubicación estratégica	0,05	3	0,15
AMENAZAS			1,84
Inflación	0,11	2	0,22
Entrada de nuevos competidores regionales y nacionales.	0,12	1	0,12
Competencia desleal.	0,08	2	0,16
Monopolio de las empresas de cemento del país	0,09	1	0,09
Desempleo	0,05	1	0,05
Orden publico	0,05	2	0,10
TOTAL	1		2,58

Fuente. Este estudio

El resultado de la matriz MEFE la cual tiene un resultado de 2.58 nos da una idea del factor externo y es favorable ya es mayor a 2.50 lo cual quiere decir que las

amenazas se están haciendo a un lado por las oportunidades que está brindando el sector de la construcción, esto conlleva a la comercializadora de El Gran Constructor aprovechar las oportunidades para contrarrestar las posibles amenazas en la organización.

Cuadro 5. Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE LA COMERCIALIZADORA EL GRAN CONSTRUCTOR							
VARIABLES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	FERRETERIA					
		C. EL GRAN CONSTRUCTOR		CENTRALES DE MATERIALES		TREFILADOS	
		CALIF	RP	CALIF	RP	CALIF	RP
Nivel de satisfacción cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Imagen corporativa	0,2	1	0,2	4	0,8	3	0,6
Gama de productos	0,25	2	0,5	4	1,0	3	0,75
Calidad de los productos	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Publicidad efectiva	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4
Liderazgo en costos	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
TOTAL	1		3,05		3,65		3,35

Fuente. Este estudio

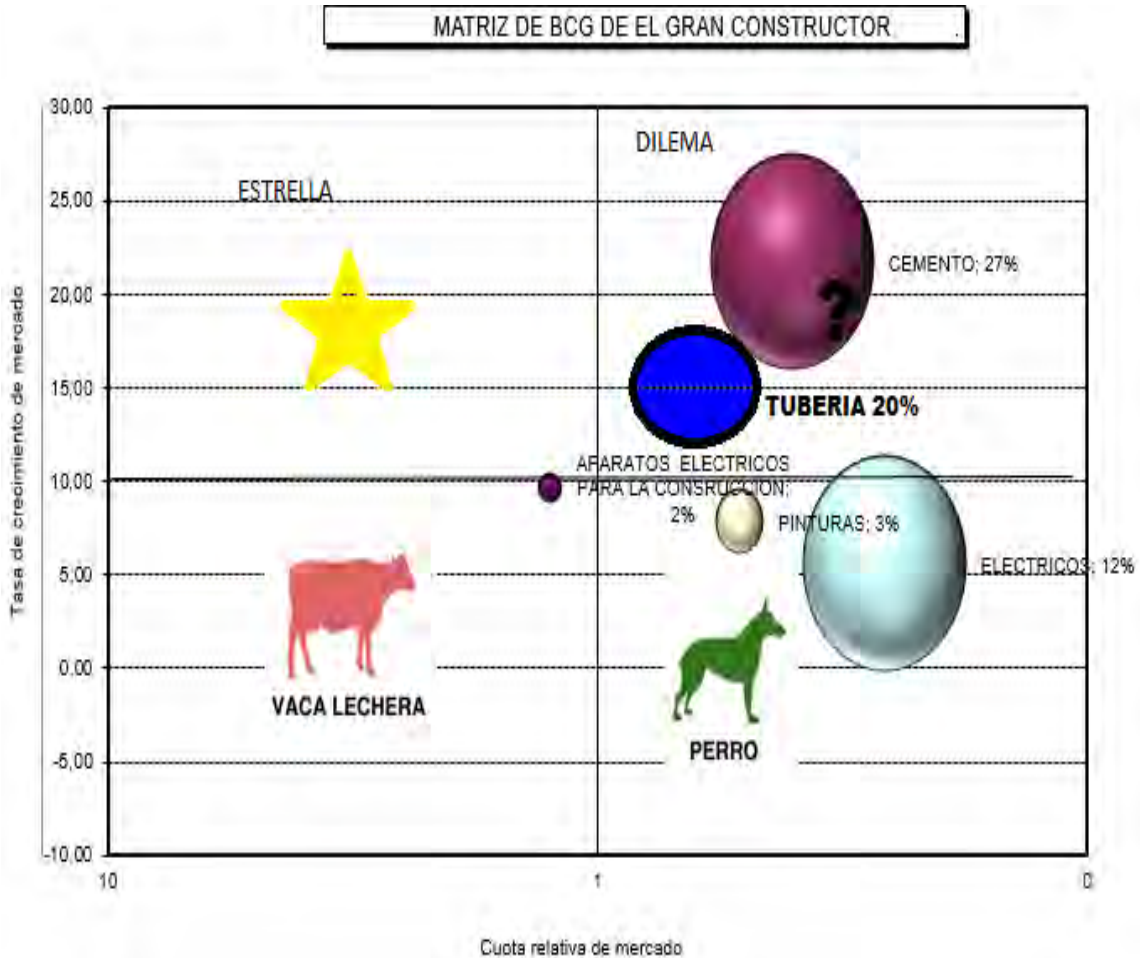
Después de realizar la matriz de perfil competitivo de la comercializadora El Gran Constructor, podemos concluir que la comercializadora se encuentra en desventaja con respecto a sus competidores directos en: no tener una buena imagen corporativa, ya que central de materiales y trefilados si tienen razón social, visión y misión establecidas como organización; otra desventaja de la comercializadora El Gran Constructor no cuenta con una gama alta de producto para la construcción especialmente en las herramientas tecnológicas que utilizan las constructoras, otra es la publicidad que no tiene como organización con respecto a sus competidores directos, en calidad de los productos que ofrece la comercializadora se encuentra iguales a sus competidores.

Cuadro 6. Matriz de BCG de Boston aplicada al Gran Constructor

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
CEMENTO	1.600	27%	4.000	1.600	1.440	11,11	0,40	DILEMA PESO MUERTO
CERAMICA	500	8%	1.500	500	200	150,00	0,33	VACAS
PINTURAS	205	3%	400	205	190	7,89	0,51	DILEMA
ELECTRICOS APARATOS ELECTRICOS PARA LA CONSTRUCCION.	700	12%	2.700	600	568	5,63	0,26	DILEMA
TUBERIA	100	2%	80	34	31	9,68	1,25	DILEMA PESO MUERTO
VARILLAS	1.200	20%	2.089	3.456	3.208	7,73	0,57	DILEMA PESO MUERTO
TOTALES	1.700	28%	2.900	5.000	4.589	8,96	0,59	
	6.005	100%	13.669	11.395	10.226			

Fuente. Este estudio

Figura 1. Matriz de BCG de El Gran Constructor



Fuente. Este estudio

Mediante la matriz de BCG o matriz de Boston, podemos determinar que la comercializadora de El Gran Constructor, cuenta con poca participación en el mercado en el producto de cemento, tubería, ya que evaluar estrategia comerciales en dichos productos que eventualmente se puede convertir en un producto estrella por la alta demanda del mercado o a su vez en un producto perro por las estrategias implementada por la competencia.

En los productos eléctricos y de pintura, no hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa. Los aparatos eléctricos para el campo de la construcción, según la matriz de Boston es un producto vaca lechera porque tiene un Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

Cuadro 7. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Incremento de la construcción en la ciudad de Pasto.	Inflación
	Adjudicaciones de contratos públicos	Entrada de nuevos competidores regionales y nacionales.
	Programas de vivienda pública por parte del gobierno	Competencia desleal.
	Acuerdo de libre comercio.	Monopolio de las empresas de cemento del país
	Optima Ubicación estratégica	Desempleo
	Optima Ubicación estratégica	Orden publico
	Alta demanda	
FORTALEZAS	ESTATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Estabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> Participar masivamente en adjudicaciones de contratos públicos de construcción en un 50%, aprovechando los precios bajos precios establecidos por El Gran Constructor. Crecimiento y posicionamiento de la comercializadora El Gran Constructor durante el año 2016, aprovechando la alta demanda del mercado, aprovechando la disponibilidad de producto y buena relación con sus respectivos proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener los bajos costo de distribución y de venta, para que la inflación no afecte el precio de los productos, para ser más competitivo. Mantener precios bajos de los productos, evitando la entrada de nuevos competidores en el mercado y pérdida de cuota de participación.
Rentabilidad retorno de la inversión.		
Habilidad para competir con precios.		
Estabilidad de costo.		
Bajo costo de distribución y venta		
Fortaleza con proveedores y disponibilidad de productos		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Usos de planes estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el portafolio de producto por 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar estrategia de agresividad

Continuación (cuadro 7)

Sin definir objetivos corporativos	<p>medio de la importación de herramientas innovadoras que sean accesibles y comercializable.</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir objetivos corporativos y establecer planes estratégicos, aprovechando la alta demanda del mercado y las inversiones por el gobierno en la construcción de viviendas. 	<p>comercial para evitar entradas de nuevos competidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ampliar el portafolio de producto, para evitar la entrada de nuevos competidores con productos sustitutos.
Baja Participación de mercado		
Portafolio de productos		
Canales de distribución		
Agresividad para enfrentar a la competencia		

Fuente. Este estudio

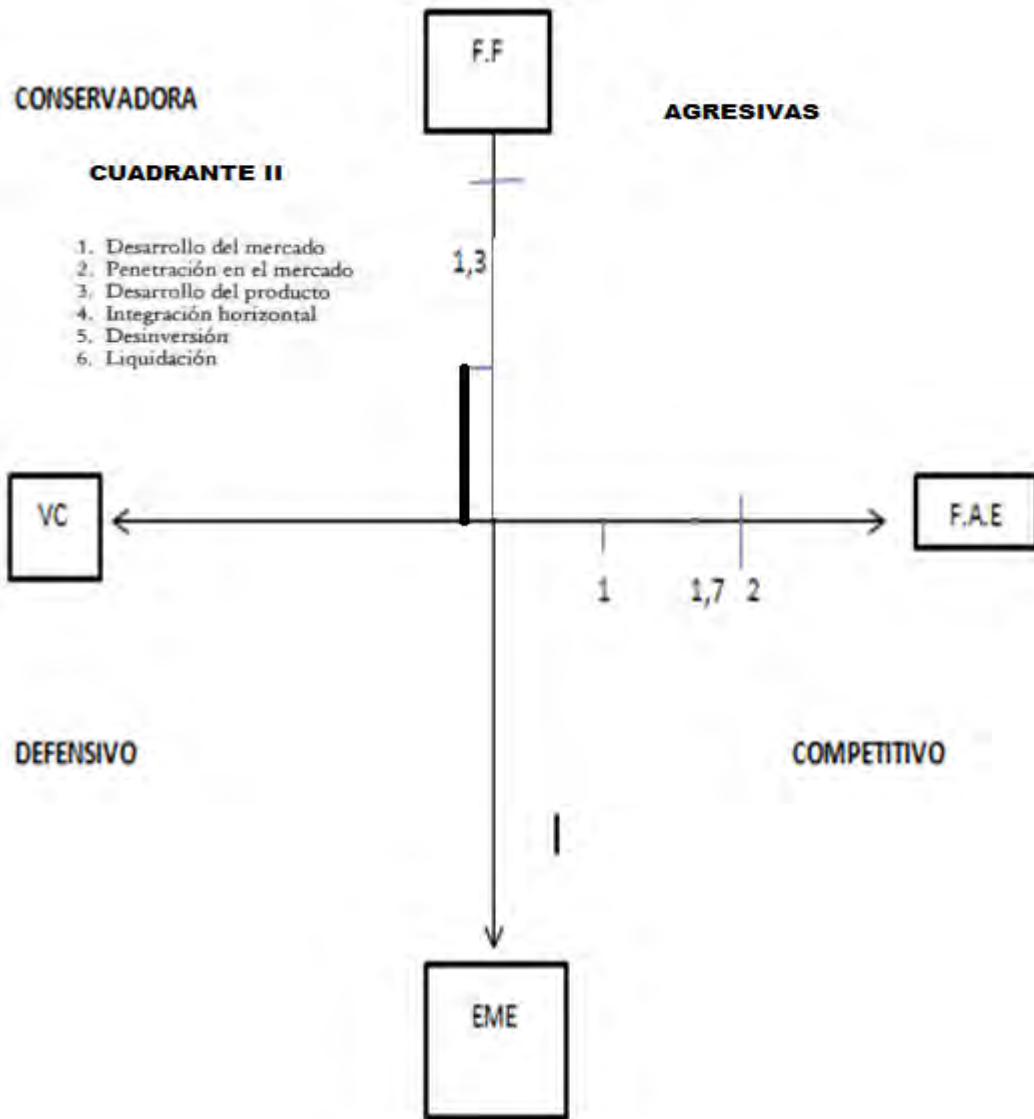
3. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

Cuadro 8. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Fortaleza financiera	Calif	Estabilidad del medio externo	Calif
Tasa de retorno de la inversión	3	Crecimiento demográfico	-1
Apalancamiento	1	Tasa de inflación	-2
Liquidez	1	Variabilidad de la demanda	-1
Capital de trabajo	2	Presión competitividad	-1
Flujo de caja	2	Elasticidad precio de la demanda	-2
Rentabilidad	1	Negociación proveedores	-3
Promedio	1,66	Promedio	-1,7
Ventaja competitiva	Calif	Fortaleza de la actividad económica	Calif
Participación en el mercado	-2	Potencial de crecimiento	3
Calidad del producto	-1	Potencial en utilidades	4
Lealtad del consumidor	-2	Estabilidad financiera	3
Control de proveedores	-1	Utilización de recursos	2
Merchadising	-2	Intensidad del capital	4
Control de distribución	-1	Facilidad de entrada al mercado	3
Promedio	-1,5	Promedio	3,2

Fuente. Este estudio

Figura 2. Estrategia cuadrante de la Matriz PEYEA

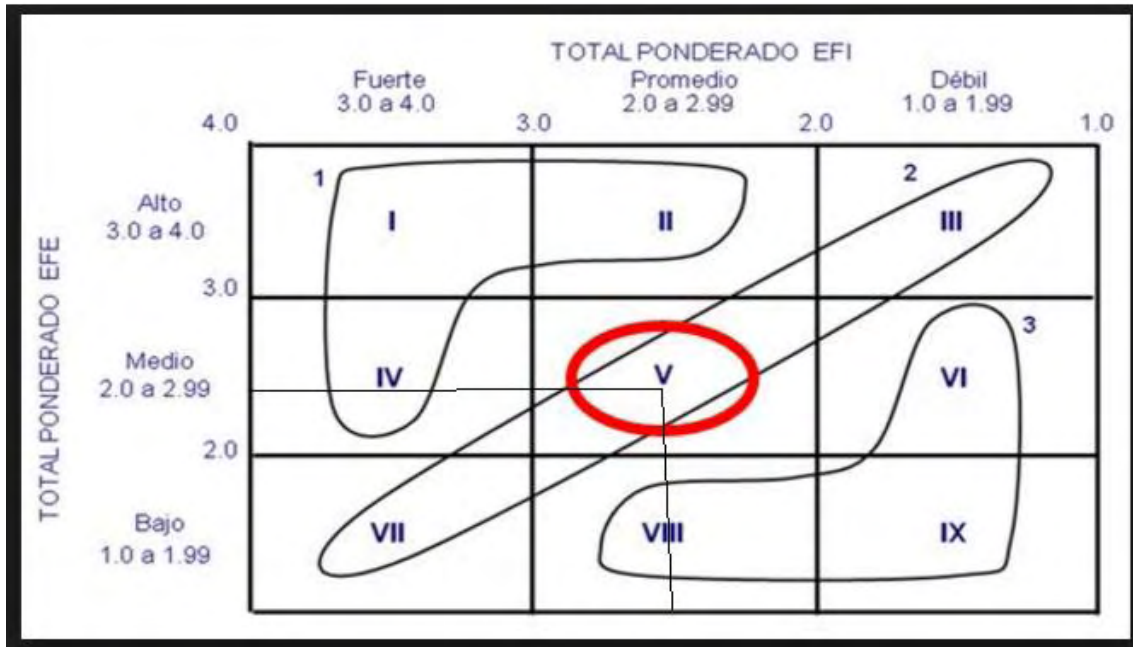


Fuente. Este estudio

Las comercializadora de El Gran Constructor se ubicó en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia que mercados quiere llegar. Aun cuando el sector de la construcción está creciendo, no es capaz de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia de penetración en el mercado.

Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como la última instancia.

Figura 3. Matriz E.I



Fuente: Este estudio.

El resultado obtenido el cruce de las matrices MEFI Y MEFE fue el cuadrante número V, donde se mantiene dentro de los rango de 2,5 en ambas matrices por lo cual debe establecer estrategias de mantener y proteger que son: penetración en el mercado, desarrollo del producto e integración horizontal.

Cuadro 9. Matriz cuantitativa para valorar estrategias

Factores Críticos para el Éxito	PESO	Desarrollo del mercado		Penetración en el mercado		Integración Horizontal	
		CALIF	CALI POND	CALIF	CALIF PONDE	CALIF	CALIF POND
OPORTUNIDADES							
1. Demanda ascendente.	4%	3	0,12	4	0,16	3	0,12
2. Bajos costos por nueva tecnología.	3%	2	0,05	4	0,1	3	0,075
3. Disminución tasas de interés	7%	0	0	3	0,21	2	0,14
4. Políticas de exportación	9%	1	0,09	4	0,36	3	0,27
Subtotal	23%		0,26		0,83		0,61
AMENAZAS							
1. Cambios en las políticas económicas	8%	2	0,15	4	0,3	3	0,23
2. Sobre oferta en el mercado	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,40
3. Tratados de Libre Comercio	8%	4	0,3	2	0,15	3	0,23
Subtotal	25%		0,75		0,75		0,85
FORTALEZAS							
1. Talento humano calificado	5%	4	0,2	4	0,2	2	0,1
2. Costos operativos bajos.	5%	3	0,15	3	0,15	1	0,05
3. Experiencia en el Sector	7%	3	0,21	4	0,28	1	0,07
4. Negociación con proveedores	7%	2	0,14	3	0,21	1	0,07
Subtotal	24%		0,7		0,84		0,29
DEBILIDADES							
1. Inversión en Investigación y Desarrollo.	6%	4	0,24	4	0,24	4	0,24
2. Baja inversión en publicidad.	5%	3	0,15	4	0,2	2	0,1
3. Falta del plan global de crecimiento.	7%	4	0,28	4	0,28	3	0,21
4. Falta servicio al cliente	10%	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Subtotal	28%		1,07		1,12		0,75
TOTAL	100%		2,78		3,54		2,50

Fuente. Este estudio

Cuadro 10. Plan de acción

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES	INDICADOR DE LOGRO
Diseñar un modelo integral de bajos costo con proveedores nacionales e internacionales.	Implementar modelos de negociaciones de bajos costo especialmente con el mercado chino en la importación de materiales de la construcción en general.	En el año 2019 ser una empresa líder en departamento de Nariño en precios bajos sin descuidar la calidad del producto en un 100%	Socialización con los representantes de cada marca que abastecen en materiales de la construcción a la Comercializadora del El Gran Constructor	06/01/2016 hasta 08/01/2016	\$45.000.000	Especialista de planeación estratégica.	Bajos costo de la empresa líder / bajos costo de El Gran Constructor X100
			Realizar negociaciones de productos utilizados en la construcción con mercado internacionales.	08/02/2016 Hasta 09/05/2016			

Continuación (cuadro 10)

			Realizar negociación directa con los diferentes proveedores nacionales de materiales y herramientas para la construcción.	10/09/2016 Hasta 11/10/2016			
. Implementar modelos de capacitación en la elaboración de proyectos, de adjudicación de contratos públicos.	Capacitar al personal del El Gran Constructor en el diseño de licitaciones de contratos públicos de construcción.	En el año 2019 abarcar en un 60% los proyectos públicos de la ciudad de San Juan de Pasto.	Realizar socialización y actividades sobre la importancia de una licitación	2/01/2017 Hasta 3/03/2017	\$30.000.000	Especialista de formulación de proyecto de obras públicas.	Adjudicación obtenidas por El Gran Constructor/adjudicación totales x 100
			Capacitación sobre los requisitos que debe tener una licitación	4/03/2017 Hasta 4/04/2017			
			Estructuración de una licitación de contratos públicos	5/04/2017 Hasta 7/05/2017.			

Continuación (cuadro 10)

<p>Crear alianzas comerciales con las pequeñas, medianas ferretería de la ciudad de Pasto, con el propósito de aumentar nuevas líneas de productos y ser más competitivos a nivel regional y nacional.</p>	<p>Crear alianzas estratégicas comerciales en el 2018 con las pequeñas y medianas ferretería de la ciudad de San Juan de Pasto.</p>	<p>En el año 2018 contar con una alianza comercial con las pequeñas y medianas ferreterías de la ciudad en un 90%</p>	<p>Socialización de la propuesta con los propietario de las pequeñas y medianas ferretería de la ciudad de San Juan de Pasto.</p>	<p>6/ 06/2017 Hasta 9/07/2017</p>	<p>\$ 30.000.000</p>	<p>Especialista formulación de proyectos</p>	<p>Demanda satisfecha de proyecto de construcción/ demanda total de proyecto de construcción x 100</p>
			<p>Establecimiento de convenio comercial con los diferentes propietarios de las ferreterías de San Juan de Pasto.</p>	<p>12/07/2017 Hasta 25/07/2017</p>			

Continuación (cuadro 10)

<p>Crear dos sucursales de El Gran Constructor en lugares estratégico de la Ciudad de San Juan de Pasto.</p>	<p>En el 2019 Expandir nuestro servicios de materiales, y herramientas para la construcción en zonas estratégicas de la ciudad, y satisfacer las necesidades de nuestro clientes, sin que tenga que desplazarse a nuestra instalación principal.</p>	<p>En el 2019 la comercializa dora espera tener 2 sucursales en diferentes lugares de la ciudad y cubrir con la demanda en su totalidad.</p>	<p>Adjudicación del contrato para la construcción de las dos sucursales de la comercializadora de El Gran Constructor,</p>	<p>1/12/2017</p> <p>Hasta 30/12/2017</p> <p>7</p>	<p>\$350.000.000</p>	<p>Ing. civil Jorge Solarte.</p>	<p>Número de sucursales construida - números de sucursales no construidas.</p>
			<p>Localización y negociación optima del terreno</p>	<p>10/01/2018 hasta 11/02/2018</p> <p>8.</p>			
			<p>Construcción y terminación de las dos sucursales de El Gran Constructor.</p>	<p>1/03/2018</p> <p>Hasta 7/06/2018</p>			

Fuente. Este estudio

4. DECISION ESTRATEGICA A DISEÑAR

4.1 PENETRACION EN EL MERCADO

La estrategia que se diseñara para mejorar la competitividad para la comercializadora de El Gran Constructor es penetración en el mercado, tiene como objetivo aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.

Esta estrategia consiste en crear dos sucursales en lugares estratégicos en la ciudad de Pasto, a su vez realizar negociaciones directa con los proveedores nacionales, y realizar negociaciones de importación de productos y herramientas para la construcción realizando negociaciones con proveedores del país de China.

Esta propuesta busca en el año 2019 ser la comercializadora líder del departamento en el sector de la construcción y competir con las demás ferretería a nivel nacional.

Para poder diseñar a estrategia de penetración de mercado se deben tener en cuenta las siguientes estrategias que son originadas de análisis externo e interno de la comercializadora de El Gran Constructor:

- Expandirse a nuevos mercados de la ciudad Pasto por medio de dos sucursales
- Mantener unos bajos precios con una política de compras de producto con una actitud proactiva al negociar.
- Realizar alianzas estratégicas estableciendo acuerdos comerciales con las pequeñas y medianas empresa de ferreterías de la ciudad, con el propósito de aumentar las líneas de producto y la competitividad.
- Realizar negociaciones de importación de productos a grandes volúmenes, con el del país de China, con el fin obtener un menor costo, y poder competir en precios y promociones a hacia sus clientes.
- Crear un pagina web de publicidad donde se indique las promociones ofertas por parte del a comercializadora.

5. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICOS

La comercializadora del El Gran Constructor no cuenta con un direccionamiento estratégico establecido, el objetivo de esta propuesta es orientar a la comercializadora en el establecimiento de la misión, visión, objetivos corporativos, políticas y valores; a continuación se definirá una ruta organizacional que debe seguir El Gran Constructor, para el logro de sus objetivos, sin embargo se debe realizar una revisión constante para ajustarla a los posibles cambios del entorno de la competencia y al desarrollo interior de la comercializadora.

5.1 MISIÓN

El Gran Constructor, es una comercializadora nariñense de materiales y herramientas en general para la construcción, comprometida en ofrecer productos y servicios de calidad, con los precios más bajo del mercado, contamos con un talento humano con experiencia y calificado, brindamos un servicio oportuno y eficiente para satisfacer sus expectativas y necesidades en el menor tiempo posible, con la finalidad de generar un crecimiento rentable a sus propietarios Comprometido con el cuidado y preservación del medio ambiente en la no comercialización de insumos tóxicos.

5.2 VISIÓN

Para el 2019 El Gran Constructor busca ser líder en el departamento de Nariño, conquistando nuevos mercados mediante la implementación de nuevos productos y la apertura de dos nuevas sucursales en Pasto, brindándoles a nuestros clientes comodidad y una excelente atención; generamos empleos en la región.

5.3 Principios Corporativos:

- **Rentabilidad:** crecer cada día la rentabilidad de nuestra empresa, que nos permitirá seguir compitiendo con el transcurrir del tiempo, atreves de la eficiencia de recursos y la disciplina del talento humano.
- **Servicio al cliente:** cumplir con las necesidades y expectativa de nuestro clientes son nuestra principal prioridad como organización; cada día damos lo mejor para que usted se sienta cómodo con nuestro productos y servicio que le ofrece su comercializadora El Gran Constructor.
- **Transparencia:** ofrecemos nuestro servicio de manera objetiva, clara y

verificable.

- **Cumplimiento:** nos esforzamos para brindarles nuestro servicio de una manera eficiente y oportuna, en el cumplimiento de plazo en la entrega de la mercancía y la calidad de la misma.
- **Honestidad:** nos expresamos con coherencia y sentido crítico de acuerdo al valor de la verdad.
- **Respeto:** promovemos las relaciones cordiales entre trabajadores hasta nuestros clientes enfocado primordialmente en el respeto.
- **Justicia:** somos equitativo e imparcial en el momento que se nos presente un problema interno.
- **Confianza:** creemos en la entrega, compromiso, capacidades de nuestro trabajadores y de lo que nos pueden aportar significativamente a nuestra compañía.

6. CONCLUSIONES

En el diseño de la propuesta de plan estratégico realizado a la comercializadora de El Gran Constructor, se identificaron la falta de imagen corporativa, del establecimiento de la misión, visión, políticas y objetivos corporativos.

El diseño de la propuesta de mejoramiento de plan estratégico busca promueve el desarrollo empresarial regional, en la formación de alianzas estratégicas con las pequeñas y medianas empresas en el sector ferretero, mejorando la competitividad regional, que le permite a la comercializadora está preparada para los eventuales cambios que se presenta en la economía.

Gracias al diseño del plan estratégico se identificó situaciones y variables del entorno externo, representando una amenaza constante para la comercializadora, y de las demás ferretería de la ciudad de San Juan de Pasto, es la importación de materiales para la construcción por los consorcios constructores ubicados en Pasto, especialmente el mercado de China, que ofrece productos a menor costo, y es una variable muy fundamental para tener en cuenta en el diseño de plan estratégico.

Podemos concluir que El Gran Constructor viene creciendo en el mercado de la construcción de una manera desordena, por tal motivo se les recomienda la comercializadora de poner marcha el diseño de una propuesta de plan estratégico, con el fin de explotar este sector económico, en los últimos años presenta un gran crecimiento, por las inversiones públicas y privadas; aprovechar al máximo y generar excelente utilidades y ser la numero uno en el departamento de Nariño en comercialización de productos, elementos, herramientas utilizados en las construcciones.

7. RECOMENDACIONES

Se debe implementar la estrategias de costo bajo, con el propósito de ofrecer productos a menor precio que la competencia, para lograr esta estrategia, la comercializadora debe de evitar comprar por medios de intermediario, si no directamente con la empresa.

La comercializadora debe realizar alianzas estratégicas con las pequeñas y medianas ferretería de la ciudad con el propósito de aumentar su portafolio y ser más competitivo, y cumplir con los requerimientos de los clientes.

Mejorar la búsqueda de nuevos mercados, es importante que la comercializadora tenga presencia con dos sucursales en lugares estratégico de la ciudad San Juan de Pasto, a su vez se le recomienda que tenga presencia en zona como: El Tambo, Sandona, Florida, Samaniego, donde conseguir materiales herramientas para la construcción es muy difícil, en ocasiones tienen que desplazarse a la capital del departamento en búsqueda de esto productos.

La comercializadora se les recomienda aprovechar la apertura económica y la globalización, en la importación de herramientas y materiales para la construcción a grandes volúmenes de compras, con el mercado de la China que es muy económico y ofrecen unos bajos precios con productos de calidad.

Se le recomienda a El Gran Constructor fortalecer a los empleados en la elaboración de proyecto de licitaciones de construcción, ya que esto genera mucha utilidad a la organización.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: McGraw-Hill, 1987.

DE LA TORRE VILLAR, Ernesto y NAVARRO ANDA, Ramiro. Metodología de la investigación y Bibliográfica, archivística y Documental. México: McGraw- Hill, 1981.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. DANE. Proyecciones de población municipal por área. Colombia: s.n., 2005-2020.

DUNHAN, Randall y SMITH, Frank. Salud organizacional, análisis y diagnósticos internos. Serie teoría y práctica organizacional. Madrid: Trillas, 1985.

RED ORMET. Red De Observatorios Regionales Del Mercado De Trabajo. Diagnostico Socioeconómico y del mercado de Trabajo. San Juan de Pasto: s.n., 2012.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión teórica y metodología. Bogotá: s.n., 2000.

ANEXOS

ANEXO A. DIAGNOSTICO INTERNO

SIMULACION CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	SI	NO
La empresa tiene declarada la Misión		
La tiene exhibida en un lugar visible para todo el personal		
La misión es conocida por todo el personal		
La misión es consecuente con lo que hace la empresa		
Tiene formulada la visión		
La tiene exhibida en un lugar visible para todo el personal		
La misión es conocida por todo el personal		
Todas las acciones que realizan van enfocadas de acuerdo a la visión		
Tiene formulado objetivos corporativos		
Tiene formulado objetivos de mercado		
Tienen definidos los valores y principios corporativos		
Existe un organigrama actualizado		
Existe un reglamento interno de trabajo		
Existe manuales de funciones y de procedimientos establecidos		
2. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL		
Es buena la comunicación entre los diferentes niveles		
Aplica algún tipo de liderazgo		
Existe un buen ambiente físico		
Existe un buen ambiente social		
3. GESTIÓN EMPRESARIAL		
Tienen definido un plan de capacitaciones		
Realizan planes estratégicos y análisis estratégicos		
Sus acciones son proactivas		
Tienen definida alguna orientación empresarial		
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL		
1. RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN		
Existe un proceso para el reclutamiento de personal		
Existe un proceso para la selección de personal		
Se hace un análisis del puesto de trabajo antes de contratar		
Tiene definido un proceso para la inducción y capacitación del personal		
Se capacita constantemente al personal		
2. COMPENSACIONES Y DESARROLLO		

Existe algún tipo de compensación por el desempeño		
Existe posibilidades para que el personal se pueda desarrollar profesionalmente		
3. EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO		
Se realizan evaluaciones del desempeño		
Tiene establecido indicadores de desempeño y de gestión		
4. PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL		
Conoce todo el contenido del programa de salud ocupacional		
Tiene un programa de salud ocupacional implementado		
AREA DE MERCADEO		
1. CONCEPTOS GENERALES		
Maneja los conceptos de mercadeo, mercado, clientes, producto, competencia y precio		
Aplica estos conceptos a su empresa		
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS		
Conoce el proceso de investigación de mercados		
Lo aplica a su empresa		
Ha obtenido beneficios de este proceso		
La empresa conoce y analiza el mercado al que le vende		
La empresa conoce y analiza su mercado potencial		
La empresa tiene en cuenta las sugerencias de sus clientes		
3. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO		
La empresa fórmula e implementa planes estratégicos de mercadeo		
Realiza planes de acción coherente y adecuados para posicionarse en el mercado		
Maneja claramente el concepto de las 4 P's		
Las aplica en la empresa		
Sabe y reconoce las ventajas de sus productos o servicios frente a la competencia		
Los servicios cuentan con su propia imagen corporativa		
La empresa tienen publicidad		
4. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		
La empresa ha generado nuevas formulaciones y productos		
La empresa se ha documentado en la aparición de nueva tecnología		
La empresa ha realizado estudios que incrementen el rendimiento de operaciones y métodos		
La empresa ha realizado un estudio de las nuevas tendencias que tiene el mercado		
La empresa ha colaborado con herramientas físicas e incentivos para sus empleados realicen investigaciones		
Tiene algunos aspectos específicos dónde aplica investigación y desarrollo		

La empresa involucra creatividad e innovación en sus productos		
Tiene alguna metodología para diseñar el productos o mejorar los existentes		

ANEXO B. ENCUESTA A CLIENTES

Estimado cliente: Con el propósito de diseñar una propuesta de mejoramiento en la Comercializadora El Gran Constructor, y una mejor prestación de nuestros servicios, le solicitamos muy formal a diligenciar la siguiente encuesta.

Objetivo: Determinar las necesidades y sugerencias de nuestros clientes, con el fin de tomar las medidas correctivas y diseñar estrategias que permitan al Gran Constructor ser un negocio competitivo.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos que comercializa El Gran Constructor?
 - a) De uno a cinco meses
 - b) De seis a un año
 - c) Entre uno y dos años

2. ¿Cuál es la frecuencia de compra de los productos que comercializa El Gran Constructor?
 - a) Una dos veces a la semana
 - b) Dos tres veces al mes
 - c) Una vez al mes
 - d) Una vez al año

3. Los precios establecidos en El Gran Constructor teniendo en cuenta: la calidad son:
 - a) Muy costoso
 - b) Costosos
 - c) Normales
 - d) Económicos
 - e) Muy económicos

4. El portafolio de productos de El Gran Constructor que ofrece es:
 - a) Muy adecuado
 - b) Adecuado
 - c) Inadecuado

5. El tiempo de entrega de la mercancía de El Gran Constructor es:
 - a) Muy demorado
 - b) Demorado
 - c) Normales
 - d) Poco extenso
 - e) Rápido

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción en general con los productos que ofrece la comercializadora de El Gran Constructor?
- Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Poco satisfecho
7. En comparación a otras ferretería considera que los servicios productos que ofrece El Gran Constructor son:
- Mucho mejo
 - Mejor
 - Igual
 - Peor
 - no lo se
8. Ha recomendado a El Gran Constructor, a otras personas que compre los productos que ofrecen.
- Si ¿Por qué?

 - No ¿Por qué?

9. ¿Compraría nuevamente los productos que comercializa El Gran Constructor?
- Si ¿por qué?

 - No ¿Por qué?

10. ¿Cuál de estos aspectos considera que es una debilidad de El Gran Constructor?
- El portafolio de producto
 - Poca promociones de ventas
 - Atención y servicio al cliente
 - Falta de imagen corporativa

ANEXO C. ENCUESTA A PROVEEDORES

	Numero de encuesta			
	Fecha			
	Empresa o proveedor			
Objetivo:	Determinar la relación existente de proveedores en la comercializadora El Gran Constructor, con el propósito de identificar las variables, a tener en cuenta en el diseño una propuesta de mejoramiento oportuna.			
Instrucciones	Evalué cada uno de los siguientes parámetros, según el comportamiento actual del El Gran Constructor			
Buenos días/tardes la siguiente encuesta tiene como finalidad determinar la relación de la comercializadora El Gran Constructor con sus proveedores, con el fin de diseñar una propuesta de mejoramiento; para mejorar la competitividad en el sector económico de la construcción.				
	Excelente	Buena	Regular	Mala
Cumple con sus compromisos y responsabilidades				
Trata con respecto a los proveedores				
Cumple los plazos de pagos establecidos por los proveedores.				
Demuestra que se puede confiar con lo que dice.				
Continuamente de muestra mantener buenas relaciones con los proveedores.				
Las condiciones que exige a sus proveedores están dentro de una Equidad e igualdad y equilibrio.				
Se preocupa por satisfacer al cliente.				
Se preocupa por sus empleados.				
Es sensible a las sugerencias que le puedan hacer las empresas proveedoras.				
La calidad de los productos que compra es una cuestión prioritaria.				