

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE FERRETERÍA SU CASA  
CONSTRUCTORA 2012 – 2015**

**Neidy Lorena López Eraso**

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Administración  
con Énfasis en Gestión Estratégica**

**Directora del Trabajo de Grado:**

**Adriana Aguilera Castro MSc.**

**Universidad ICESI**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Cali, Octubre 21 de 2011**

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>RESUMEN</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>12</b>
<b>2. CONTEXTUALIZACION DE LA EMPRESA</b>	<b>14</b>
<b>3. REFERENTES TEÓRICOS: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>15</b>
<b>3.1. MISIÓN</b>	<b>18</b>
<b>3.2. VISIÓN</b>	<b>19</b>
<b>3.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>20</b>
<b>3.3.1. Análisis interno</b>	<b>22</b>
<b>3.3.2. Análisis externo</b>	<b>23</b>
<b>3.4. OBJETIVOS</b>	<b>24</b>
<b>3.5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>25</b>
<b>4. PROPUESTA DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>27</b>
<b>FERRETERÍA SU CASA COSNTRUCTORA</b>	
<b>4.1. METODOLOGÍA</b>	<b>27</b>
<b>4.2. ANÁLISIS INTERNO DE FERRETERÍA SU CASA</b>	

<b>CONSTRUCTORA</b>	<b>29</b>
4.2.1. Capacidad directiva	29
4.2.2. Capacidad competitiva	31
4.2.3. Capacidad de talento humano	32
4.2.4. Capacidad financiera	33
4.2.5. Capacidad tecnológica	34
<b>4.3. ANÁLISIS EXTERNO DE FERRETERÍA SU CASA</b>	
<b>CONSTRUCTORA</b>	<b>35</b>
4.3.1. Análisis de entorno económico	36
4.3.2. Análisis de entorno político	38
4.3.3. Análisis de entorno social, geográfico y ambiental	39
4.3.4. Análisis de entorno tecnológico	40
4.3.5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	40
4.3.6. Matriz de evaluación de factor interno MEFI	42
4.3.7. Matriz de evaluación del factor externo – MEFE	44
<b>4.4. RESULTADOS: PLAN ESTRATÉGICO DE FERRETERÍA</b>	<b>46</b>
<b>SU CASA CONSTRUCTORA 2011-2015</b>	<b>48</b>
4.4.1. Propuesta de misión	

4.4.2. Propuesta de visión	48
4.4.3. Propuesta de valores corporativos	48
4.4.4. Propuesta de objetivos corporativos	49
4.4.5. Definición de objetivos estratégicos	49
4.4.6. Formulación de estrategias	50
4.4.7. Propuesta de mapa estratégico y plan de acción de Ferretería Su Casa Constructora	50
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>54</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>61</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1. Matriz del perfil competitivo PCI Capacidad directiva</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 2. Matriz del perfil competitivo PCI Capacidad competitiva</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 3. Matriz del perfil competitivo PCI Capacidad de T.H.</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 4. Matriz del perfil competitivo PCI Capacidad financiera</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 5. Características de las razones financieras</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 6. Matriz del perfil competitivo PCI Capacidad tecnológica</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 7. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM) entorno económico</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 8. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM) entorno político y social</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 9. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM) entorno social, geográfico y ambiental</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 10. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM) entorno tecnológico.</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 11. Matriz de factor interno M.E.F.I</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 12. Matriz de factor externo M.E.F.E</b>	<b>45</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1. Árbol de problemas Ferretería Su Casa Constructora</b>	<b>12</b>
<b>Figura 2. Perfil de planeación estratégica propuesto por David (2003)</b>	<b>18</b>
<b>Figura 3. Modelo de análisis estratégico adaptado de David (2003)</b>	<b>21</b>
<b>Figura 4. Gráfica matriz externa e interna (MIE)</b>	<b>46</b>
<b>Figura 5. Organigrama Ferretería Su casa Constructora</b>	<b>47</b>
<b>Figura 6. Propuesta mapa estratégico</b>	<b>51</b>

## **RESUMEN**

La formulación del plan estratégico para Ferretería Su Casa Constructora se elaboró teniendo en cuenta la primera etapa del proceso de Administración Estratégica planteado por David (2003); se realizó la formulación de la Misión del negocio, las evaluaciones Interna y Externa, el Análisis de la información y la respectiva propuesta de mejoramiento. La consecución de la información necesaria para la realización del trabajo se llevó a cabo a través de entrevistas, análisis de documentos y observación directa. La información obtenida permitió elaborar las matrices análisis de resultados y así encontrar variables claves para la formulación de la planeación estratégica de la empresa.

Las estrategias planteadas son el resultado de diversos análisis que se presentan en el trabajo, por ello se proponen como las más factibles para el desarrollo integral de la planeación estratégica en este negocio. El trabajo realizado le permitirá a la empresa obtener elementos clave para guiarse y le servirá de apoyo para la toma de decisiones que impulsen el crecimiento del negocio.

## **PALABRAS CLAVES**

**Planeación Estratégica, Análisis Estratégico, Caso**

## **ABSTRACT**

The formulation of the strategic plan for the hardware store: “Su Casa Constructora”, was developed taking into account the first stage of the Strategic Management process proposed by David (2003), the business mission statement was formulated, as well as the internal and external evaluation, the analysis of relevant information and the correspondent suggestion for its improvement. The achievement of the necessary information to perform this study was carried out through interviews, analysis of documents and direct observation. The information obtained allowed the elaboration of arrays and analysis of results to find the key variables for the formulation of the strategic planning of the company.

The strategies proposed are the result of several analysis presented in this study, this is why they are proposed as the most feasible ones for the overall development of the strategic planning in this business. The work performed will allow the company to obtain key elements for its own guideline and it will support the decision making to impulse the growth of the business.

## **KEYWORDS**

Strategic Planning, Strategic Analysis, Case

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones sean estas públicas o privadas están en un continuo proceso de desarrollo e innovación, ya que su entorno se encuentra en constante cambio; una de las principales preocupaciones de las organizaciones, es estar a la vanguardia de los avances tecnológicos y de los cambios del entorno que afectarán su estabilidad y desarrollo (David, 2003). En este contexto, la planeación se vuelve cada vez más importante, dado que proporciona a las empresas las herramientas necesarias para ajustarse en forma constante a los rápidos cambios del ámbito mundial; permite establecer estrategias de crecimiento; aprovechar avances tecnológicos y competir eficazmente en el medio en el cual operan; además contribuye a que la empresa seleccione y organice su negocio de manera rentable a pesar de los posibles sucesos inesperados o poco favorables (Certo y Peter, 1997).

A pesar de lo anterior, en Colombia estudios sobre planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas (Sánchez, 2003; Toro & Villegas, 2010) concluyen que estas no presentan planes escritos o documentos, y que sólo en algunos casos cuentan con elementos como el organigrama, bases de datos de clientes y proveedores, inventarios y registros del personal, entre otros. En Nariño, y particularmente en la ciudad de Pasto, las medianas y pequeñas empresas no son ajenas a esta situación; la planeación estratégica es un tema poco conocido por los propietarios de pequeñas y medianas empresas, quienes direccionan sus negocios de acuerdo con su conocimiento empírico y bajo el modelo de ensayo y error dando como resultado acciones para la sobrevivencia de la empresa y no para generar crecimiento y rentabilidad.

Por esta razón es importante iniciar procesos que contribuyan al desarrollo de las medianas y pequeñas empresas en la región, como es el caso del presente trabajo que

tiene por objetivo formular el plan estratégico de Ferretería Su Casa Constructora. En este trabajo se abordan conceptos claves de la administración que se consideran útiles para la formulación de un plan estratégico para Ferretería Su Casa Constructora; el trabajo se divide en cuatro capítulos, en el primero se presenta el problema, en el segundo la contextualización de la organización; en el tercer capítulo se abordaron los lineamientos teóricos del trabajo; y en el cuarto se aborda el análisis y la formulación del plan estratégico de la empresa; por último se presentan las conclusiones y recomendaciones.

El principal objetivo de este trabajo fue realizar la formulación estratégica para la empresa Ferretería Su Casa Constructora; sin embargo, una de las limitaciones más importantes es que la empresa no posee organigrama, ni una definición formal de misión, visión, valores y objetivos corporativos, es por ello, que en conjunto con la gerente y los empleados, se elaboró una propuesta que incluye estos aspectos. El resultado más importante del trabajo es el Plan Estratégico para Ferretería Su Casa Constructora 2012 – 2015.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La planeación en una organización facilita el aprovechamiento adecuado de los recursos y prevé cambios futuros posibilitando diseñar acciones para afrontarlos (Rodríguez, 2004), por lo tanto la inexistencia de una planeación estratégica causa dificultades que afectaran la productividad y competitividad de la misma.

En la Ferretería Su Casa Constructora, la inexistencia de un plan estratégico a causa de factores como el estilo de direccionamiento Autocrático, funciones y procesos poco claros e inadecuada administración de recursos humanos, como se observa en el Árbol de Problemas de la figura 1, está generando un crecimiento no controlado, dificultades en el proceso de toma de decisiones, dificultad en el planteamiento y el logro de los objetivos organizacionales, pérdida de recursos físicos, económicos y humanos y pérdida de competitividad, entre otras problemáticas (Entrevista a la Gerente y Empleados de Ferretería Su Casa Constructora, Agosto 30 del 2011).

**Figura 1.** Árbol de Problemas Ferretería Su Casa Constructora



Elaboración propia con soporte en las entrevistas realizadas a la Gerente y Empleados de la Empresa (Agosto, 2011).

Según David (2003), continuar con esta situación puede llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que le brinda el medio y las fortalezas internas que esta ya posee, permitiendo así que otras empresas que se dedican a la misma actividad tengan mayor oportunidad en el mercado y a su vez logren captar clientes potenciales. Por lo anterior el objetivo principal de este trabajo es la formulación del plan estratégico de Ferretería Su Casa Constructora, que facilite el desarrollo de la organización y le permita a la empresa realizar acciones que faciliten el buen desempeño de la misma y ser competitiva en el sector.

## **2. CONTEXTUALIZACION DE LA EMPRESA**

Ferretería su casa constructora se encuentra ubicada en la zona sur oriental de la ciudad de Pasto en el departamento de Nariño, fue fundada por su actual propietaria la señora Lola Eraso, el 18 de Abril de 1995 (Cámara de comercio de Pasto, 2011). Según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES en Colombia se clasifican según los criterios de empleo y activos, por lo tanto de acuerdo con esto, Ferretería su casa constructora es una pequeña empresa que cuenta con 12 empleados y sus activos totales oscilan entre 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes y pertenece al sector terciario de servicios y comercio (Entrevista con Andrés Eduardo López, directivo Ferretería Su Casa Constructora. Agosto 30 del 2011).

El foco principal de Ferretería Su Casa Constructora, en sus inicios, fue la venta de materiales para la construcción cemento, hierro, tubería y demás accesorios en PVC; con el paso de los años y debido al éxito de Ferretería Su Casa Constructora, se inicia el proceso de adquirir la distribución directa de empresas como Argos, Ajoover, Manilit, Recol, Pintuland, Plexin, entre otras; razón por la cual se traslada a un nuevo local más amplio y mejor equipado en la misma zona de la ciudad.

Actualmente Ferretería Su Casa Constructora dispone de una Sede central ubicada al sur occidente y una sucursal ubicada en el centro de la ciudad, ofreciendo a sus clientes su mejor servicio y atención personalizada. (Entrevista a Lola Eraso, Directivo de Ferretería Su Casa Constructora. Agosto 30 del 2011).

### **3. REFERENTES TEÓRICOS: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

En este apartado se abordan algunos conceptos útiles para la formulación de un plan estratégico para Ferretería Su Casa Constructora; inicialmente se presenta la definición de planeación estratégica y se desarrollan los aspectos centrales relacionados con la misión, visión, análisis estratégico y objetivos; por último, la formulación estratégica.

Para abordar el concepto de planeación estratégica, es importante precisar primero los conceptos de planeación y estrategia, para tener mayor claridad sobre qué es y por qué surge la “planeación estratégica”. Para Gómez (1994) la planeación corresponde a la serie de actividades que se van generando por las acciones que se establecen dentro de un marco, a través de la planeación las personas tratan de anticiparse a los eventos futuros, prepararse para las afrontar contingencias y proyectar actividades futuras para el logro de objetivos; otros autores, entre ellos Ackof (1980), David (2003) y Steiner (1992), coinciden en afirmar que la planeación requiere la elaboración de un modelo o estructura que funcione como base en la toma de decisiones para el logro de objetivos; además sostienen que la planeación cumple una función de gran importancia al interior de una empresa, dado que es primordial para la organización ejecución y control de actividades.

Por otro lado, el concepto de estrategia (David 2003) ha sido utilizado en el campo militar como elemento primordial de la batalla; sin embargo, a partir de la década de los 50's surge en el campo empresarial, como un programa general de acción y herramienta fundamental en la toma de decisiones en las empresas Norteamericanas; teniendo en la década de los 70 una gran acogida por estas empresas quienes comienzan la elaboración de planes a largo plazo. Desde sus inicios el concepto de Estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de acuerdo con Porter (1996, pág.2) la

estrategia, significa “desarrollar actividades diferentes a las de la competencia o, en el peor de los casos, desarrollar actividades similares pero mejor y en diferente forma; Hambrick y Fredrickson (2001, pág.2) la definen como el “concepto central integrado y orientado al exterior sobre la manera en que la empresa lograra sus objetivos”; Norton y Kaplan (2007, pág.31) sostienen que “la estrategia de una organización describe de qué forma se intenta crear valor para sus accionistas y clientes”. De acuerdo con lo anterior, es importante resaltar que la estrategia debe estar enmarcada dentro la misión, visión y objetivos de la empresa con el fin de hacerle frente a las oportunidades y amenazas de su entorno, haciendo usos de sus fortalezas y mejorando sus debilidades para lograr una ventaja competitiva en el mercado y generar mejores resultados para sus clientes y accionistas.

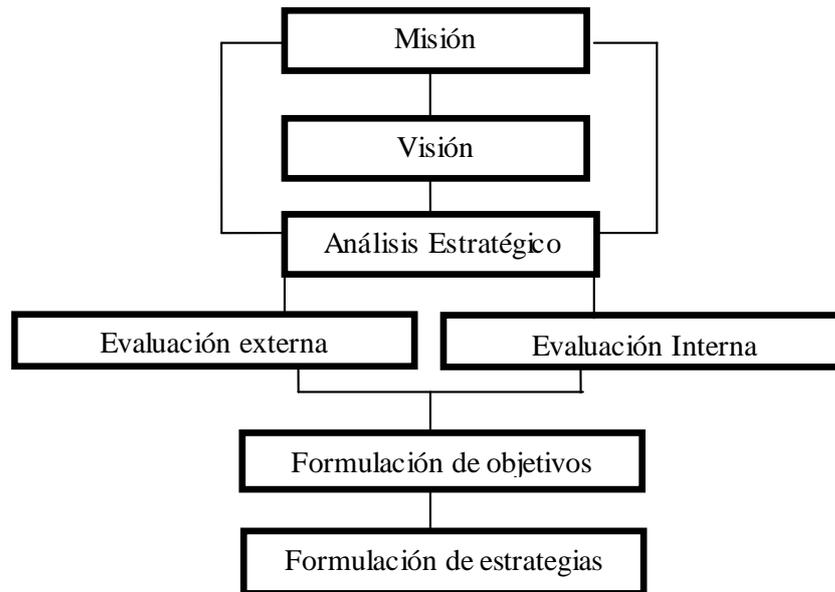
Con el desarrollo de las definiciones de planeación y estrategia, se puede concluir que la planeación estratégica debe incluir un modelo o estructura que funcione como base en la toma de decisiones para el logro de los objetivos internos de la organización, estructurándolos a su vez claramente con la forma en que estos se lograrán en el contexto externo. Dentro de una empresa la Planeación Estratégica recibe un grado especial de importancia, debido a que es a través de esta, que se reconoce el pasado, se articula el presente, se define su razón de ser y se analizan aspectos internos y externos que apoyen la consecución de objetivos y metas que llevaran a la empresa hacia un futuro más próspero.

Como lo menciona Blank “La planeación estratégica es una forma moderna de analizar, evaluar y preparar el futuro de la organización y tratar de ubicar exitosamente a la organización en un periodo de 3 a 5 años o más en el futuro tomando a la organización como un todo”(Blank 2002, pág. 127). La planeación estratégica es una planeación a

largo plazo que abarca a toda la organización y que le permitirá obtener una posición ventajosa frente a sus competidores.

Para elaborar la planeación estratégica en una organización autores como Blank,(2002), David(2003), Francés (2006), Porter (2003) y Sainz de Vicuña (2003), entre otros, proponen diversos modelos, para este estudio se analizaron los elementos en común de cada modelo como son la misión, la visión, el análisis interno y externo, la propuesta de objetivos y finalmente la propuesta de estrategias que movilizaran a la organización hacia el futuro, concluyendo que se realizara la formulación del plan estratégico de Ferretería Su Casa Constructora bajo los parámetros que propone David (2003). Se seleccionó el modelo propuesto por David (2003), ya que este enlaza la mayor parte de los conceptos de los modelos planteados por los autores mencionados y además presenta de manera clara y practica la formulación del plan estratégico como se observa en la figura 2; en esta figura se resume el perfil de la planeación estratégica propuesto por David (2003) y el marco conceptual se desarrolla teniendo en cuenta cada uno los aspectos propuestos por este autor.

**Figura 2.** Perfil de planeación estratégica propuesto por David (2003)



Fuente. Elaboración Propia

### 3.1. MISIÓN

La misión de la empresa es un elemento clave en la formulación de un plan estratégico, dado que esta define el por qué y para qué existe la organización, es su razón de ser, específica para que fue creada, que es lo que la hace única y diferente a las demás organizaciones, es su definición en el presente (Blank, 2002). La pregunta clave que las empresas deben responder para reconocer su misión es: ¿Cuál es nuestro negocio? (David, 2003).

Por lo general las organizaciones definen la misión desde diferentes puntos de vista, los más importantes son el producto y el mercado. Abarcan los componentes principales del producto, un producto específico para un determinado segmento de mercado, así como diferentes tipos de clientes o usuarios. Sin embargo, toda definición de misión, como lo menciona Thomsom (2003, pág. 66) “refleja los juicios sobre las

direcciones y estrategias futuras... la misión de la empresa debe proporcionar criterios útiles para seleccionar entre estrategias alternativas y ofrecer un fundamento para la creación y selección de opciones estratégicas”. Por esta razón la formulación de la misión deberá ser lo suficientemente precisa y flexible como para reflejar lo que la empresa es en la actualidad, cual es su mercado, sus productos y sus clientes y que aspectos le permitirán adaptarse en el ambiente cambiante en el que funciona.

La elaboración de la misión deberá ser un proceso participativo que genere un vínculo afectivo y sentido de pertenencia en todos los miembros de la organización, esto facilitara el apoyo de los integrantes de la misma en cada una de las etapas de la planeación estratégica, aspecto determinante para el éxito de la empresa. (IPAE & ICESI, 2001)

### **3.2. VISIÓN**

Al igual que la misión, la visión es un factor crítico en la formulación del plan estratégico, pues de ella se desprenden gran parte de los objetivos de la organización, a partir de esta y de la misión surge el análisis estratégico (Figura 1). De acuerdo con Thomsom (2003, pág. 20) “la visión estratégica, describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro”. La visión es la ubicación de la empresa en el futuro, es el estado deseado a donde se llegara a través de las estrategias y acciones que la empresa desarrolle.

La visión debe proporcionar un impulso direccional “qué queremos llegar ha ser”, y determinar prioridades claves de valor, según Rampersad (2006, pág. 126) la visión empresarial “proporciona una visión compartida de un deseo y una situación

futura factible, así como el camino necesario para llegar hasta allí. Indica lo que la empresa quiere conseguir, lo que es esencial para su éxito y que factores críticos de éxito la hacen única”.

La diferencia entre misión y visión radica en que la misión es la razón de ser de la empresa y la visión abarca el “a dónde queremos llegar”. Estas declaraciones son importantes debido a que a través de ellas los integrantes de la organización plasman lo que están haciendo y lo que quieren llegar a ser como organización.

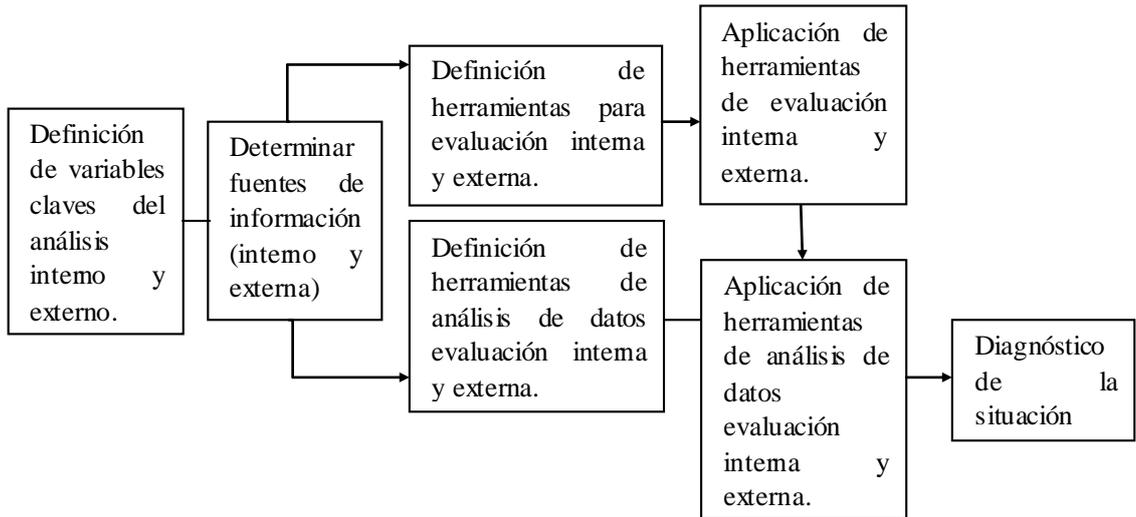
Actualmente Ferretería Su Casa Constructora no tiene una misión y visión definidas, por tanto esta será una de las variables claves a tener en cuenta para el desarrollo del análisis estratégico de la empresa.

### **3.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

El análisis estratégico de una organización permite realizar un diagnóstico de su realidad interna y externa (ver figura 1), incluyendo una evaluación de capacidades propias y su desempeño en relación con sus competidores, facilitando así la observación de tendencias y aspectos claves de la organización y de esta manera establecer objetivos y estrategias para lograr el desarrollo y fortalecimiento financiero y administrativo de la empresa (Sainz de Vicuña, 2003).

El análisis estratégico puede realizarse de distintas formas, para el presente trabajo se desarrolla el modelo propuesto por David (2003), que se presenta en la figura 3.

**Figura 3.** Modelo de análisis estratégico adaptado de David (2003).



**Fuente.** Conceptos de Administración Estratégica David (2003)

Para realizar el análisis estratégico de la empresa objeto de estudio, se determinaron sus fortalezas y debilidades a través de matrices como la Matriz de Dificultades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) y la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (P.E.E.A), que sirven como metodología de análisis para interpretar y monitorear el medio ambiente y sus escenarios, identificando el impacto que cada variable del diagnóstico tiene sobre las organizaciones. Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno externo, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como también identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización; para de esta manera definir las estrategias necesarias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para explotar las oportunidades y minimizar oportunamente el efecto de las amenazas.

### **3.3.1. Análisis interno**

Cada empresa es diferente y posee fortalezas y debilidades distintas de las demás, el realizar un análisis interno le facilita a la organización evaluar su desempeño y capacidades, reconociendo de esta manera sus propias fortalezas y debilidades; que en conjunto con la misión y la visión serán parte de la base para el establecimiento de objetivos y estrategias. Estas estrategias y objetivos irán encaminados hacia el aprovechamiento de las fortalezas de la organización y a superar sus debilidades. (Thomsom, 2003).

Una de las herramientas más utilizadas en el análisis interno, es el análisis de la cadena de valor, que de acuerdo con Sainz de Vicuña (2003) es una herramienta que posibilita identificar las actividades estratégicas primarias y secundarias de todos los procesos necesarios para entregar a los clientes productos y servicios de calidad, y así se facilitaría encontrar y establecer ventajas competitivas para la organización.

El Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE) en conjunto con Universidad ICESI (2001, pág. 60) plantean doce variables a considerar en una evaluación interna: “Mercado, Producto-Servicio, Producción-Operaciones, Economía y Finanzas, Cultura y clima organizacional, Estructura y Organización, Dirección y Liderazgo, Recursos humanos, comunicaciones, toma de decisiones, investigación y desarrollo e información”. Además de estas variables, es importante tener en cuenta cada una de las capacidades de la organización así como sus actividades y funciones, para el presente trabajo se tuvieron en cuenta cinco capacidades de la organización, como lo son: la Capacidad directiva, Capacidad competitiva, Capacidad de talento humano, Capacidad financiera y Capacidad tecnológica. (Ver anexo 1).

### 3.3.2. Análisis externo

*Definición de las fuerzas claves del entorno:* Estas fuerzas están divididas en cinco categorías: 1) *Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:* son todos aquellos cambios a nivel social, cultural, demográfico y ambiental que generan un gran impacto sobre los productos y servicios que se ofrecen, como lo menciona David (2003, pág. 84)) “las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias”. Las variables de esta fuerza son muy importantes y se deben tener en cuenta para todas las áreas de la organización. 2) *Fuerzas económicas:* se refiere a todas aquellas fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía. Para David (2003, pág. 82) “los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias”. 3) *Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales:* los cambios de estas fuerzas establecen las reglas de juego en el que se desarrolla la empresa, dado que estas fuerzas tienen el poder de emitir normas y regulaciones que deben ser cumplidas para el buen funcionamiento de la organización.

La influencia del gobierno es básica en algunos sectores económicos, hasta tal punto que la capacidad de decisión de las empresas contenidas en ellos está seriamente limitada. (David, 2003). 4) *Fuerzas Competitivas:* las fuerzas competitivas son particulares para cada industria, Porter (2009, pág. 31) afirma que “es necesario analizar la estructura subyacente de la industria en función de cinco fuerzas”. El modelo de las cinco fuerzas de Porter es utilizado como método de análisis de la información interna y externa de la empresa, este modelo lo componen cinco fuerzas: Rivalidad entre empresas competidoras, que se evalúa teniendo en cuenta el número de competidores,

su naturaleza y el éxito de las estrategias hasta el momento utilizadas; entrada potencial de nuevos competidores, en donde se analizan las barreras de ingreso de competidores en el mercado; poder de negociación de proveedores, en donde se evalúan los proveedores y la relación que se tiene con ellos; poder de negociación de los clientes, se analiza relación empresa – clientes; y amenaza de ingreso de productos sustitutos, en donde se evalúan posibles peligros frente a la entrada de productos similares que ponen en riesgo el nivel de ventas (David, 2003 pág. 101). 5) *Fuerzas tecnológicas*: los cambios tecnológicos son un factor determinante en la capacidad competitiva de una empresa (Thomsom, 2002), las tecnologías pueden clasificarse en: a) básicas, se caracterizan porque cualquier empresa podría utilizarlas; b) Claves, no están al alcance de todas las empresas y posibilitan obtener unos productos claramente diferenciados o a menor costo que la competencia; y c) Incipientes, son aquellos que están en un primer estadio de desarrollo y que muestran un alto potencial para ser las tecnologías claves del futuro.

Las capacidades definidas en el análisis interno y las fuerzas explicadas en el análisis externo; sirven como base para la elaboración de las matrices del perfil competitivo (PCI) para las capacidades directiva, competitiva, de talento humano, financiera y tecnológica; todo esto con el fin de establecer las fortalezas y debilidades de Ferretería Su Casa Constructora, para la respectiva formulación del plan estratégico.

### **3.4. OBJETIVOS**

Con el diseño de la misión y visión y realizado el análisis estratégico de la empresa (según se muestra en la figura 1), se puede iniciar el proceso de establecimiento de los objetivos que le permitan llegar a aprovechar las oportunidades

del entorno y sus fortalezas internas y al mismo tiempo hacerle frente a las amenazas externas e implementar cambios para contrarrestar sus propias debilidades.

Los objetivos se pueden definir como una declaración escrita orientada al desempeño de la organización para alcanzar un resultado medible y de valor (IPAE, 2001); es decir, los objetivos definen hacia donde la empresa deberá encaminar sus esfuerzos para lograr lo que en la misión y visión se establece.

Los objetivos deberán cumplir una serie de requisitos importantes entre los que se encuentran: deben ser consistentes con la misión y la visión de la empresa; deben ser realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, concretos, retadores, y cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo.

De acuerdo con cada organización los objetivos se pueden clasificar en: objetivos de rentabilidad, objetivos de mercado, objetivos de productividad, objetivos de producto, objetivos de recursos financieros, físicos, de investigación e innovación, de estructura, de recursos humanos, de servicio al cliente y de responsabilidad social. (IPAE, 2001). Por otro lado, los objetivos pueden dividirse en dos: objetivos de largo plazo van enlazados directamente con la misión y la visión de la organización y objetivos de corto plazo por lo general son las metas de desempeño y apuntan a lograr los objetivos a largo plazo. (IPAE, 2001).

### **3.5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGIA**

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo (David 2003, pág. 11), de igual manera Porter (2003) afirma que “de lo que trata la estrategia es de ser diferentes, significa elegir deliberadamente un desempeño distinto de actividades o de actividades distintas a los rivales para entregar una mezcla única de

valor. De acuerdo con estas definiciones las estrategias son las acciones que la empresa llevara a cabo para lograr el éxito de sus objetivos de una manera única que le facilite tener una ventaja en el mercado; autores como Thomsom (2002) y Porter (2003) plantean la existencia de unas estrategias genéricas que se mencionan a continuación.

*Estrategias Intensivas:* Penetración en el mercado; buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo. Desarrollo del mercado; introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas. Desarrollo de producto; buscar mayores ventas mejorando o modificando el producto actual.

*Estrategias Integrativas:* Integración hacia adelante; ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas. Integración hacia atrás; buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores. Integración horizontal; buscar la propiedad o mayor control de los competidores.

*Estrategias Diversificadas:* Diversificación concéntrica; añadir nuevos productos pero relacionados. Diversificación de conglomerado; añadir nuevos productos no relacionados. Diversificación Horizontal; añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales. Estas estrategias son ampliamente utilizadas por las grandes empresas, quienes poseen los recursos económicos, logísticos y humanos para ponerlas en marcha, sin embargo, no sucede lo mismo en las empresas medianas y pequeñas, quienes por los pocos recursos que poseen deben desarrollar estas estrategias de una manera diferente.

Rodríguez (2004) plantea que las empresas medianas y pequeñas deberán desarrollar estrategias teniendo en cuenta los recursos disponibles para ello; Riles y Trout (1986) citados por Rodríguez (2004, pág. 86) afirman que existen cuatro

estrategias genéricas de acuerdo al tamaño de la empresa: “*estrategia defensiva* para el líder; *estrategia ofensiva*, desarrollada por empresas grandes; *estrategias de ataque lateral*, correspondiente a empresas medianas; y *estrategias centradas en segmentos pequeños* conveniente para empresas pequeñas”.

Las empresas pequeñas están en alto grado condicionadas por su tamaño, este influye en su volumen de producción, costos, participación en el mercado, entre otros factores; además poseen características particulares como la flexibilidad en su estructura y su recurso humano; su fácil movilidad, su rapidez en la toma de decisiones y su facilidad para cambiar de segmentos en el caso que se amerite. (Rodríguez, 2004)

Las empresas medianas, debido a sus pocos recursos no pueden efectuar estrategias directas contra la empresa líder, por esta razón las estrategias que se recomiendan son a nivel de ataque lateral, es decir, que busquen obtener parte del segmento del mercado del líder o ubicarse en un segmento especial en el que el líder no tiene mucho interés.

#### **4. PROPUESTA DE FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO DE FERRETERÍA SU CASA CONSTRUCTORA 2012- 2015**

##### **4.1 METODOLOGÍA**

A continuación se describe el proceso de formulación del plan estratégico de Ferretería Su Casa Constructora, el primer paso consistió en realizar una evaluación de la empresa a nivel interno y externo que permitiera realizar un diagnóstico, para facilitar la formulación de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias.

El diagnóstico realizado, parte del análisis estratégico que comienza con la evaluación interna de la empresa en cuanto a sus capacidades directiva, competitiva, de talento humano, financiera y tecnológica; a través de la elaboración de las matrices PCI M.E.F.I; la aplicación de estas matrices permitió analizar las variables internas claves para el buen funcionamiento de la organización. Las fortalezas y debilidades identificadas están detalladas de tal manera que permitan una mejor correlación para la evaluación del ambiente interno.

En un segundo momento se realizó la evaluación externa de la empresa teniendo en cuenta los entornos y la capacidad competitiva; el análisis se llevó a cabo a través de la elaboración de las Matrices M.E.F.E, POAM y el análisis de las cinco fuerzas de Porter; esto permitió identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa. Dependiendo de su impacto e importancia un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa, por lo tanto estas matrices en conjunto con las matrices M.E.F.I y P.C.I facilitan la construcción de la Matriz DOFA.

Con la información analizada se procedió a elaborar las matrices externa e interna (MIE) y DOFA en las cuales se encontraron puntos clave para la formulación del plan estratégico de la empresa, buscando utilizar las fortalezas para mejorar, resaltar sus oportunidades externas y minimizar el impacto que conllevan las amenazas y debilidades encontradas.

Finalmente se elaboró la propuesta de mejoramiento que incluye el diseño del organigrama, la formulación de la misión, la visión, los valores, los objetivos estratégicos y la propuesta de estrategias para Ferretería Su Casa Constructora.

## 4.2. ANÁLISIS INTERNO DE FERRETERÍA SU CASA CONSTRUCTORA

A continuación se muestran las principales fortalezas y debilidades encontradas en Ferretería Su Casa Constructora, realizando el análisis competitivo de cada una de las capacidades primordiales de la empresa.

### 4.2.1. Capacidad directiva

Tabla 1. Matriz del perfil competitivo PCI Capacidad directiva

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen de la empresa	X						X		
Uso de planes estratégicos				X			X		
Estructura Organizacional				X			X		
Capacidad para enfrentar la competencia		X						X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes						X	X		
Uso de herramientas administrativas (manuales y reglamentos)				X			X		
Sistema de toma de decisiones				X			X		
Conocimiento del sector al que pertenece la empresa	X						X		
Determinación de objetivos a corto, mediano y largo plazo.					X		X		
Conocimiento de misión y Visión				X			X		
Indicadores de gestión (control)				X			X		

Fuente. Elaboración Propia

Cada capacidad es evaluada como fortaleza o debilidad para la empresa según sea el caso, además se evalúa el impacto que dicha capacidad tiene en la organización; la calificación se realizó de la siguiente manera: A (alto), M (medio) B (Bajo), según el caso; además se identificaron las fortalezas y debilidades más importantes, las que tenían un alto impacto y se calificaban como fortaleza o debilidad alta subrayándolas en azul ó rojo respectivamente.

Como se observa en la tabla 1, dentro de la capacidad directiva se resaltan dos fortalezas importantes que son la imagen de la empresa y el conocimiento del sector,

esto puede posibilitar el desarrollo de la formulación del plan estratégico; sin embargo, existen seis puntos críticos, el primero es el uso de planes estratégicos dentro de la organización calificado como una debilidad de alto impacto debido a la inexistencia de dichos planes, esto afecta el buen funcionamiento de la empresa; el segundo y tercero son el conocimiento de la misión y la visión de la empresa así como el uso de herramientas administrativas (manuales y reglamentos) este punto está catalogado de la misma manera que el anterior y por su importancia es prioridad dentro del plan estratégico a formular.

El cuarto y quinto puntos corresponden a la estructura organizacional y al proceso de toma de decisiones. Para realizar este análisis es importante tener en cuenta que Ferretería Su Casa Constructora es una micro empresa de tipo familiar, por lo tanto el área directiva la conforman sus propietarios, la señora Lola Eraso y sus dos Hijos; actualmente no tiene un organigrama definido, lo que representa una debilidad para la empresa en el momento de delegar y asumir responsabilidades; igualmente la empresa actualmente carece de manual de funciones y de procesos.

Proceso de toma de decisiones: el estilo de dirección presente en Ferretería Su Casa constructora es un estilo poco participativo (autocrático), dado que en muy pocas ocasiones se tienen en cuenta las opiniones, expectativas y necesidades de los trabajadores. No existe un sistema de comunicación interna formal establecido, que posibilite mejorar este aspecto dentro de la empresa, esto hace que el proceso de toma de decisiones sea poco participativo generando diversos inconvenientes en la organización.

Control: En el nivel administrativo el control lo realiza directamente la gerente a través de la observación, supervisión y valoración del trabajo, para esto no utiliza

índices formalmente especificados que representen un nivel de desempeño, sino que se lleva a cabo mediante la verificación y vigilancia sobre el cumplimiento de las órdenes dadas.

#### 4.2.2. Capacidad competitiva

**Tabla 2. Matriz del perfil competitivo PCI Capacidad competitiva**

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Calidad de los productos	X						X		
Satisfacción del cliente en función de la velocidad de la entrega				X			X		
Satisfacción del cliente en función de la calidad del contacto / ventas	X						X		
Participación en el mercado			X				X		
Administración de clientes en cuanto a precio		X							X
Administración de clientes en cuanto a forma de pago		X							X
Administración de clientes en cuanto al servicio pos venta		X						X	
Publicidad		X						X	
Administración de las relaciones con los clientes o “customer relationship management” (CRM)		X					X		

Fuente. Elaboración Propia

En cuanto a la capacidad competitiva, en la tabla 2 se observan tres puntos clave o fortalezas a considerar por su alto impacto dentro de la organización: la calidad de los productos; la satisfacción del cliente en función de la relación calidad del contacto/ventas; y las ventajas que tiene la empresa a nivel de la administración de las relaciones con los clientes o “customer relationship management” (CRM) y mercadeo (estrategias de CRM y otro punto de venta en un sector importante de la ciudad; sin embargo, también es importante considerar los puntos críticos dentro de esta capacidad como son: la satisfacción del cliente en función de la velocidad de entrega, proceso en el cual existen diversos inconvenientes de retrasos y la participación en el mercado, que si

bien está catalogada como una fortaleza por la organización está en un nivel bajo, por lo tanto es importante tenerla en cuenta.

#### 4.2.3. Capacidad de talento humano

**Tabla 3. Matriz del perfil competitivo PCI Capacidad de talento humano**

Capacidad de Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Reclutamiento y selección				X			X		
Rotación					X		X		
Pertenecia						X		X	
Ausentismo		X							X
Motivación		X						X	
Accidentalidad		X							X
Capacitación y desarrollo personal				X			X		
Clima organizacional		X					X		
Salud y bienestar		X						X	
Seguridad social		X						X	
Prestaciones sociales		X						X	
Evaluación de desempeño				X			X		

Fuente. Elaboración Propia

Como se evidencia en la tabla 3, en Ferretería Su Casa Constructora se encontró el mayor número de puntos críticos en la capacidad de talento humano; el reclutamiento y la selección de personal se presentan como una debilidad de alto impacto y esto incide en otras problemáticas como el alto índice de rotación de personal y el bajo sentido de pertenencia. De igual manera se resaltan las debilidades existentes en los procesos de capacitación, desarrollo de personal y evaluación del desempeño; ya que el talento humano es el insumo primordial de toda organización, esta capacidad es crítica dentro de la empresa.

El área de recursos humanos actualmente no existe de manera formal, el proceso de contratación se realiza por recomendación y no existe ninguna entrevista o evaluación, lo que representa un desgaste para la empresa que tiene que formar a cada nuevo miembro y de igual manera acarrear con los posibles errores que estos comentan

en el periodo de prueba. Con respecto a la capacitación de personal, no existen programas de capacitación propiamente dichos; la explicación que da la empresa es que actualmente no existen recursos para implementar programas de capacitación, además de esto, no existe una evaluación formal de desempeño que permita conocer las necesidades formativas del capital humano que trabaja en la empresa.

#### 4.2.4. Capacidad financiera

**Tabla 4. Matriz del perfil competitivo PCI Capacidad financiera**

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Facilidad de acceso a capital		X					X		
Elaboración de estados financieros	X							X	
Elaboración y presentación de las obligaciones tributarias	X							X	
Manejo de libros reglamentarios		X						X	
Rentabilidad del patrimonio			X				X		
Liquidez			X				X		
Capital de trabajo		X						X	
Nivel de endeudamiento					X		X		

Fuente. Elaboración Propia

Teniendo en cuenta el análisis de la capacidad financiera de la empresa, tabla 4, se observa que la rentabilidad de la empresa medida por la liquidez, el capital de trabajo, la rentabilidad del patrimonio y el nivel de endeudamiento presenta las siguientes características:

**Tabla 5. Características de las razones financieras**

RAZONES	AÑOS		EVALUACION
	2009	2010	
Liquidez	1,19	1,2	↑ 😊
Capital de Trabajo	33.893.884	34.881.678	↑ 😊
Rentabilidad del patrimonio	12%	17%	↑ 😊
Nivel de endeudamiento	54,80%	53,90%	↓ 😊

Fuente. Balance General Ferreteria Su Casa Constructora 2009 – 2010

Como se observa en la tabla 5 la Liquidez: (resultado de dividir los activos corrientes sobre los pasivos corrientes) Se observa que por cada \$1 de pasivo corriente,

la empresa cuenta con \$1.19 y \$1.2 de respaldo en el activo corriente, para los años 2009 y 2010 respectivamente. Teniendo en cuenta esto se puede afirmar que la empresa actualmente cuenta con una buena liquidez, sin embargo, esto también depende de la agilidad con la cual la empresa convierte su cartera e inventarios en efectivo.

Capital de trabajo: (restar de los activos corrientes con los pasivos corrientes) Se observa que el capital de trabajo para el 2009 fue de \$ 33.893.884 comparación con el 2010 de \$ 34.881.678, es decir se observa un incremento de \$987.794.

Rentabilidad del patrimonio: (dividir la utilidad neta sobre el patrimonio) la rentabilidad del patrimonio bruto para los años 2009 y 2010 fue del 12% y 17% respectivamente; es decir que hubo un aumento en la rentabilidad de la inversión del 5%, esto probablemente originado por el incremento de las valorizaciones de la empresa.

Nivel de endeudamiento: (dividir el total del pasivo sobre el total del patrimonio) Se observa que la empresa presenta un nivel de endeudamiento alto; para el año 2009 el 54.8% y para el año 2010 el 53.9% de su patrimonio está comprometido con los acreedores. Sin embargo, para el año 2010 se presenta una disminución del nivel de endeudamiento del 0.9% y se espera que para el año 2011 este nivel continúe disminuyendo.

#### 4.2.5. Capacidad tecnológica

**Tabla 6. Matriz del perfil competitivo PCI Capacidad tecnológica**

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Uso de sistemas de información gerenciales (CRM, ERP; toma de decisiones)					X		X		
Uso de sistemas de información operativos (contables, ofimática)		X						X	
Innovación tecnológica (páginas web, comercio electrónico)				X				X	
Sistemas de información en coordinación con otras áreas				X			X		

Fuente. Elaboración Propia

En cuanto a la capacidad tecnológica, como se observa en la tabla 6, se encuentran dos puntos importantes, el primero de ellos es la inexistencia de sistemas de información que faciliten el trabajo en la empresa, aspecto que actualmente demora los procesos principales de la compañía y por lo tanto, es de crucial importancia trabajar este aspecto dentro de la formulación del plan estratégico.

#### **4.3. ANÁLISIS EXTERNO DE FERRETERÍA SU CASA CONSTRUCTORA**

El análisis del ambiente externo se hace necesario para poder observar los factores que inciden positiva y negativamente en la empresa, así como también para observar cuales de estos factores pueden ayudar a mejorar las fortalezas y contrarrestar las debilidades encontradas en el análisis interno.

Las empresas relacionadas con la venta de productos para la construcción, se ven sumamente afectadas por aspectos económicos de gran importancia como la inflación, el contrabando, la competencia desleal, gustos y preferencias de los consumidores, la existencia de nuevos productos en el mercado, entre otros. Además de esto, un aspecto que influye negativamente en el crecimiento económico de este sector, es la amenaza del Volcán Galeras, debido a que la mayor parte de la ciudad de Pasto se encuentra en esta zona de amenaza generando una baja en el nivel de construcciones.

A nivel competitivo, se puede decir que las empresas del sector ferretero de la ciudad de San Juan de Pasto en su mayoría, se ven afectadas por aquellas empresas ferreteras del interior del país, que son empresas que manejan un alto perfil comercial, quienes ofrecen bienes y servicios de alta calidad y en gran volumen, a precios de economía de escala, afectando de manera negativa en la economía a pequeña escala que se desarrolla en esta ciudad, perdiendo una gran ventaja desde el punto de vista competitivo. Por otro lado, si se habla de la situación fronteriza del Departamento de

Nariño, limitar con el vecino país del Ecuador podría facilitar el desarrollo de la actividad comercial, sin embargo, a causa de la economía informal que desarrollan aquellas empresas que no están legalmente establecidas, quienes ofrecen productos de bajo precio, se logra disminuir el nivel de ventas de las empresas que posee una economía formal, ya que ingresan al país materiales de contrabando.

#### **4.3.1 Análisis de entorno económico**

En el entorno económico se evaluaron variables primordiales para el funcionamiento de Ferretería Su Casa Constructora y se encontraron varios puntos que por su impacto en la organización representan amenazas, estos son: el incremento de la competencia externa con la llegada de ferreterías a la ciudad, que cuentan con mayor capital y amplia experiencia en el sector ferretero; muchas de estas ferreterías, fueron proveedores de la empresa sin embargo, en la actualidad son su competencia. De igual forma están surgiendo empresas pequeñas que representan una amenaza menor, debido a su poca experiencia en el mercado; otro factor importante a considerar es la globalización, actualmente el país pretende entablar tratados de libre comercio que resultan una amenaza para la empresa, debido a que esta no se encuentra preparada para soportar la competencia externa y tampoco cuenta con el capital suficiente como para realizar inversiones en el exterior, como se observa en la tabla 7.

**Tabla 7. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM) Entorno económico**

Entorno económico	oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La globalización					X		X		
Desempleo (altas tasas del 40%) sobre todo en la zona rural					X			X	
Tasa de cambio									
Aumento del Tasas de interés				X				X	
Inflación					X			X	
Creciente demanda de productos del sector ferretero	X						X		
Comportamiento del sector en la ciudad El comercio es la actividad económica de mayor porcentaje en la ciudad de pasto con el 56%		X						X	
Aumento de competencia en la ciudad (se abren nuevas ferreterías)					X		X		
Incremento de competencia externa (llegada de grandes ferreterías a la ciudad)				X			X		
PIB en crecimiento (de 4.1% en el 2010 a 5.1% del primer trimestre del 2011).		X					X		
Sector del comercio (6.7% ) con un crecimiento del 1,6% con respecto al PIB (5,1).		X					X		
Sector de la construcción con un comportamiento negativo (-4.5% ) con respecto al PIB.				X				X	
Nivel de ingresos per cápita en el departamento.			X				X		

Fuente. Elaboración Propia

Como oportunidades se observan, primero la creciente demanda de productos del sector ferretero, para el primer semestre del 2011 se presentó un aumento del 27,01% en las ventas de artículos de ferretería en comparación con este mismo semestre del 2010; de igual forma el sector del comercio presenta un crecimiento del 1,6% con respecto al PIB; por su parte el PIB presenta un crecimiento del 4.1% en el 2010 a 5.1% del primer trimestre del 2011, esto permite establecer que la economía y sobre todo el sector comercial y de venta de artículos ferreteros está en crecimiento y por lo tanto representa una oportunidad económica para la empresa. (Cámara de comercio de Pasto, 2010).

#### 4.3.2. Análisis de entorno político

**Tabla 8. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM) Entorno político.**

Entorno político	oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Políticas gubernamentales			X					X	
Reformas tributarias			X					X	
Ley de Fronteras		X					X		
Infraestructura (carreteras, vías de acceso y en el interior del departamento)				X			X		

Fuente. Elaboración Propia

A pesar de la infraestructura de transporte que se ha construido en Nariño en las últimas cinco décadas, lo cierto es que todavía continúa marginado del resto del país (Ver tabla 8). De acuerdo con la Gobernación de Nariño, históricamente, una de las mayores causas del atraso del Departamento ha sido su aislamiento y falta de vías de comunicación. Hoy se sigue padeciendo de este mismo mal (Cámara de Comercio Pasto, 2010). La red vial de carreteras de Nariño es de 6.500 kilómetros, concentrándose en gran medida en la zona andina del departamento. Por el contrario, en la subregión del Pacífico existen pocas vías, siendo la excepción la transversal Pasto-Tumaco y los ramales Junín-Barbacoas y Barbacoas – Magüí – Payán. En la actualidad el mayor problema existente en cuanto a infraestructura vial se encuentra en la vía Panamericana Pasto – Popayán que debido a su especial topografía (Falla del Romeral) continuamente presenta taponamiento debido a deslizamientos de tierra y se encuentra en mal estado general.

#### 4.3.3. Análisis de entorno social, geográfico y ambiental

**Tabla 9. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM) Entorno social, geográfico y ambiental**

Entorno social, geográfico y ambiental	oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Cultura con alto temor al riesgo de capital				X			X		
Altas tasas de inmigración por desplazamiento.					X			X	
Aumento de subsidios del gobierno para vivienda.		X						X	
Indicadores demográficos			X					X	
Ubicación del departamento		X					X		
Amenaza Volcánica				X			X		
Problemas de Violencia y orden publico				X				X	
Ola invernal				X			X		
Cambios sociales importantes (efecto de las pirámides)					X		X		

Fuente. Elaboración Propia

Según la tabla 9, en el entorno social geográfico y ambiental se encuentran tres factores considerados amenazas de gran impacto como lo son: 1) cultura con alto temor al riesgo de capital (Zúñiga, 2002), por lo general la gente de la ciudad de Pasto no realiza inversiones de alto riesgo y prefiere ahorrar su capital, por esta razón el comercio y la industria se ven altamente afectados; 2) Amenaza Volcánica, a 8 kilómetros de la Ciudad de Pasto se encuentra ubicado el Complejo Volcánico Galeras, (Martínez, 2002) denominado así porque en este lugar se encuentran 9 volcanes, de los cuales en la actualidad solo está activo el denominado Volcán Galeras, este echo representa una gran amenaza para la ciudad, no solo a nivel social sino, también a nivel económico debido a que muchos proveedores paran el despacho de mercancías a la ciudad temiendo una posible erupción y una pérdida de las mismas, esto ocasiona grandes problemas para el sector industrial y comercial de la ciudad; 3) Ola invernal, este fenómeno invernal ha traído como consecuencia grandes pérdidas a nivel comercial en la ciudad debido a la falta de preparación de los habitantes frente a dichos fenómenos. (Diario del Sur, 4 de Mayo del 2011).

Por otro lado, tenemos oportunidades importantes para destacar como la ubicación del departamento en zona de frontera con Ecuador y además con un puerto marítimo en la ciudad de Tumaco, aspectos importantes para el desarrollo económico de la ciudad.

#### 4.3.4. Análisis de entorno tecnológico

**Tabla 10. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM) Entorno tecnológico.**

Entorno Tecnológico	oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Importancia de la tecnología en la industria		X						X	
Aumento de cobertura a nivel de tecnología		X					X		
Nuevos sistemas de información					X		X		

Fuente. Elaboración propia

En el entorno tecnológico, tabla 10, se observa que el aumento de la cobertura a nivel de tecnología es una importante oportunidad para cualquier sector económico.

#### 4.3.5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

*Rivalidad entre competidores:* De acuerdo con el estudio se encontró que las empresas líderes en el mercado y competidores directos para Ferretería Su Casa Constructora por estar ubicados en el mismo sector de la ciudad son: Ferretería Argentina, Buenos Aires, CV Universal, Agrofer, Ferrecol, Ferretería Atenas, Multielectricos, Confama, Construcentro, Trefilados de Colombia. Estos competidores son fuertes en el mercado porque comercializan con los mismos productos y algunos de ellos como Trefilados de Colombia y Ferretería Argentina son mayoristas y de gran trayectoria en el mercado (más de 40 años). Por lo tanto se puede afirmar que existe alta rivalidad entre los competidores del sector, sin embargo, Ferretería Su casa constructora tiene ventajas competitivas que sus competidores no poseen y le ayudan a mantener un

buen lugar en el mercado (programa de puntos, Sábados de Locura, La casita de la suerte y patrocinio de equipos deportivos en el sector de la construcción).

*Riesgo del ingreso de competidores potenciales:* El riesgo de nuevos competidores es cada vez mayor en todos los sectores, por lo tanto el ser competitivos es esencial, sin embargo, el capital de inversión para que una empresa pueda ser competitiva en el sector ferretero es alto por la variedad de productos que se deben adquirir para comercializar, además se observa que es de crucial importancia en este sector para ser competitivo el obtener la distribución directa de mucho de los productos, lo que requiere tener solidez financiera, por otro lado el conocimiento del negocio juega un papel esencial, ya que es clave el conocimiento no solo administrativo sino también técnico y de uso de cada uno de los productos, por esta razón se observa aquí una barrera de entrada para nuevos competidores.

*Poder de negociación de los proveedores:* En el sector ferretero existe una gran variedad de proveedores tanto nacionales como internacionales, pero son pocos los que ofrecen productos con calidad y garantía aspectos importantes para que la empresa continúe manteniendo una buena imagen ante los clientes. El poder es balanceado entre los proveedores y la empresa.

*Poder de negociación con los clientes:* Ferretería Su Casa Constructora tiene una buena posición en el mercado ferretero de la ciudad de Pasto y trabaja constantemente por mejorar su atención y ofrecer buen servicio a sus clientes, para de esta manera tener rentabilidad, sin embargo, en la actualidad la amenaza del ingreso de competidores externos (mayoristas) puede afectar la relación que se tiene con los clientes. Es por esta razón que valores intangibles se están convirtiendo en un elemento importante para

inclinan al cliente a la compra, generando así beneficios a través de la atención, servicio post – venta y otros valores agregados para lograr la fidelización hacia la empresa.

*Amenaza de ingreso de productos sustitutos:* En cuanto al ingreso de productos sustitutos es baja, porque a pesar de que existen diversas marcas que fabrican productos similares son pocas las empresas que garantizan calidad, aspecto importante para los clientes por lo tanto se hace difícil el ingreso de productos sustitutos a este mercado.

Una vez abordados los aspectos relacionados con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se procede a elaborar las matrices de evaluación del factor interno, evaluación del factor externo, y la matriz externa e interna, con el fin de realizar la propuesta de mejoramiento teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Ferretería Su Casa Constructora.

#### **4.3.6 Matriz de evaluación de factor interno MEFI**

Resume las fortalezas y debilidades de una organización en sus áreas funcionales. Sirve para conocer si la empresa tiene: Más fortalezas que debilidades o más debilidades que fortalezas.

Para esto, 1) Se identifican las fortalezas y las debilidades en cada área de la empresa; 2) Se seleccionan los factores críticos de éxito de la empresa; 3) Se realiza una ponderación de cada factor crítico de cero (0.0) a uno (1.0); 4) Se determina la importancia relativa de cada fortaleza y debilidad en el desempeño total de la empresa; y 5) Se clasifica cada factor en: Debilidad importante = 1, Debilidad menor = 2, Fortaleza menor = 3 y Fortaleza importante = 4. Finalmente el resultado ponderado más alto posible es = 4.0 y el resultado ponderado menor es = 1.0 (David, 2003).

Tabla 11. Matriz de factor interno M.E.F.I de Ferretería Su Casa

Constructora

Variables Claves	Pond	Clas	Resultado Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Buena imagen de la empresa	0,06	4	0,24
Alto conocimiento del sector al que pertenece la empresa	0,04	4	0,16
Alta calidad de los productos	0,04	4	0,16
Satisfacción del cliente en función de la calidad del contacto / ventas	0,07	4	0,28
Administración de las relaciones con los clientes o “ <i>customer relationship management</i> ” (CRM)	0,09	4	0,36
Buen clima organizacional	0,06	3	0,18
Facilidad de acceso a capital	0,03	3	0,09
Buena liquidez	0,06	4	0,24
Rentabilidad del patrimonio en crecimiento	0,05	4	0,24
Bajas en el nivel de endeudamiento	0,06	4	0,2
<b>Debilidades</b>			
No uso de planes estratégicos	0,06	1	0,06
Ineficiente estructura organizacional	0,03	1	0,03
Poca velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	0,03	2	0,06
No uso de herramientas administrativas (manuales y reglamentos)	0,02	1	0,02
Dificultades en el sistema de toma de decisiones	0,02	1	0,02
Desconocimiento de misión y Visión, objetivos e indicadores de gestión.	0,03	1	0,03
Baja Satisfacción del cliente en función de la velocidad de la entrega	0,03	2	0,06
Leve disminución en la participación en el mercado	0,04	2	0,08
Fallas en el proceso de reclutamiento y selección	0,06	1	0,06
Alta rotación	0,03	1	0,03
Débil Proceso de capacitación y desarrollo personal	0,03	1	0,03
Fallas en el proceso de evaluación de desempeño	0,02	2	0,04
Inexistencia de sistemas de información en coordinación con otras áreas	0,02	2	0,04
No uso de sistemas de información gerenciales (CRM, ERP; toma de decisiones)	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,66</b>

De acuerdo con la tabla 11, el resultado arrojado por la matriz MEFI para Ferretería Su Casa Constructora es 2,66, teniendo en cuenta que el resultado posible se encuentra en un rango de 4.0 el más alto y el 1.0 el más bajo, esto quiere decir que la empresa se encuentra en una posición media en cuanto a sus fortalezas y de igual manera sus debilidades.

#### **4.3.7 Matriz de evaluación del factor externo – MEFE**

Según David (2003) la MEFE es un arreglo matemático para realizar la valoración externa, resume la valoración de las variables decisivas a través de la información recolectada, evalúa los factores externos para diseñar estrategias y se construye igual que la MEFI, 1) se realiza una lista de factores externos (oportunidades y amenazas) decisivos en la empresa; 2) se asigna una ponderación a cada factor que oscile entre: (0.0) sin importancia y (1.0) muy importante. La ponderación indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de las ponderaciones dadas a los factores deberá ser uno (1.0); 3) se clasifica cada factor: amenaza importante = 1, amenaza menor = 2, oportunidad menor = 3, oportunidad importante = 4; 5) se multiplica: La ponderación de cada factor por su clasificación; y finalmente se suman los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la organización; el resultado ponderado más alto posible es = 4.0 y el resultado ponderado menor es = 1.0 (David, 2003).

De acuerdo a la tabla 12, la matriz M.E.F.E arrojó como resultado un valor ponderado de 2,64, teniendo en cuenta el rango de ponderación más alto posible es = 4.0 y el resultado ponderado menor es = 1.0, que quiere decir que existen altas oportunidades dentro del entorno pero de igual manera existen grandes amenazas que la empresa deberá tener en cuenta para mejorar su desempeño en el mercado.

**Tabla 12. Matriz de factor externo M.E.F.E de Ferretería Su Casa Constructora**

Variables Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
La globalización	0,05	4	0,2
Creciente demanda de productos del sector ferretero	0,09	4	0,36
PIB en crecimiento	0,06	4	0,24
Sector del comercio (6.7%) con un crecimiento del 1,6% con respecto al PIB (5,1).	0,06	4	0,24
Ley de Fronteras	0,08	4	0,32
Ubicación del departamento	0,09	4	0,36
Nivel de ingresos per cápita en el departamento.	0,06	4	0,24
Aumento de cobertura a nivel de tecnología	0,03	3	0,09
<b>Amenazas</b>			
La globalización	0,05	1	0,05
Incremento de competencia externa	0,07	1	0,07
Aumento de competencia en la ciudad (se abren nuevas ferreterías)	0,07	1	0,07
Cultura con alto temor al riesgo de capital	0,05	2	0,1
Amenaza Volcánica	0,05	1	0,05
Infraestructura (carreteras, vías de acceso y en el interior del departamento)	0,09	1	0,09
Ola invernal	0,07	1	0,07
<b>TO TAL</b>	<b>1</b>		<b>2,64</b>

Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta el resultado ponderado de las Matrices MEFI y MEF E a continuación se presenta la gráfica de la matriz externa e interna (MIE) en donde se presentan 9 cuadrantes que representan la posición de la empresa y por lo tanto la estrategia que se debe seguir. Los cuadrantes I, II y IV indican que la empresa tiene una conducción fuerte tanto interna como externa y puede crecer mediante una estrategia de integración hacia adelante.

Los cuadrantes III, V y VII demuestran que la empresa puede mantenerse o crecer en el mercado con una estrategia de penetración o desarrollo del mercado ya que se encuentra en una posición media. Finalmente los cuadrantes VI, VIII y IX indican que el negocio deberá ser desechado o desistir por estar en una condición débil en el sector interno y baja en el sector externo.

**Figura 4. Grafica matriz externa e interna (MIE)**

		MEFI		
		Fuerte 3 a 4	Media 2 a 2.9	Baja 1 a 2.9
MEFE	Alta 3 a 4	I	II	III
	Media 2 a 2.9	IV	V 	VI
	Baja 1 a 2.9	VII	VIII	IX

Fuente. Elaboración propia

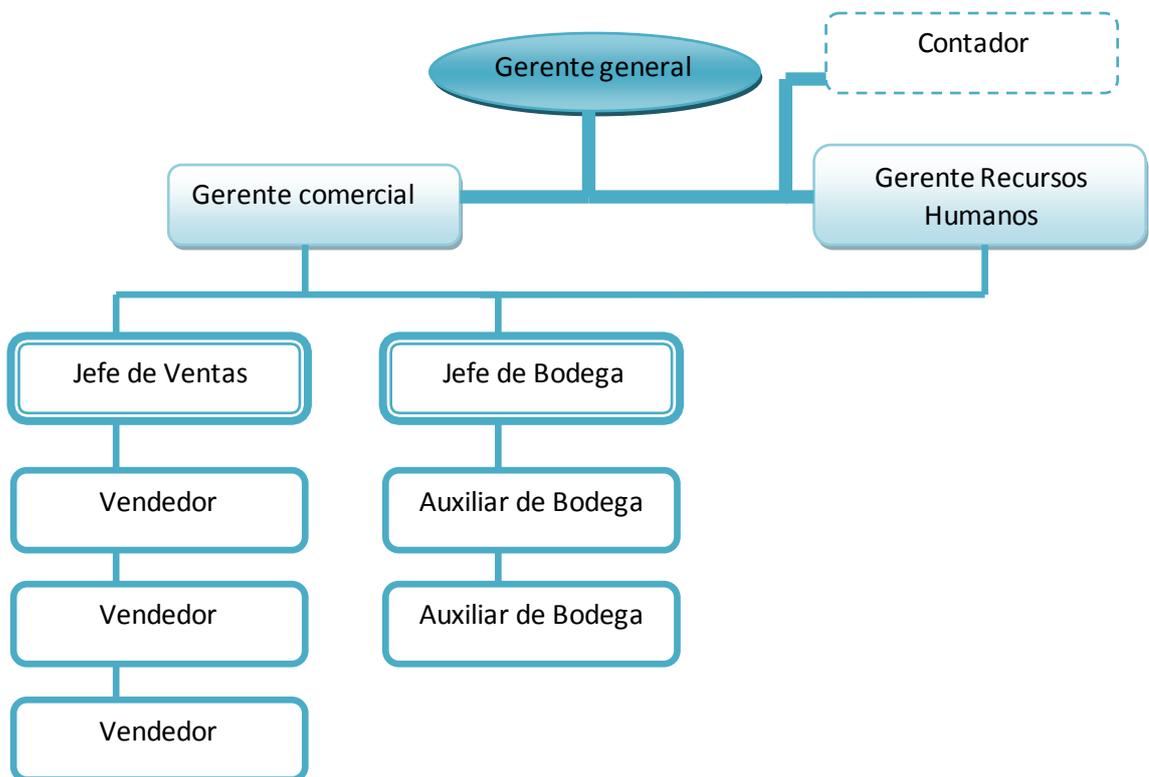
Como se observa en la figura 4, la empresa se encuentra en el cuadrante V, teniendo en cuenta sus ponderados de 2,75 en MEFI y 2,64 en MEFE, por lo tanto las estrategias que más se recomendarían son las de penetración o desarrollo de mercado. Para complementar el análisis anterior se realiza la matriz DOFA de Ferretería Su casa Constructora (Ver anexo 2).

#### **4.4 RESULTADOS: PLAN ESTRATÉGICO DE FERRETERÍA SU CASA CONSTRUCTORA 2012- 2015**

Para elaborar el Plan estratégico de Ferretería su casa constructora se tienen en cuenta los resultados del análisis estratégico realizado; uno de los principales puntos a trabajar en la organización es la formulación e implementación del presente Plan

estratégico, con acciones encaminadas al mejoramiento de la empresa. Es de recordar que como se planteó anteriormente, la empresa carece de un organigrama formal y tampoco tiene establecidos de manera formal y por escrito su misión, su visión, sus valores corporativos, ni sus objetivos. Es por ello que parte esencial de este trabajo fue establecer en conjunto con la gerente y el personal de Ferretería Su Casa Constructora una propuesta de Plan Estratégico que incluyese estos aspectos vitales para el desarrollo de la empresa.

**Figura 5. Organigrama propuesto Ferretería Su casa Constructora**



Fuente. Elaboración propia con la colaboración de la gerente y el personal de la empresa.

En conjunto con los directivos y el personal de la organización se realizaron tres sesiones de trabajo con el fin de generar una propuesta de organigrama, misión, visión y objetivos de la empresa que facilitaran la formulación del presente plan estratégico; la figura 5, presenta la propuesta del organigrama actual, aunque los cargos no están definidos ni formalizados es así como está organizada la empresa. A continuación se presentan las propuestas de Misión, visión, valores y objetivos.

#### **4.4.1 Propuesta de misión**

Ferretería Su Casa Constructora es una empresa comprometida con el bienestar de sus clientes, ofreciendo productos agrícolas y de construcción con estándares de calidad y un excelente servicio.

#### **4.4.2. Propuesta de visión**

Ser una empresa líder en la comercialización de productos agrícolas y para la construcción, reconocidos por su calidad y buen servicio, permitiendo la mejora de la calidad de vida de su equipo y el bienestar de la comunidad.

#### **4.4.3. Propuesta de valores corporativos**

Compromiso: sentir y vivir como propio todo lo que le afecta a la empresa.

Colaboración: el logro de los objetivos de la empresa requiere que todos participen realizando contribuciones ya sea de manera individual o en equipo para la mejora de nuestro servicio.

Honestidad: obrar de acuerdo a principios y valores.

#### **4.4.4. Propuesta de objetivos corporativos**

Asegurar la gestión eficiente y transparente de Ferretería su casa constructora.

Fomentar la compra de los productos actuales y de los que se pretende vender en un futuro.

Contribuir con la generación de empleo en el departamento

Lograr que el recurso humano de la empresa se desempeñe bajo valores éticos, basados en la eficiencia y efectividad y lo transmitan en el entorno.

#### **4.4.5. Definición de objetivos estratégicos**

Para la elaboración de los objetivos estratégicos de la empresa se tuvieron en cuenta los resultados del análisis interno y externo que facilitaron a sus integrantes formular la propuesta que se observa a continuación:

Formular e implementar el plan estratégico de ferretería Su Casa Constructora 2012- 2015

Fortalecer el clima Organizacional de Ferretería Su Casa Constructora.

Ser reconocidos por nuestros clientes y los clientes de la competencia como uno de los primeros en ofrecer productos de calidad y buen servicio.

Fortalecer nuestro servicio y atención al cliente a través de la mejora en procesos internos de la empresa.

Lograr mayor participación en el mercado del sector ferretero de la ciudad de Pasto en un plazo comprendido entre primero de Enero del 2012 y el 31 de Diciembre del 2015.

Lograr un crecimiento de ventas en cada línea de productos en un plazo comprendido entre primero de Enero del 2012 y el 31 de Diciembre del 2015.

#### **4.4.6. Formulación de estrategias**

Teniendo en cuenta el análisis realizado y los objetivos estratégicos planteados se han seleccionado dos estrategias bandera para Ferretería Su casa Constructora, estas son:

*Penetración de mercado:* busca aumentar la participación de la empresa en el mercado a través de diferentes medios, esta estrategia es quizá una de las más importantes para la empresa ya que con su aplicación se pretende incrementar los niveles de ventas y generar una propuesta de valor para los clientes.

*Desarrollo de mercado:* Ferretería su casa constructora comercializa productos de marcas muy reconocidas y exitosas en el mercado, esto puede permitirle aumentar ingresos provenientes de captar nuevos clientes y aumentar las compras de nuestros clientes actuales; esto con el fin de tener mayor competitividad y posicionamiento en el mercado, será importante realizar diferentes tareas estratégicas como la segmentación de sus clientes para así desarrollar estrategias de comercialización de acuerdo con cada segmento y así generar mayor valor para sus clientes.

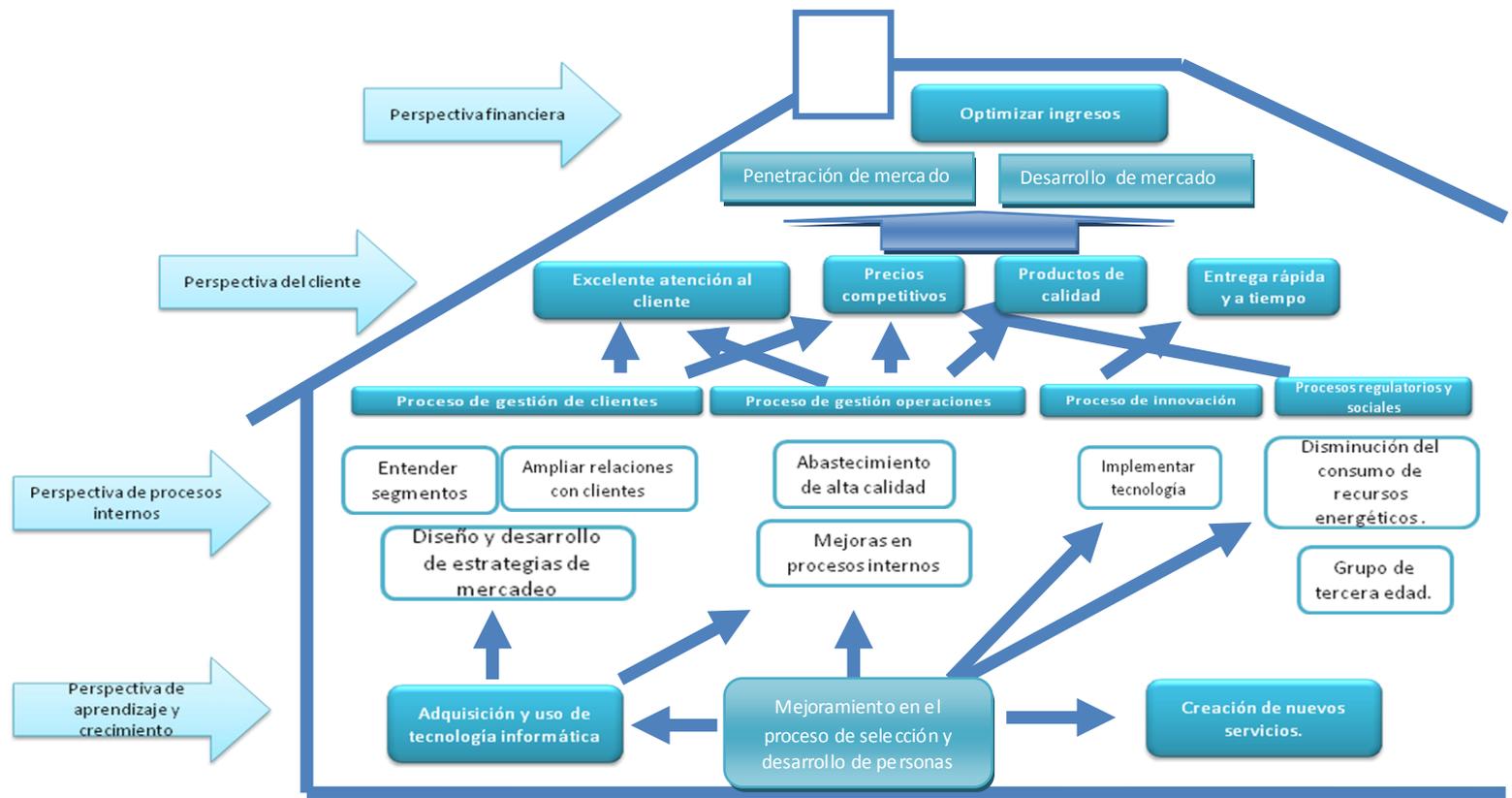
#### **4.4.7. Propuesta de mapa estratégico de Ferretería Su Casa Constructora**

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004) los mapas estratégicos proporcionan a las empresas una visión macro de como la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor para que esta pueda llevarse a cabo.

En la actualidad Ferretería Su Casa Constructora no cuenta con un mapa estratégico que facilite la operatividad y la puesta en marcha de las estrategias planteadas: penetración y desarrollo de mercado, por tal razón, se realiza la siguiente propuesta. El eje central que une las perspectivas financiera, del cliente, de procesos

internos y de aprendizaje y crecimiento, son el fortalecimiento y desarrollo empresarial de Ferretería Su casa constructora; esto le permitirá implementar las estrategias de penetración y desarrollo de mercado, para esto es importante que los objetivos de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento estén encaminados a una reformulación en el proceso de selección, retención y desarrollo del personal, adquisición y uso de tecnologías de información y creación de nuevos servicios para de esta manera contar con el capital humano y físico pertinente para el desarrollo de las estrategias propuestas.

**Figura 6.** Propuesta de mapa estratégico de Ferretería Su Casa Constructora



Elaboración propia

En la perspectiva de procesos internos uno de los objetivos principales será el proceso de gestión de clientes encaminado a entender los segmentos, buscar clientes de alto valor, gestionar la imagen de la empresa, comunicar la propuesta de valor, brindar

un buen servicio y realizar asociaciones con clientes objetivo para incrementar el volumen de ventas y de esta manera facilitar la implementación de las estrategias de penetración y desarrollo de mercados.

En cuanto a la gestión de operaciones se tendrán en cuenta el abastecimiento de alta calidad, la asociación con proveedores, la mejora continua del servicio, lograr un tiempo de entrega adecuado y establecer la eficiencia en la calidad del trabajo.

Proceso de innovación: encaminado a la implementación de tecnología que facilite el desarrollo de los procesos internos de la empresa y que sea una herramienta útil en la penetración y desarrollo de mercados.

Procesos regulatorios y sociales: para lograr los objetivos propuestos también será necesario bajar costos, a través de la disminución del consumo de recursos energéticos dentro de la empresa que además le posibilite aportar a mejorar la calidad del ambiente de la ciudad.

Proceso social: actualmente la empresa apoya proyectos sociales con las personas de la tercera edad, sin embargo es importante iniciar alianzas con organismos sin ánimo de lucro que trabajen con esta temática para que exista mayor impacto frente a esta labor social.

Perspectiva del cliente los objetivos que priman en esta perspectiva son brindar una excelente atención y servicio al cliente, productos de calidad y precios competitivos

Perspectiva financiera: los objetivos centrales de esta perspectiva teniendo en cuenta las estrategias de desarrollo y penetración de mercados propuestas, están encaminados a aumentar la participación de la ferretería en el mercado actual, aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes y maximizar el uso de activos existentes, para

de esta manera llevar a cabo una estrategia de crecimiento y de optimización de recursos.

Finalmente en el anexo 3 se presenta el plan de acción de Ferretería Su Casa Constructora para implementar la planeación estratégica formulada.

## CONCLUSIONES

La formulación del plan estratégico propuesto en el presente trabajo contribuirá a mejorar la posición de la empresa en el mercado. Con base en el análisis externo realizado se pudo determinar que Ferretería Su Casa Constructora cuenta con oportunidades claves que facilitaran su crecimiento económico como lo son la creciente demanda de productos ferreteros y el crecimiento del PIB. Uno de los aspectos claves a resaltar dentro del análisis externo es la ubicación de departamento en zona de frontera lo que puede posibilitar alianzas tanto con clientes como con proveedores extranjeros.

De acuerdo con el análisis interno realizado se encontraron mayores fortalezas que debilidades, la empresa desarrolla actividades a nivel de marketing que les facilitaran el acceso a nuevos clientes. Un factor importante a resaltar es la fortaleza a nivel financiero que le brinda a la empresa la posibilidad de continuar con su estrategia de crecimiento y desarrollo de mercado.

El mercado potencial que posee la empresa es considerablemente amplio, tiene una excelente oportunidad para efectuar una estrategia de penetración y desarrollo de mercados. Ferretería su casa constructora cuenta con una ventaja importante en el mercado debido a que los productos que comercializa son de marcas reconocidas por calidad y garantía.

Dentro de la evaluación se encontraron algunos puntos críticos que la empresa debe trabajar, el primero de ellos es en el área de recursos humanos, en los procesos de selección, retención y capacitación de personal.

Otro factor importante a tener en cuenta son las dificultades en el proceso de entregas que hace que la experiencia de compra no sea de la total satisfacción de los clientes.

Se encontró que la empresa no cuenta actualmente con un organigrama, misión y visión establecidos lo que hace difícil el desarrollo normal de sus actividades.

## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la importancia de la planeación estratégica y la problemática de las empresas que carecen de ellas es conveniente que en la ciudad de Pasto se inicien procesos que faciliten la implementación de planes estratégicos en pequeñas y medianas empresas mediados por las instituciones universitarias para de esta manera mejorar el desempeño del sector empresarial de la región.

Los resultados del presente trabajo han permitido la formulación del plan estratégico y un plan de acción que de llevarse a cabo mejoraría el clima organizacional, el desempeño y la productividad de Ferretería Su Casa Constructora.

De acuerdo con la evaluación interna y externa realizada se recomienda la elaboración de un manual de funciones y la descripción de procesos internos para facilitar la implementación de las estrategias de penetración y desarrollo de mercados propuestas en este trabajo.

Se hace necesario además el replanteamiento del proceso de selección, retención y capacitación de personal que apunte a mejorar la implementación de las estrategias planteadas. Es importante el diseño de programas de capacitación en atención y servicio al cliente, conocimiento del mercado y sistemas de información que posibilite la implementación de las mejoras propuestas en el plan de acción.

Para llevar a cabo las estrategias propuesta de penetración y desarrollo de mercados se hace necesario que la empresa inicie un estudio de los segmentos a los que atiende y de esta manera facilitar las acciones para que estas estrategias sean exitosas.

En el caso particular de Ferretería Su Casa Constructora es necesario implementar un plan de emergencias que facilite la actuación del personal en caso de posible erupción volcánica u otro desastre natural provocad por la ola invernal.

Es necesaria la implementación del plan estratégico de Ferretería Su Casa Constructora para mejorar la competitividad y la productividad de la empresa en el sector ferretero de la ciudad de Pasto y del departamento de Nariño.

## BIBLIOGRAFIA

Ackoff, L. (1980). *Planeación de Empresas*. México. Editorial Limusa.

Blank, B. L. (2002). *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico* (3a Ed. pp.120-135). Santiago de Cali: Artes Gráficas del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.

Cámara de Comercio de Pasto (2011). Anuario estadístico: Movimiento de registro público 2010. Pasto.

Certo, S. y Peter, J. (1997). *Dirección Estratégica*. Tercera Edición. España: McGraw - Gill

David, F.R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a Ed.). México: Pearson Education.

Diario del Sur (2011). Reporte de damnificados en Pasto. Pasto.

Francés A. (2006) *Estrategia y planes para la empresa en el cuadro de mando integral*. (pp. 70-86). México. Ed. Pearson.

Gómez, G.(1994). *Planeación y organización de empresas*, (8 ed.). México. Mc Graw Hill.

Hambrik, D. y Fredrickson, J. (2001). *¿Está seguro de tener una estrategia?*. Academy of Management Journal.

Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE) (autor corporativo). (2001). *Estrategia Empresarial: Diseño y ponga en práctica estrategias empresariales efectivas* (V.2 pp. 60-110) Santiago de Cali. Universidad Icesi.

Joseph A. y Petrick. D.S. (2003). *Calidad total en la dirección de recursos humanos*. Barcelona. Gestión 2000

Martínez. L. A. (2002). *Historia de la actividad del Volcán Galeras y percepción de los fenómenos telúrico-volcánicos en el contexto cultural de Pasto*. (pp. 208-215). Bogotá. Ministerio de Cultura.

Norton, D. y Kaplan, R.(2007). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*.(pp. 30-40). Barcelona. Gestión 2000.

Porter, M.E. (2003). *Ser Competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones*. (Ed.2 pp. 30-35). España. Deusto

Porter. M. E. (1996). *¿Qué es estrategia? (what is strategy)*. Harvard Business Review (Noviembre – Diciembre).

Rampersad. H. (2006). *El cuadro de mando personal: una guía para equilibrar el trabajo y vida*. (pp.123-130). España. Ed. Deusto.

Rodríguez, J. (2004). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. (Ed. 5. Pp. 80-100) México. Thomson Editores.

Sainz de Vicuña, J.M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. (pp. 70-75) Madrid. ESIC.

Sanchez. J.(2003). *Estrategia integral para pymes innovadoras*. (pp. 38-40). Revista EAN (Enero-Abril. N. 47) Bogotá.

Steiner, G. (1991). *Planeación estratégica*. México. Ed. CECOSA.

Toro I. & Villegas D. (2010). Las pymes: una mirada a partir de la experiencia académica de las MBA. (pp.90-92). Revista MBA EAFIT. Medellín. Universidad EAFIT

Thompson, A. & Strickland, A. J. (2007). *Administración estratégica: textos y casos*. (15 Ed. pp. 19-140). México: McGraw-Hill.

Zuñiga. E. (2002). *Nariño, cultura e ideología*. (pp. 12-35). Pasto. Universidad de Nariño.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Capacidades evaluadas en Ferretería Su Casa Constructora

Capacidad Directiva
Imagen de la empresa
Uso de planes estratégicos
Estructura Organizacional
Capacidad para enfrentar la competencia
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
Uso de herramientas administrativas (manuales y reglamentos)
Sistema de toma de decisiones
Conocimiento del sector al que pertenece la empresa
Determinación de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
Conocimiento de misión y Visión
Indicadores de gestión (control)

Elaboración propia

Capacidad competitiva
Calidad de los productos
Satisfacción del cliente en función de la velocidad de la entrega
Satisfacción del cliente en función de la calidad del contacto / ventas
Participación en el mercado
Administración de clientes en cuanto a precio
Administración de clientes en cuanto a forma de pago
Administración de clientes en cuanto al servicio pos venta
Publicidad
Ventajas competitivas

Elaboración propia

Capacidad de Talento Humano
Reclutamiento y selección
Rotación
Pertenecía
Ausentismo
Motivación
Accidentalidad

Capacitación y desarrollo personal
Clima organizacional
Salud y bienestar
Seguridad social
Prestaciones sociales
Evaluación de desempeño
Elaboración propia

<b>Capacidad financiera</b>
Facilidad de acceso a capital
Elaboración de estados financieros
Elaboración y presentación de las obligaciones tributarias
Manejo de libros reglamentarios
Rentabilidad del patrimonio
Liquidez
Capital de trabajo
Nivel de endeudamiento
Elaboración propia

<b>Capacidad Tecnológica</b>
Uso de sistemas de información gerenciales (CRM, ERP; toma de decisiones)
Uso de sistemas de información operativos (contables, ofimática)
Innovación tecnológica (páginas web, comercio electrónico)
Sistemas de información en coordinación con otras áreas

Elaboración propia

**Anexo 2. MATRIZ DE OPORTUNIDADES, AMENAZAS, DEBILIDADES Y FORTALEZAS DOFA DE FERRETERÍA SU CASA CONSTRUCTORA**

		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
		1	Satisfacción del cliente en función de la calidad del contacto / ventas	1	Reclutamiento y selección
		2	Ventajas competitivas	2	Uso de planes estratégicos
		3	Calidad de los productos	3	Satisfacción del cliente en función de la velocidad de la entrega
		4	Imagen de la empresa	4	Uso de herramientas administrativas (manuales y reglamentos)
		5	Clima organizacional	5	Conocimiento de Misión y Visión
		6	Facilidad de acceso a capital	6	Participación en el mercado
		7	Conocimiento del sector al que pertenece la empresa	7	Rotación
		8	Nivel de endeudamiento	8	Capacitación y desarrollo personal
		9	Liquidez	9	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
		10	Rentabilidad del patrimonio	10	Evaluación de desempeño
				11	Sistemas de información en coordinación con otras áreas
				12	Uso de sistemas de información gerenciales (CRM, ERP; toma de decisiones)
<b>No.</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS F.O</b>		<b>ESTRATEGIAS D.O.</b>
1	<i>La globalización</i>	1	Ampliar el contacto con nuevos clientes para que la empresa amplíe su mercado a nivel nacional e internacional (F1,F2,F3,F4,O1,O2,O4,O6)	1	Implementar un sistema de selección y desarrollo de personal acorde con las necesidades de la empresa y del entorno. (D1,D2,D5,D8,O1)

2	<i>Ley de Fronteras</i>	2		2	
3	<i>Sector del comercio (6.7%) con un crecimiento del 1,6% con respecto al PIB (5,1).</i>	2	Diseñar Publicidad de productos estrella para fortalecer a la fuerza de ventas (F3, F4,F1,F9 O2, O6)	2	Implementar un sistema de comunicación interno en el área de ventas, bodega, administración y gerencia. (D5, D8, D9, D11, O5, O7)
4	<i>Ubicación del departamento</i>	3	Identificar productos de mayor demanda en la zona de frontera entre el Ecuador y Colombia, que se pueden importar y ofrecer a menor precio.(F2, F4, F6, O3,O1)	3	Utilizar la capacidad organizativa de la empresa y el asesoramiento profesional para la implementación de un Plan estratégico que permita mejorar la administración, el desempeño y el cumplimiento de metas. (D1, D2, D4, D5, D7, D8, D10, O7)
5	<i>Creciente demanda de productos del sector ferretero</i>	4	Adquirir nuevos productos de mayor demanda por el sector ferreteros con proveedores que ofrezcan ventajas en calidad y precio.(F2, F4, F6, O4)	4	Adquirir instrumentos y herramientas informáticas que faciliten el control interno y la toma de decisiones. (D10, D11, O5, O7)
6	<i>Aumento de cobertura a nivel de tecnología</i>	5	Promocionar las ventajas que ofrece la empresa en calidad y precios utilizando tecnologías de información y comunicaciones (F1, F2, F4, F5, O5, O3, O4)	5	Capacitar al personal de la empresa en temas de administración estratégica para el mejoramiento en la efectividad de los objetivos corporativos.(D2, D4, D5, D8, O7)
7	<i>PIB en crecimiento</i>	6	Hacer estudios de mercado que revelen las tendencias de los consumidores y los proveedores a los que acuden. (F5, F7, O7)	6	
8	<i>Nivel de ingresos per cápita en el departamento.</i>		Ampliar la base de datos de clientes y mejorar la fidelización de los mismos. (O6, O1, O5, F7, F5, F1, F2, F3).		
			Desarrollar una estructura organizacional en función de la misión y de la visión de la empresa.(F2, F3, F4, O7)		
<b>No.</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>No.</b>	<b>ESTRATEGIAS F.A.</b>	<b>No.</b>	<b>ESTRATEGIAS D.A.</b>

1	<i>Incremento de competencia externa</i>	1	Promocionar la calidad de los productos que ofrece la empresa.(F2, F3, A1,A7)	1	Incrementar la publicidad de la empresa a través de medios de comunicación como la red de internet, radio y televisión local. (D6, A1).
2	<i>Amenaza Volcánica</i>	2	Identificar los clientes potenciales y ofrecerles promociones de acuerdo con su perfil. (F5, F6, A1,A7)	2	Implementación del Plan Estratégico. (D2, A1, A4)
3	<i>Ola invernal</i>	3	Construir plataformas para la organización de los productos, previniendo posibles inundaciones. (F6, A3).		
4	<i>Cultura con alto temor al riesgo de capital</i>	4	Solicitar asesoramiento financiero para inversión de recursos con bajo nivel de riesgo. (F6, A4).		
5	<i>Aumento de competencia en la ciudad (se abren nuevas ferreterías)</i>	5	Implementar un plan de emergencias en caso de erupción volcánica (A2,F5,F9)		
6	<i>Infraestructura (carreteras, vías de acceso y en el interior del departamento)</i>	6	Mantener contacto directo con proveedores para obtener información objetiva de la situación.A2,F4.		
7	<i>La globalización</i>	7			







