

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA
DOBLE AA EN EL DISTRITO DE BUENAVENTURA
(2020-2024)**

DAYAN FANNERY CARDONA CELORIO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2019**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA
DOBLE AA EN EL DISTRITO DE BUENAVENTURA
(2020-2024)**

DAYAN FANNERY CARDONA CELORIO

**Trabajo de grado en la modalidad de monografía presentado como requisito
para optar al título de Administradora de Empresas**

Director
GEORGE GARCÉS RIVAS
Administrador de Empresas

**UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma de los Evaluadores.

Firma del Director del Trabajo de
Investigación.

Firma del Coordinador del programa.

Buenaventura, 2 de octubre de 2020

DEDICATORIA

A mí querida madre, MARBELUZ CELORIO VALENCIA (Q.D.E.P) la mujer que más admiro en mi vida, por haber sido un ejemplo de superación y lucha, que con sus sabios consejos me enseñó a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar para alcanzar mis metas.

A mi querida hermana YURANI CARDONA CELORIO quien es mi motivo de seguir luchando por lo que quiero seguir consiguiendo a nivel personal y académico, por su apoyo incondicional y sabias palabras.

Dayan Fannery Cardona Celorio.

AGRADECIMIENTOS

Dar las gracias a Dios que siempre estuvo conmigo en este proceso desde que inicié esta carrera, debido a que él me ayudó a superar los miedos y corregir los errores en el transcurso de este proceso, a mi madre Licenciada y Especialista MARBELUZ CELORIO VALENCIA (Q.D.E.P) quien aparte de ser mi apoyo también fue mi profesora por muchos años; ya que me dedicó su tiempo y esfuerzo; sin esto nada de esto hubiera sido posible. A mi hermana la Licenciada YURANI CARDONA CELORIO por brindar ese apoyo incondicional y sincero para culminar este proceso puesto que a pesar de todo gracias a Dios y ella y cumplí esta meta.

También, agradecer el apoyo de mis demás familiares, quienes siempre estuvieron presentes y atentos a este proceso. A mis amigos quienes hasta la fecha permanecieron al lado y fueron gran ayuda; pues con su ánimo y conocimientos me brindaron soporte para desarrollar este objetivo. A todos, mis sinceros agradecimientos e infinitas bendiciones.

De igual manera agradecerle a mis compañeros de lucha y apoyo que siempre estuvieron brindándome su amistad, conocimiento y sabias palabras en especial a mis compañeras Noreli Castro Farrifía y Kelly Tatiana Caicedo Ibarguen. A la excelente planta de docente de la institución quienes con su trabajo y dedicación se esforzaron para brindarme los conocimientos necesarios para enfrentar lo que significa ser una Administradora de Empresas. En especial a los profesores Pinto, Ronal Johnny, Alexander, Sandra, Stella, Daniel, Tulio, Fleyder, Betsy, Romel, Bernal, Urbano, Rico, Potes, Lino, Anchico, Ximena, Nilson, Romaña, Angulo, Edison, Durán, Walter, Adriana, Posso, Payan, Epifania y mi tutor el profe Garcés.

Po último, agradecer a la Universidad del Valle sede Pacífico por permitir ser admitida en este programa tan especial y darme la oportunidad de estudiar y subir un escalón más en este camino de la vida a nivel académico y ser un aporte a la sociedad y cooperar con el futuro de Buenaventura y la Región Pacífica. De igual, manera a todo el personal que prestaron los mejores servicios en varios aspectos que contribuyeron en el proceso de lograr este propósito.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
2. OBJETIVOS	24
2.1 OBJETIVO GENERAL	24
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
3. JUSTIFICACIÓN	25
4. MARCOS DE REFERENCIA	29
4.1 MARCO CONTEXTUAL	29
4.1.1 Contexto nacional	29
4.1.2 Distrito de Buenaventura	33
4.1.3 Historia de la Ferretería Doble AA	36
4.2 MARCO TEÓRICO	38
4.2.1 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia	39
4.2.2 Formulación de la estrategia: estrategia corporativa	40
4.2.3 Formulación de estrategias: proceso de análisis y la elección de estrategias	41

4.2.3.1	Desarrollar las declaraciones de la misión y visión etapa de la Formulación de estrategias	43
4.2.3.2	Ejecutar auditoría externa	45
4.2.3.3	Ejecutar auditoría interna	48
4.2.3.4	Establecer los objetivos a largo plazo	49
4.2.3.5	Generar, evaluar y seleccionar las estrategias	51
4.2.3.6	Implementar estrategias: temas de administración	55
4.2.3.7	Implementación de estrategias: temas de marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo y aspectos de (MIS)	55
4.2.3.8	Medir y evaluar el desempeño	58
4.2.3.9	Ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental	59
4.2.3.10	Temas globales e internacionales la globalización	60
4.3	MARCO DE ANTECEDENTES	62
4.3.1	Ámbito internacional	62
4.3.2	Ámbito nacional	66
4.3.3	Ámbito local	70
4.4	MARCO CONCEPTUAL	75
5.	METODOLOGÍA	79
5.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	79
5.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	80
5.3	FUENTES DE INFORMACIÓN	82
5.4	TECNICAS E INSTRUMENTOS	83
5.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	84
5.6	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	85

6.	FILOSOFÍA PARA LA EMPRESA FERRETERÍA DOBLE AA DE BUENAVENTURA 2020-2024	86
6.1	PROPUESTA DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA FERRETERÍA DOBLE AA 2020-2024	87
6.2	PROPUESTA DE LA DECLARACIÓN DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA FERRETERÍA DOBLE AA 2020-2024	88
6.3	PROPUESTA DEL CÓDIGO DE ÉTICA PARA LA EMPRESA FERRETERÍA DOBLE AA 2020-2024	89
6.3.1	Principios éticos de la empresa Ferretería Doble AA de Buenaventura	89
6.3.2	Valores éticos de la empresa Ferretería Doble AA de Buenaventura	89
7.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA FERRETERÍA DOBLE AA DE BUENAVENTURA	91
7.1	AMBIENTE INDUSTRIAL COMPETITIVO	91
7.1.1	Identificación del ambiente competitivo	91
7.1.2	Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	111
7.1.3	Análisis de mapas de grupos estratégicos	119
7.1.4	Estudio de las fuerzas motrices de cambio	127
7.1.5	Análisis Matriz del perfil competitivo (MPC) de la industria Ferretera de Buenaventura	130
7.2	ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	132
7.2.1	Dimensión político-legal	133
7.2.2	Dimensión económica	134
7.2.3	Dimensión socio-cultural	137
7.2.4	Dimensión tecnológica	141
7.2.5	Dimensión ecológica	145

7.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTORES EXTERNOS (EFE)	147
8.	ANALISIS INTERNO	151
8.1	ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA (A)	154
8.2	MARKETING Y VENTAS (M)	157
8.3	OPERACIONES Y LOGÍSTICAS (O)	159
8.4	FINANZAS Y CONTABILIDAD (F)	161
8.5	RECURSOS HUMANOS (H)	163
8.6	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (I)	164
8.7	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (T)	166
9.	ANALISIS Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS	169
9.1	MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)	169
9.2	MATRIZ FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS)	172
9.3	TOMA DE DECISIONES	173
9.3.1	Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)	173
10.	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	179
11.	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FERRETERÍA DOBLE AA	181
12.	EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS	186
12.1	DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA FERRETERÍA DOBLE AA DE BUENAVENTURA	186
12.2	OBJETIVOS DEL CONTROL DE GESTION DE LA EMPRESA FERRTERÍA DOBLE AA DE BUENAVENTURA	186

12.3	PROCESO DE CONTROL DE GESTIÓN	187
12.3.1	Actividad uno: revisión de las bases estratégicas	188
12.3.2	Actividad dos: medición del desempeño organizacional	188
12.3.3	Actividad tres: aplicación de medidas correctivas	188
12.4	INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN	190
12.4.1	Área administrativa	190
12.4.2	Área de ventas	190
12.4.3	Área operativa	190
12.4.4	Área financiera	191
12.5	RESPONSABLES Y MECANISMOS DE RETROALIENTACION	191
13.	LIMITACIONES	192
14.	CONCLUSIONES	193
15	RECOMENDACIONES	195
	BIBLIOGRAFIA	196
	WEBGRAFIA	199
	ANEXO	206

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Contenido curricular, resolución 038 de abril de 2011	28
Figura 2. Principales problemas de las pymes: lectura de la gran encuesta PyME de ANIF del cierre de 2018	32
Figura 3. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.	39
Figura 4. Formulación de una estrategia: estrategia corporativa	41
Figura 5. Modelo integral del proceso de administración estratégica	42
Figura 6. Relaciones entre la organización y las fuerzas externas claves	46
Figura 7. Modelo de competencia de las cinco fuerzas	47
Figura 8. Modelo analítico para la formulación de estrategias	51
Figura 9. Listado de empresas matriculadas con los códigos (4663 y 4752)	95
Figura 10. Sondeo de opción según la revista FIERROS	102
Figura 11. Sondeo de opinión según la revista FIERROS (sector)	102
Figura 12. Sondeo de opinión según la revista FIERROS (Margen de ventas)	103
Figura 13. Sondeo de opinión según la revista FIERROS (obstáculos)	103
Figura 14. Sondeo de opinión según la revista FIERROS (mejoras)	104
Figura 15. Sondeo de opinión según la revista FIERROS (expectativas)	104
Figura 16. Sondeo de opinión según la revista FIERROS (percepción)	105

Figura 17.	Modelo de competencia de las cinco fuerzas	112
Figura 18.	Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter aplicado a la industria ferretera de Buenaventura	117
Figura 19.	Mapa de grupos estratégicos	122
Figura 20.	Identificación de los grupos estratégicos	124
Figura 21.	Definición de las barreras de movilidad	125
Figura 22.	Identificación de los espacios en la industria	126
Figura 23.	Matriz del perfil competitivo (MPC)	131
Figura 24.	Sector comercio: principal problema por tamaño de empresa en segundo semestre en Colombia en el 2017 (%)	136
Figura 25.	Situación económica en general en Colombia año 2018	137
Figura 26.	Módulo de viviendas de Buenaventura (cifras)	138
Figura 27.	Módulo de viviendas en Buenaventura (gráfico)	139
Figura 28.	Módulo de servicios públicos en Buenaventura	139
Figura 29.	Módulo de viviendas / por persona en Buenaventura	140
Figura 30.	Módulo de viviendas / porcentaje en Buenaventura	140
Figura 31.	Porcentaje de empresas que utilizaron computador, internet y páginas web. Total Nacional 2018	142
Figura 32.	Diagnóstico empresarial de la empresa Ferretería Doble AA	154
Figura 33.	Administración y gerencia (A)	156
Figura 34.	Marketing y ventas (M)	159
Figura 35.	Operaciones y logísticas (O)	161
Figura 36.	Finanzas y contabilidad (F)	162
Figura 37.	Recursos humanos (H)	164
Figura 38.	Sistemas de información y comunicaciones (I)	165
Figura 39.	Tecnología, investigación y desarrollo (T)	166
Figura 40.	Regiones y celdas de la matriz (IE)	169
Figura 41.	Matriz interna-externa (IE)	170
Figura 42.	Modelo para la evaluación de estrategias	189

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Declaración de la visión	88
Cuadro 2. Descripción del código 4663	92
Cuadro 3. Descripción del código 4752	93
Cuadro 4. Listado de Principales ferreterías en Buenaventura	96
Cuadro 5. Listado de ferreterías nuevas en Buenaventura	98
Cuadro 6. Proveedores de la industria del sector ferretero	106
Cuadro 7. Empresas que ofrecen productos sustitutos en el sector ferretero	107
Cuadro 8. Empresas competidoras potenciales	108
Cuadro 9. Empresas rivales competidores del sector ferretero	109
Cuadro 10. Compradores del sector ferretero	110
Cuadro 11. Poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores	114
Cuadro 12. Amenazas de ingreso de nuevos competidores y amenazas de productos sustitutos	115
Cuadro 13. Rivalidad entre Competidores y otros	116
Cuadro 14. Listado de principales empresas competidoras de Buenaventura en la industria ferretera	119
Cuadro 15. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	148
Cuadro 16. Sistema de análisis interno (AMOFHIT)	153
Cuadro 17. Matriz de los factores internos claves (EFI)	167
Cuadro 18. Matriz FODA	172
Cuadro 19. Esquema de la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)	174

Cuadro 20. Estrategias alternativas posibles viables para la empresa Ferretería Doble AA	174
Cuadro 21. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) de la Ferretería Doble AA en Buenaventura	176
Cuadro 22. Totales del puntaje atractivo de las estrategias alternativas para la Ferretería Doble AA	178
Cuadro 23. Estrategias definitivas seleccionadas viables para la Ferretería Doble AA	178
Cuadro 24. Objetivos estratégicos	180
Cuadro 25. Plan de acción: tipo B formato básico	181
Cuadro 26. Implementación de estrategia definitiva número uno en la empresa Ferretería Doble AA	182
Cuadro 27. Implementación de estrategia definitiva número dos en la empresa Ferretería Doble AA	183
Cuadro 28. Implementación de estrategia definitiva número tres en la empresa Ferretería Doble AA	184
Cuadro 29. Costos de la inversión estimada para el plan operativo estratégico de la empresa Ferretería Doble AA	185

RESUMEN

Este trabajo muestra la investigación que se llevó a cabo de la empresa Ferretería Doble AA en el Distrito de Buenaventura, esta organización hace parte de la clasificación del sector empresarial Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs) pero específicamente es una pequeña empresa de este sector. Dicha empresa al igual que muchas en Colombia no suelen hacer planeación. Es por ello, que se hace necesario realizar una propuesta de un plan estratégico que le brinde a dicha empresa direccionamiento estratégico que beneficie a la organización a nivel administrativo, ventas, el entorno y demás aspectos que están relacionados con la empresa tanto internos como externos; y así cumpla con las metas u objetivos y sea líder en el mercado del sector ferretero en Buenaventura. La investigación que se realizó fue de tipo descriptivo, porque su alcance no va más allá de listar o describir las posibles estrategias, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. En esta investigación, se acudió a fuentes tanto primarias y secundarias puesto que se observó, consultó a expertos, se hizo una encuesta al personal de la empresa para diagnosticar el análisis interno por otra parte, se consideraron en el trabajo, información encontrada en bibliotecas, internet, libros e investigaciones que sustentan el trabajo investigativo de manera teórica pero también, determinan a nivel externo las partes que se relacionan con la organización con su entorno. Al final de esta investigación, se presentan las estrategias y un plan que beneficiaran a la empresa a corto, mediano y largo plazo con el fin de contribuir con la productividad y el liderazgo de la misma en el mercado del sector ferretero. Por lo anterior se definieron acciones, metas, actividades, indicadores, responsables y presupuesto estimado. De esta forma, se busca que la empresa Ferretería Doble AA en Buenaventura ejecute las estrategias viables y por ende tener éxito empresarial.

Palabras Claves: MIPyMEs, Pequeña Empresa, Ferretería, Sector Ferretero, Planeación, Plan Estratégico, Direccionamiento Estratégico.

ABSTRAC

This document shows the investigation which was held at Ferreteria Doble AA enterprise in the district of Buenaventura, this organization makes part of the classification of the business sector Micro, Small and Medium enterprises (MIPyMEs) according to its Spanish translation). But specifically, it is a small enterprise of this sector. Such enterprise, like many others in Colombia, is not used to making planning. That's why, it is required to make a proposal of a strategic plan which provides such enterprise a strategic targeting and brings benefits to the organization in terms of administration, sells, surroundings and other aspects which are related to the enterprise, both internal and external; and in that way, meet the goals or objectives and be a market leader in the hardware sector in Buenaventura. The research that was carried out was descriptive, because its scope does not go beyond listing or describing the possible strategies, opportunities, threats, strengths and weaknesses of the company. In this research, both primary and secondary sources were necessary since it was observed, some experts were consulted and a survey was made to the enterprise staff so as to diagnose the internal analysis. In other matters, information found in libraries, the Internet, books and research that support the investigative work in a theoretical way, but also, determine externally the parts that are related to the organization in its environment was taken into account. At the end of this research, the strategies and a plan are presented, those will benefit the company in the short, medium and long term with the purpose of contributing to its productivity and leadership in the hardware sector market. Therefore, actions, goals, activities, indicators, responsible parties and estimated budget were defined. In this way, it is sought that Ferretería Doble AA enterprise in Buenaventura executes viable strategies and therefore have business success.

Key words: MIPyMEs, small business, hardware store, hardware sector, planning, strategic plan, strategic targeting.

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico es un objeto de gran valor en las situaciones específicas de una organización, pues brindan apoyo en la toma de decisiones y actividades requeridas para remediar alguna situación emergente, para mejorar en el largo plazo, para corregir alguna situación laboral que en un futuro tenga buenos frutos.

La aplicación de un plan estratégico en hoy en día es vital para cualquier tipo de empresa, puesto que este contribuye con el éxito de la misma; generando un mejoramiento continuo, productividad y efectividad en los procesos, haciendo que la organización pueda enfrentarse con la competencia en el actual mercado competitivo.

La ventaja del plan estratégico es que es para cualquier tipo de empresa, siempre y cuando tenga disposición de prestarse para ello, en este caso, se considera primordialmente el área administrativa de la organización porque en esta se presentan falencias que dificultan el buen funcionamiento de los procesos, es por ello que se seleccionó a la Ferretería Doble AA de Buenaventura; la cual hace parte de las pequeñas y medianas empresas (PyME), de muchas que actualmente no tienen en cuenta la planeación como fuente de mejoramiento empresarial.

Para obtener lo anterior es indispensable que la empresa planee y por ende ponga en marcha un plan estratégico que brinde información necesaria y métodos que faciliten el dinamismo en la organización pero también en el mercado. La planeación es un tema de gran relevancia hoy en día, esta brinda una herramienta vital como la planeación estratégica la cual busca un avance que requiere tener la empresa antes mencionada, con el fin de formular estrategias que cumplan con las metas y objetivos de la organización.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En Colombia se estima que existen más de un millón de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs) que contribuyen a la producción nacional con una cifra superior al 50% y generan más del 70% del empleo, en los sectores de industria, comercio y servicios. Del total, 700.000 son informales, es decir, no registradas y 300.000 son formales o sea registrada. De las registradas, 75% son microempresas, 24% pequeñas y medianas empresas (Pymes) y 1% gran empresa. Colombia solo participa en aproximadamente el 0.3% del mercado total internacional, con un promedio anual de US\$270 de exportaciones per cápita. El promedio mundial es de US\$600 per cápita.¹

El papel de las PyMEs es muy importante en la economía del país, pero muchas de estas dejan de lado el tema de la planeación, situación que es preocupante debido a que afecta el direccionamiento de las empresas. Esto hace que se debiliten en especial en el ámbito administrativo y de esta manera no estén preparadas para enfrentar los cambios del mercado frente a la globalización. Pero a pesar de esto, varios estudios demuestran la importancia de la planeación en las organizaciones, como lo señala el siguiente autor.

En un estudio desarrollado por Alejandro Beltrán², integrante el grupo de investigación del Proyecto Pequeña y Mediana Industria de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, se llevó a cabo una investigación sobre los 20 problemas de la pequeña y mediana industria,

¹ CALA, A. "Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa" [En línea] [Consultado: 26 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/ccsh/article/download/703/588/>.

².BELTRÁN, A. Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. Sotavento M.B.A. 2006. (7):8-15.

donde el primer problema de un listado de veinte, consistía en lo siguiente:

“Inexistencia de un plan estratégico que le permita a la empresa fijarse objetivos tanto corporativos como para cada una de sus áreas, con el fin de desarrollar una gestión gerencial del mediano y largo plazo.

Generalmente nuestros empresarios enfocan todos sus esfuerzos a la gestión del día a día, sin tener en cuenta el establecimiento de un plan a futuro que constituya la carta de navegación de la empresa. Ante la ausencia de este direccionador, el empresario se constituye en un administrador reactivo que actúa de acuerdo con los imperativos que le impone su entorno competitivo.”

El criterio que tienen algunos gerentes de las PyMEs, de no priorizar la planeación es algo habitual en las organizaciones puesto que no le dan la suficiente importancia que tiene, dado que es una herramienta que aporta a la gerencia en cuanto a la toma de decisiones, para saber el rumbo de la organización y mejorar los procesos; conociendo a cabalidad los pasos que se deben seguir al momento de dirigir una empresa independientemente al sector que pertenezca.

La Ferretería doble AA es un claro ejemplo de la situación que padecen muchas PyMEs en el país, porque no tienen en cuenta o ignoran el papel de la planeación como un factor decisivo en la consecución de las metas en las organizaciones. Además de estudios también algunas investigaciones confirman la necesidad de planear en las empresas.

“En la investigación acerca de la PyMEs del sector de alimentos en Bogotá-Colombia, se establece que los gerentes desconocen sobre temas de planeación y prospectiva. El diseño de la estrategia se basa en la experiencia, por lo que no se documentan los diagnósticos, ni tampoco las acciones estratégicas adoptadas. Así, la estrategia de la PyME colombiana busca sobrevivir logrando resultados de rentabilidad inferiores a los de las grandes empresas que planifican (Sánchez, 2003).”³

³ MORETA, María I. Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias 2016-2017. [En línea] [Consultado: 2 de junio de 2019]. Disponible en: investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/download/83/79.

Algunas empresas realizan ejercicios deficientes o incompletos de Planeación Estratégica debido a múltiples obstáculos a los que se enfrentan en el día a día empresarial o por la asimilación de paradigmas y esquemas de pensamiento inadecuados. En otros casos, las organizaciones no realizan ningún esfuerzo por ejecutarla.⁴

Es normal que los gestores de pequeñas y medianas empresas, tengan problemas por la falta de tiempo para planificar; sin embargo, es común también, que se tenga la sensación de que la retribución no está siendo proporcional al trabajo. Y eso sucede justamente por la falta de una planificación estratégica.

De acuerdo con la investigación realizada por el (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas) SEBRAE en 2016, las principales razones del éxito en el 70% de PyMEs sobrevivientes, se debieron por perfeccionar el producto y servicio al cliente, actualizar sobre nuevas tecnologías y acompañar la evolución de ingresos y gastos.⁵

Todos esos datos, nos muestran claramente la importancia de la planificación estratégica como una parte constante de la administración de los negocios, principalmente de las PyMEs, que dependen aún más de decisiones acertadas para continuar desarrollándose en el futuro.

⁴ CÁMARA DE COMERCIO MEDELLÍN, HERRAMIENTAS EMPRESARIALES. ¿Por qué algunos empresarios no realizan Planeación Estratégica? [En línea] [Consultado: 23 de mayo de 2019]. Disponible en <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/EmpresariosnorealizanPlaneacionestrategica.aspx>.

⁵⁵ LÓPEZ, T. ¿La planificación estratégica puede ayudar a pequeñas y medianas empresas? Mayo 11 de 2018. [En línea] [Consultado: de 30 junio de 2019]. Disponible en: <https://www.workana.com/blog/emprendimiento/planificacion-estrategica-para-pequenas-y->.

La planeación estratégica es un tema que debe ser conocido y aplicado por todos los integrantes de las empresas. Las actividades del día a día hacen que todo se torne monótono y no se conciba por parte de los integrantes un interés para poner en práctica un plan estratégico que evidentemente es valioso y aporta en el bienestar de los clientes, empleados y la gerencia de las PyMEs. Por ello es importante e indispensable poner en práctica la planeación en las empresas para el direccionamiento estratégico de estas, como lo afirman los siguientes autores:

“La administración efectiva de la nuevas PyMEs latinoamericanas requiere de un conocimiento profundo de varias áreas, en las que estas empresas enfrentan problemas y retos como resultado de la globalización.

Entre las áreas más importantes se encuentran la gerencia y la planeación estratégica, así como mercadotecnia, recursos humanos, análisis financiero y evaluación de proyectos, comportamiento organizacional, el comercio virtual y la adopción de tecnología.

Lo cual debe apoyar y fortalecer la integración en la formulación y selección de estrategias, como el de coordinar las actividades necesarias para la implementación de las mismas; lo anterior proviene de la necesidad de las empresas de tomar decisiones para la solución de problemas de manera efectiva.”⁶

La empresa Ferretería Doble AA se dedica a la comercialización de materiales para la construcción y eléctricos en general en el barrio Bellavista en Buenaventura, actualmente tiene una localización y buena infraestructura para comercializar este tipo de productos, pero internamente se evidencian muchas falencias a nivel administrativo puesto que no muestra un direccionamiento estratégico sobre hacia dónde va la empresa y qué tiene proyectada a futuro con el fin de ser competitiva y en el mercado.

⁶. BARRAGÁN 2002. El porqué de la planeación en las PYMES. Citado por: Zerón, Ramón. Mariana, Juan [En línea]. [Consultado: 23 de mayo de 2019]. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2008b/ofc.htm>.

Es necesario que el señor propietario de la empresa Ferretería Doble AA formalice y ejecute los pensamientos para fidelizar al consumidor e incrementar las ventas, tomando así decisiones que beneficien a los clientes y empleados de la organización. Pero esto apoyado en un plan estratégico con el fin garantizar a la empresa permanecer en el mercado frente a la competencia.

En la empresa, no se plantea un sistema de post venta, publicidad efectiva, y manifiesta carecimiento de direccionamiento estratégico físico y escrito de temas importantes para la empresa como la misión, visión, objetivo general, objetivos específicos, claridad en el significado del logotipo, valores empresariales, organigrama entre otros temas relevantes para la organización que mejoren y faciliten la ejecución de las metas y objetivos de la organización para ser líder en el mercado.

Es pertinente que la gerencia de la empresa Ferretería Doble AA se interese por planear y por ende diseñar un plan estratégico puesto que esto va a contribuir con el objeto social, partiendo de análisis interno y externo de la empresa con el fin de no limitarla abriendo las posibilidades de generar mayores ingresos, crecimiento empresarial, más oportunidades y fortalezas que puede poner en práctica para estar a la vanguardia del mercado con el fin de no desaparecer del mercado con el paso del tiempo.

A pesar de la experiencia que tiene en el mercado y el emprendimiento que ha mantenido por 20 años el señor propietario de la empresa Ferretería Doble AA es relevante aportar un valor agregado a la empresa poniendo en marcha un plan estratégico que genere un rumbo claro, integridad y viabilidad a la empresa para que se mantenga y prospere a través de los años en el mercado siendo líder en este sector competitivamente.

“Los gerentes de las pymes creen que las estrategias de hace 20 años les van a funcionar por siempre, pero, la nueva tecnología ha hecho que ya no les sirvan. También, las nuevas generaciones exigen nuevas cosas, todavía hay muchos gerentes que aún están enfrascados en sus enfoques y no le dan cabida a las nuevas generaciones. Además el sin número de trámites, la relación familia- empresa y las alianzas estratégicas son unos de los factores que más temen

los emprendedores de las pymes a momento de emprender o mantenerse en el mercado.”⁷

Por todo lo anterior, se hace necesario que la empresa Ferretería Doble AA por parte de la gerencia tenga en consideración el presente plan estratégico que contribuya de manera decisiva en la organización poniendo en marcha el mismo con el objetivo de mejorar y reorientar los actuales procesos funcionales que promuevan el accionar y la toma decisiones en cuanto al rumbo de la empresa identificando sus debilidades y amenazas que están afectando a la misma pero también aprovechando las oportunidades y fortalezas que faciliten el entorno y beneficien a la organización de forma integral.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan estratégico para la Ferretería Doble AA en el Distrito de Buenaventura, que le permita contar con un direccionamiento estratégico entre los años 2020-2024?

⁷ REVISTA DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? 2015. [En línea]. [Consultado: 23 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico para la Ferretería Doble AA en el Distrito de Buenaventura, para los años 2020-2024.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar el análisis situacional de la Ferretería Doble AA
- Elaborar la filosofía institucional para la Ferretería Doble AA.
- Establecer los objetivos estratégicos para la Ferretería Doble AA.
- Establecer las estrategias empresariales que permitan dar cumplimiento a las metas de la empresa.
- Formular un marco de referencia que incida en la evaluación e implementación de las estrategias seleccionadas para la empresa.
- Plantear la implementación, propuesta de seguimiento y evaluación de las estrategias predeterminadas.

3. JUSTIFICACIÓN

- El presente trabajo de grado se justifica porque es un aporte importante, fundamental y decisivo para la empresa Ferretería Doble AA en Buenaventura, puesto que plantea un plan estratégico; siendo autentico y veraz realizando tareas investigativas que demuestran la realidad de los procesos administrativos de la empresa.

También se pretende informar, orientar y perfeccionar las falencias que se evidencian a nivel administrativo, brindado una herramienta en cuanto al direccionamiento de la empresa y de esta manera haya crecimiento y desarrollo en la misma para que tenga una ventaja frente a las demás como lo aseguran los siguientes autores: Wheelen y Hunger.

Ellos afirman que; “La investigación ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen.”⁸

Un estudio realizado por Roberto Estrada y Víctor Sánchez de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (México) y Domingo García de la Universidad Politécnica de Cartagena (España); afirman lo siguiente: “los resultados muestran que las PyMEs que le dieron mayor importancia a la planeación obtuvieron un rendimiento superior, esto destaca la necesidad de que los gerentes planeen una visión futura que les permita vislumbrar más allá día a día”. Este estudio arrojó 3 factores que impiden planear: “turbulencia en el ambiente externo, insuficiente conocimiento de los procesos de planeación, carencia de un equipo de dirección y reflexión de la estrategia.”⁹

⁸ WHEELLEN Thomas L y HUNGER, J David. Administración Estratégica y Políticas de Negocios teorías y casos: Beneficios de la Administración Estratégica. 10ª edición. México D.F: Pearson. Educación, 2007.p.5.

⁹ SCNHART, Alejandro. Marketing para PyMEs: un enfoque para Latinoamérica. 1º edición. Colombia: Alfaomega, 2013. p.415.

- La presente formulación del plan para la empresa Ferretería Doble AA se procura que se ejecute entre los años 2020-2024 con el fin de que la empresa surja y se reconozca en el mercado como una de las mejores opciones al momento de comprar materiales para construcción, remodelación o reparaciones en el Distrito, prestando un excelente servicio y productos a buen precio de excelente calidad, enfrentándose a todos los desafíos de su entorno que tienen las PyMEs en Buenaventura en el ámbito social, económico, cultural, ambiental y político.

Pero también incidir en la planeación porque es necesaria para la empresa, al formular, evaluar e implementarlo; puesto que estudios así lo demuestran.

“Distintos estudios a nivel internacional indican que alrededor de la mitad de las empresas poseen un proceso de planificación estratégica formal. Las estadísticas son claras y contundentes. De aquellas empresas que sí poseen un proceso de planificación estratégica formal, alrededor del 70 por ciento de ellas estiman estar obteniendo resultados sobre salientes o desempeñándose mejor que sus pares.”¹⁰

- Con esta herramienta la gerencia tendrá y ejecutará un papel muy importante que reestructurará la dirección estratégica de la empresa, evidenciándose a corto, mediano y largo plazo cambios positivos en sus áreas funcionales, beneficiando directamente a los integrantes de la organización quienes deben participar y por ende también en la obtención de sus ingresos. Por la anterior se tomarán en la empresa decisiones más acertadas que contribuirán en su desarrollo y productividad.

¹⁰ SCHOL WILLEM, F. Ingeniero comercial de la Universidad de Syracuse ¿Qué tienen en común el 70 por ciento de empresas que obtienen resultados sobresalientes, mejor que sus pares? Un proceso formal de Planificación Estratégica [En línea] [Consultado: 11 de junio de 2019]. Disponible en: <https://www.america-retail.com/opinion/omea-una-herramienta-de-planificacion-estrategica/>.

El autor Fred expresa que; “Un número creciente de empresas e instituciones usa la dirección estratégica para tomar decisiones eficaces, aunque ésta no es una garantía para el éxito, ya que puede ser perjudicial si se conduce en forma caprichosa.”¹¹

- Se procura que la empresa Ferretería Doble AA sea pionera y reconocida pero también dar claridad a los conceptos y acciones que actualmente se evidencian a nivel administrativo en la PyME con el fin de disminuir el riesgo para la misma en el mercado, es por ello que hay que poner en marcha el plan y dar a conocer la importancia del mismo y evidenciar cambios con el propósito de mejorar progresivamente. Algunos estudios demuestran que la planeación puede generar cambios notorios para la su administración; de acuerdo al siguiente enunciado.

“Según un estudio de McKinsey publicado en 2009, el 78% de las empresas utiliza sus planes estratégicos para evaluar el progreso de manera mensual o trimestral. La importancia de un plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de medición. Traza el éxito o el fracaso al alcanzar tus metas y objetivos.”¹²

- La comunidad de Buenaventura se verá beneficiada con este trabajo de grado dado que los procesos de la Ferretería Doble AA serán más efectivos, brindando productos de calidad, un excelente servicio y rápidos domicilios satisfaciendo las necesidades de la comunidad de Buenaventura.
- Este trabajo es un crucial aporte para las personas interesadas en la Universidad del Valle Sede Pacífico, pero también se justifica puesto que este tipo de trabajo se reglamenta en la resolución 002 de febrero de 2018 de la cual considera que la resolución 001 del 11 de agosto de 2009 establece los trabajos de grado en el programa administración de empresas. De igual

¹¹ FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica: Beneficios de la Dirección Estratégica. 9ª edición. México D.F: Pearson Educación, 2003.p.15.

¹² CHRIST, Kathryn. Importancia de la planificación estratégica en las empresas. Enero 1 de 2018. [En línea] [Consultado: de 20 junio de 2019]. Disponible es: <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>.

manera, si cita algunas materias que son la base de conocimiento adquirido para realizar un plan estratégico; siendo estas un marco de referencia de teorías y conceptos que aportan de forma significativa dicha investigación.¹³

Figura 1. Contenido curricular, resolución 038 de abril de 2011.

Nombre de la Asignatura	Código	Créditos	Hora/ Semana
Fundamentos Organizacionales y Administrativos	801159M	2	3
Teorías de la Organización y Gestión I	801024M	3	3
Teorías de la Organización y Gestión II	801021M	3	3
Contabilidad de Costos y Presupuestos.	802101M	3	3
Diseño y Evaluación Organizacional	801174M	3	3
Legislación Empresarial	801171M	3	3
Entorno Organizacional	801059M	3	3
Estrategia y Planeación	801173M	3	3
Gestión del Talento Humano	801177M	3	3
Fundamentos de Mercadeo	801175M	3	3
Gestión de Proyectos	801215M	3	3
Trabajo en Equipo	801181M	3	3
Investigación de Mercados	801052M	3	3
Administración para el Cambio	801184M	2	3
Gerencia de la Calidad	801185M	2	3
Gerencia de Ventas	801073M	3	3
Análisis de Sistemas de Información y Base de Datos	801180M	3	3
Toma de Decisiones y Negociación	801218M	3	3

Fuente: Facultad De Administración De Empresas De La Universidad Del Valle.

¹³. El comité de programa académico de administración de empresas. Febrero 19 de 2018. [En línea] [Consultado: de 7 julio de 2019]. Disponible en: <http://fayol.univalle.edu.co/bannerhtml5/Reglamento%20de%20Trabajo>.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

4.1.1 Contexto nacional De acuerdo con las cifras del DANE (2015), en octubre de 2014 las ventas de ferreterías, vidrios y pinturas en el país aumentaron en 26,8% frente al mismo mes de 2013, mientras que en los diez primeros meses del año pasado el crecimiento de las mismas fue del 12% en comparación con 2013. El director Ejecutivo de la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), Carlos Jiménez, explica que el sector ferretero tiene tres grandes segmentos que son: Ferreterías, almacenes de materiales eléctricos y de construcción.

Una de las debilidades identificadas en el sector es la falta del manejo adecuado de inventarios para tener una buena rotación de sus productos al igual que el aspecto contable.

Según datos del Censo INFOMERCIO (censo de establecimientos comerciales), realizado el año pasado (2014) en 52 ciudades de Colombia por la firma SERVINFORMACIÓN, en Barranquilla hay 375 ferreterías de barrio de las más de 8 mil que funcionan en el país. Igualmente señala que las ventas diarias de estos negocios de acuerdo con su tamaño oscilan entre \$100.000 y \$1.000.000.

Un análisis realizado por el Centro Virtual de Negocios (CVN) señala que el sector ferretero contribuye aproximadamente en un 2,5% al PIB nacional.¹⁴

¹⁴ REDACCIÓN ECONOMÍA. “Construcción consolida negocios del sector ferretero”: El dinamismo de la actividad edificadora contribuye al crecimiento del comercio de herramientas y materiales. Enero 20015. [En línea]. [Consultado: 4 de junio de 2019]. Disponible en <https://www.elheraldo.co/economia/construccion-consolida-negocios-del-sector-ferretero-180455>.

En Colombia, hay un total de 26.407 ferreterías, según el último informe del DANE, de las cuales el 35% son pequeños negocios. Este censo comprobó que el 88% de estos pequeños establecimientos se encuentran situados en las principales ciudades del país, Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga, además de Soacha para el año 2016.

“La facilidad de tener una herramienta a la mano o a la vuelta de la esquina y el buen servicio, ya que en muchas ocasiones el mismo ferretero se dirige a tu casa a solucionar un problema, son el éxito de que este sector se encuentre en crecimiento. Además, hay que agregar el buen momento por el que está atravesando el sector de la construcción en el país” afirma Luis Manuel Faviani, Gerente comercial de Servinformación.

Por otro lado, la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL), afirma que el levantamiento de edificaciones y la política pública de vivienda han venido creando en los últimos años un soporte estructural del funcionamiento económico y bienestar de la población.

Diego Gómez, gerente del canal comercio de la empresa de suministro de materiales técnicos para el mantenimiento, reparación y operación en la industria (SUMATEC) expresa que “los grandes generadores de la demanda de este mercado es el mantenimiento y mejoramiento de los hogares, así como el consumo que genera la industria”. Las ferreterías tradicionales representan el 75% del mercado, mientras que las grandes superficies cuentan con el restante.¹⁵

Un sector que en los últimos 4 años ha incrementado en 28% su valor agregado, el doble del promedio nacional, sumado al impulso en demanda de insumos y empleo que genera un volumen constante de área en construcción superior a los 23 millones de metros cuadrados, poniendo de manifiesto una contribución fundamental en el crecimiento del país para el año 2016.¹⁶

¹⁵ UNIPYMES.COM. “El mercado ferretero colombiano potencia su crecimiento por mayor demanda”. Septiembre 2017. [En línea]. [Consultado: 14 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://www.unipymes.com/el-mercado-ferretero-colombiano-potencia-su-crecimiento-por-mayor-demanda/>.

¹⁶ HSBNOTICIAS.COM. “Las ferreterías se han convertido en motor de la industria y los negocios en Colombia”. Agosto 2016. [En línea]. [Consultado: 4 de junio de 2019]. Disponible en

Específicamente en Colombia la falta de planeación se debe a que los empresarios no tienen el tiempo necesario para adquirir dichos conocimientos sobre el tema, por lo tanto, los esfuerzos deben estar dirigidos a que los empresarios mejoren rápidamente su gestión sin profundizaciones teóricas. Los empresarios de las PyMEs colombianas dicen que conocen y aplican los temas de planeación estratégica, pero evidentemente presentan importantes vacíos e inconsistencias.

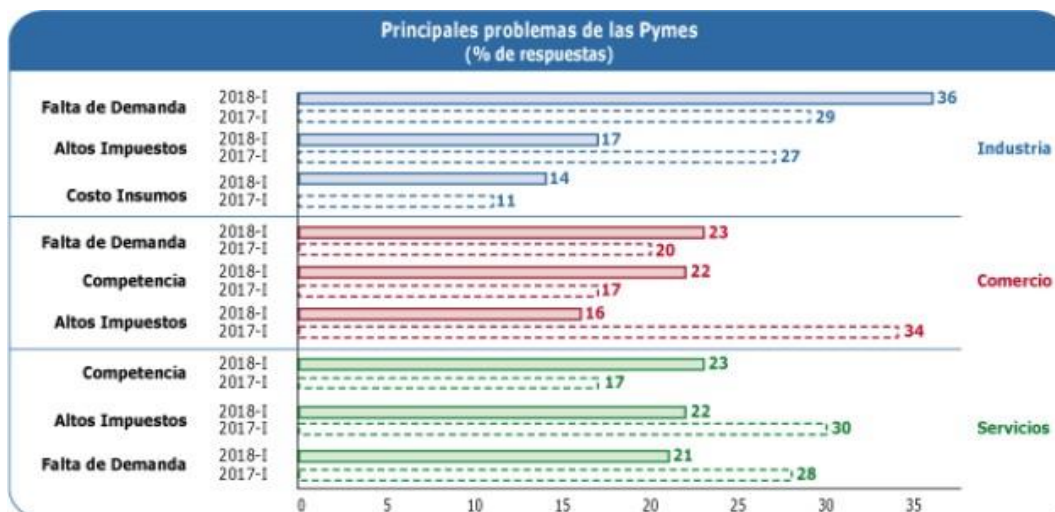
Es claro que los empresarios a pesar de tener sus diagnósticos, propósitos, principios, valores, estrategias, planes de acción e indicadores, no conocen los requerimientos técnicos y herramientas necesarias para formularlos, ni los tienen documentados, lo que no permite que sus empleados sepan a donde se supone va dirigida la organización, no genera compromiso y en su gran mayoría no logran cumplir sus metas.¹⁷

Aparte débil crecimiento económico y las cifras de ventas de este tipo de empresas que se mantiene en el tiempo por la demanda de los clientes, no hay que dejar de lado que el tema de los problemas que se enfrentan las PyMEs actualmente. Estudio por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) así lo afirma.

https://hsbnoticias.com/noticias/economia/las-ferreterias-se-han-convertido-en-motor-de-la-industria-y-232360?fbclid=IwAR3r4_ZLK_hqXOqQ6E1KH8ht7kK7QSSCAF6C35zuC-U6s7rYum7VQ-w5uC8.

¹⁷TORRES B, DAZA C. Daniela, Diana Estefanía. Propuesta de planeación estratégica para la empresa kholer Ltda. [En línea] [Consultado: 2 de junio de 2019]. Disponible en: http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf.

Figura 2. Principales problemas de las pymes: lectura de la gran encuesta PyME de ANIF del cierre de 2018



Fuente: Gran encuesta PyME de ANIF.

Recientemente, se divulgaron los resultados de la Gran Encuesta PyME (GEP) de ANIF, correspondientes al segundo semestre de 2018. Así, la GEP completó 26 lecturas semestrales (2006-2018) a nivel nacional, con la colaboración con el Banco de Comercio Exterior de Colombia (BANCÓLDEX), el Banco de la República, Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (CONFECÁMARAS) y el Fondo Nacional de Garantías. La encuesta fue realizada en los meses de septiembre- noviembre de 2018 por la firma Cifras & Conceptos, cubriendo la opinión de 1.640 empresarios PyME, en los sectores de industria, comercio y servicios.

Como ha sido costumbre, los resultados de la encuesta se sintetizan a través del Indicador PyME ANIF (IPA). Este resume el clima económico de las PyMEs en cuanto al comercio, la falta de demanda, competencia e impuestos altos tiene un crecimiento para el año 2017 a diferencia del 2018; que evidencia que son aspectos que afectan negativamente a los empresarios de las PyMEs con el paso del tiempo y que hasta hoy en día según los comerciantes aspectos como los altos impuestos y la competencia ponen en riesgo de cierta manera la permanencia de los establecimientos comerciales.

4.1.2 Distrito de Buenaventura El sector ferretero ha tenido un crecimiento poco a poco a nivel de creación de empresas en el Distrito en los cuales venden materiales e insumos necesarios para la construcción de viviendas, edificaciones, remodelación, reparaciones u otro tipo de trabajo que requiera la comunidad donde pueden acceder rápidamente de estos productos debido a que son elementos necesarios en cualquier temporada del año y los pueden obtener cerca a sus viviendas puesto que las ferreterías están cada día a un paso de los clientes ofreciendo productos supliendo la necesidad de la comunidad.

La historia de la ciudad, cuenta y evidencia cual fue la primera ferretería en ofrecer productos a la comunidad de Buenaventura, según el reconocido historiador Roberto Lozano Batalla, lo siguiente:

GRILL EL REY: 1950. En los años 50 donde ahora es el Grill Escalona, quedó la Radio Buenaventura, luego el Club Buenaventura, y el Grill el Rey, y después, en los bajos, el local se dividía: en la esquina el Laboratorio Clínico de Salvador Aponte y a su lado el Club Buenaventura, más adelante en el espacio que fue para el Club Buenaventura, quedó la Ferretería de Alfonso Barreto, sector que hoy aloja consultorios para médicos y abogados.¹⁸

A nivel comercial según la cámara de comercio de Buenaventura hay un total de 7.378 empresas activas hasta el primer semestre del año 2019, de las cuales 175 hacen parte del sector primario, 915 en el sector secundario y 6.288 empresas en el sector terciario. Donde la Ferretería Doble AA está inscrita y activa en el sector secundario (Cámara de Comercio de Buenaventura, 2019). De estas empresas activas en el Puerto según su tamaño porcentualmente se dividen en:

Grande: 0,09%

No determinada: 0,15%

Mediana: 0,49%

Pequeña: 3,37%

Micro: 95,89%

¹⁸ LOZANO BATALLA, Roberto. "Así es Buenaventura" 2018. [En línea]. [Consultado: 5 de junio de 2019]. Disponible en <https://es.slideshare.net/CristianGodoy46/historia-detallada-de-progreso-buenaventura-batalla>.

La empresa Ferretería Doble AA de Buenaventura hace parte de las PyMEs puesto que es una (Pequeña Empresa) debido a que su personal no supera los 50 empleados la cual es objeto de estudio de la presente propuesta de formulación de un plan estratégico, pero la organización internamente manifiesta falencias o vacíos a nivel administrativo es por ello que es necesario que se formule un plan de acción que contribuya de manera efectiva a la organización y de esta forma sea una de las empresas líder en el sector ferretero de Buenaventura frente a la competencia que existe actualmente.

Pero lo anterior se logrará si la empresa tiene en cuenta el presente trabajo y lo que este informa acerca de la importancia de la planeación estratégica sin importar el tamaño y el objeto social de la empresa. Como lo aseguran los siguientes autores al hablar de las PyMEs.

El éxito de las PyMEs exige en el momento actual, de una buena estrategia adecuadamente implementada. Aunque una imagen estereotipada conduciría a pensar que estas empresas de carácter más reducido pueden sobrevivir basadas en un ejercicio práctico, de carácter personal o familiar, sobre las bases de la rutina, lo cierto es que, en un escenario de fuerte competencia e internacionalización, la dirección estratégica puede convertirse en requisito *sine quan non* para la PyME.¹⁹

Una empresa de esta categoría puede enfocarse en:

- **Líder en costo:** siempre y cuando haya un nicho de mercado específico, esta estrategia habla de costos y no de precios; si los costos de operación son bajos tenemos la posibilidad de ser la fórmula ganadora frente a la competencia.
- **Diferenciación:** también conocida como estrategia de valor agregado, habla sobre la importancia que el producto o servicio sea único y esto hay que darlo a conocer a la clientela. Para ello hay que saber qué quiere la clientela, conocer sus características, gustos y preferencias. De igual manera ser fuerte en el tema de calidad, servicio, rapidez en la atención entre otros.

¹⁹ CABALLERO M, Freijero A. Gonzalo, Ana B. Dirección Estratégica de la PYME: Fundamentos y teorías para el éxito empresarial. 1° edición. Bogotá: Ideas Propias, 2010. p.2.

- **Especialización:** hay que ser atractivo para el cliente para que este tome la decisión de comprarnos identificando plenamente el nicho de mercado y cómo está integrado este en su totalidad.

La competencia de la empresa Ferretería Doble AA, es cada vez mayor en Buenaventura, puesto que día a día se crean este tipo de empresas de las cuales algunas tienen una ventaja en cuanto a la ubicación con respecto a las que quedan en la vía Simón Bolívar de la ciudad por otro lado, algunas tienen mayor capacidad instalada puesto que poseen un mayor tamaño, de igual manera las que son conocidas en los diferentes medios de comunicación y utilizan medios tecnológicos para dar a conocer lo que ofrecen estos negocios.

Por último, las ferreterías ofertan los mismos productos pero más económicos siendo esta una estrategia de venta y pueden ser más ágiles en el servicio de entrega de mercancía, este último tema y no menos importante es vital para el cliente al momento de tomar una decisión de compra. A continuación se nombra las principales empresas que se sitúan en mediaciones de la vía Simón Bolívar a la fecha (septiembre 2019):

- Surtimateriales S.A.S
- Ferretería LJ
- Ferretería el Baratillo
- Ferre Z
- Ferretería González
- Ferretom
- Ferremateriales La 6ta
- Ferretería Ferre8
- Ferretería Juan XXIII
- Ferretería Las Rocas
- Ferrelectro S.A.S
- Ferretería El Carmen

- Aluminios Montecarlo
- Ferretería Ferremaster
- Materiales las palmas
- Ferretería Construmar
- Ferre Chocó
- Ferretería Torreomar
- Ferretería FerroLibertad
- Ferre Williams
- Mundo Corona Ferretería y acabados

4.1.3 Historia de la Ferretería Doble AA La empresa Ferretería Doble AA, está identificada con el NIT. 16474702-4 tiene como objeto social la compra y venta de materiales eléctricos y de construcción; se encuentra ubicada en la Carrera 47 Num.1-10B/ barrio bellavista Buenaventura – Valle. Se creó en el año 1999 por el señor Alberto Londoño Londoño, quien es único dueño, él es el administrador y lo hace de forma empírica desde el día de su fundación, quien desde hace 40 años trabaja en el sector de la construcción.

El señor Alberto, vio la oportunidad de negocio para vivir en Buenaventura; puesto que se demanda mucho de este tipo de materiales para realizar trabajos, remodelaciones o reparaciones en casas, edificios u otro lugar que lo requiera. La empresa está integrada por 14 personas actualmente; que de acuerdo a sus tareas el personal de la empresa es siguiente:

- (1) Propietario.
- (1) Vigilante.
- (3) Bodegueros.
- (1) Contador.
- (1) Encargado de sistemas.
- (2) Vendedoras.
- (1) Cajera.
- (3) Cargadores de mercancía.
- (1) aseo.

Esta administración empírica, el dueño lo ha desempeñado por 40 años a través de la experiencia del día a día, puesto que empezó barriendo y siendo ayudante de construcción y así fue conociendo el negocio, hasta que decidió montar su propia empresa por medio de un dinero prestado que fue pagando con los ingresos de la organización por parte de un familiar.

La empresa cuenta con un contador que se encarga de la parte parafiscales, contratos y demás temas financieros y legales de la empresa también, cuenta con un técnico de sistemas que se encarga del sistema de inventario de la organización.

El propietario, vio la necesidad que había por parte de la comunidad de Buenaventura al realizar sus trabajos, al realizar una construcción requiriendo estos materiales puesto que se necesitan en cualquier momento del año y por supuesto este tipo de productos trae consigo una retribución económica por tal razón su alta rentabilidad, la variedad es la que tiene mayor rentabilidad como lo son los martillos, serruchos, seguetas a diferencia del cemento y farol da menos rentabilidad siempre y cuando sean en grandes cantidades.²⁰

²⁰ ENTREVISTA con Alberto Londoño Londoño, 7 de mayo de 2019, propietario de la empresa Ferretería Doble AA de Buenaventura.

4.2 MARCO TEÓRICO

El autor Fred, afirma que “el término de dirección estratégica se utiliza como sinónimo de la planeación estratégica y de administración estratégica; la planeación estratégica se usa más en los negocios y la dirección estratégica 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 de planeación estratégica, se refiere sólo a la formulación de la estrategia.”²¹

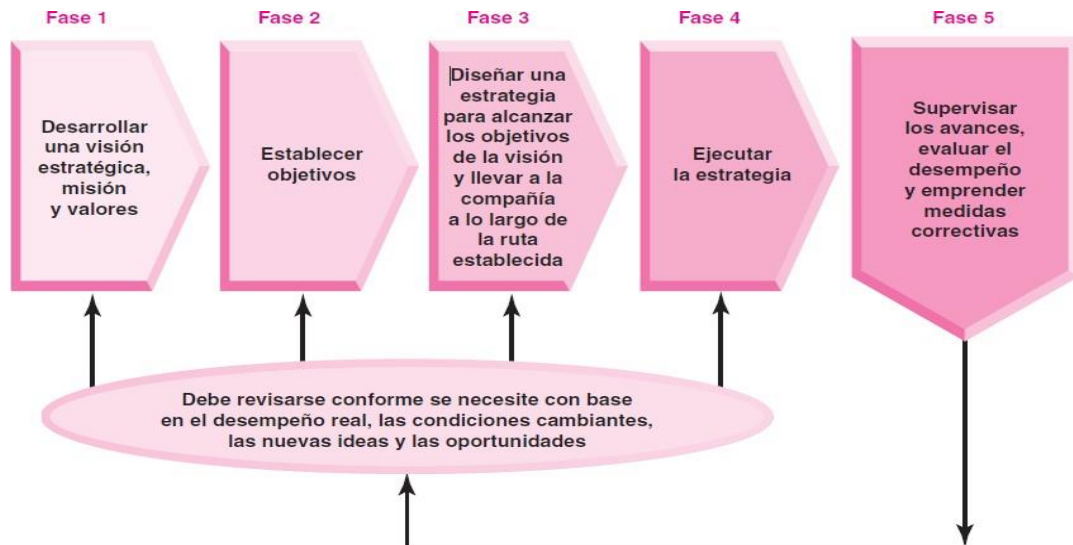
Para dicho autor, la dirección estratégica se define como *“el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.”*

La Planeación Estratégica proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la empresa. Esto, ayuda a alinear al equipo con el fin de que empleen unos lenguajes comunes basados en la misma información, lo que ayudará a que surjan alternativas provechosas y de valor para la organización. El plan estratégico de una organización establece el quehacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro.²²

Al hablar de planeación estratégica en general sigue un modelo que busca el mejoramiento íntegro de la organización, hay varios modelos propuestos por algunos autores que hablan sobre este tema con el fin de buscar un cambio en la organización y mejorar los procesos en la misma; estos modelos de acuerdo las perspectivas, planteamientos y enfoques de los distintos autores abarcan de forma diferente los problema o falencias de las organizaciones. Unos de los más

²¹ FRED, David. REVISTA GLOBAL DE NEGOCIOS. “La planeación estratégica en la innovación y permanencia de las mipymes”. Citado por: ARRIETA, Delia. [En línea]. [Consultado: 16 de junio de 2019]. Disponible en: file:///C:/Users/Dayan/Downloads/RGN-V3N5-2015-1%20(2).pdf.

²² RONCANCIO, Gabriel. “ ¿Por qué hacer planeación estratégica?” 2018. [En línea]. [Consultado: 17 de junio de 2019]. Disponible en: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>.



1. *Elaborar una visión estratégica*²³ de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una *misión* que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de *valores* para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
2. *Establecer objetivos* y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
3. *Diseñar una estrategia* para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. *Aplicar y ejecutar* la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. *Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas* en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

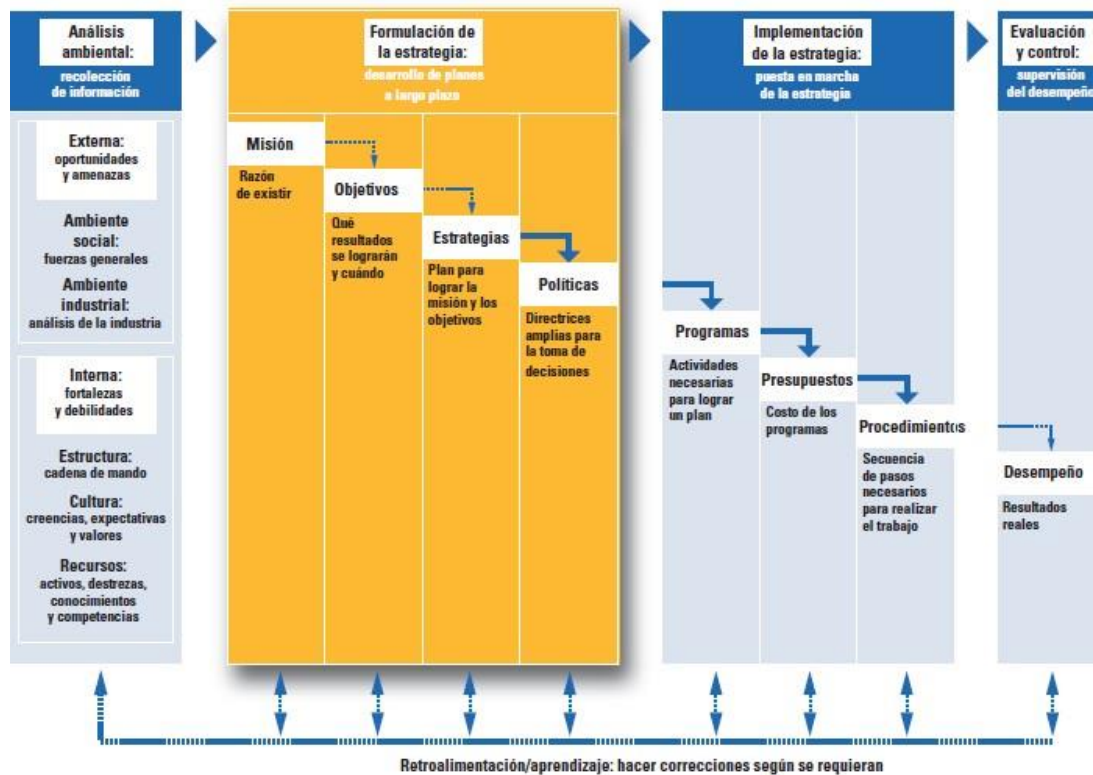
4.2.2 Formulación de la estrategia: estrategia corporativa. Según los autores Wheelen y Hunger la estrategia corporativa establece principalmente la dirección general de la empresa. Aborda tres asuntos claves que una corporación enfrenta:

- 1) La orientación general de la empresa hacia el crecimiento, la estabilidad o la reducción.
- 2) Las industrias o mercados en los que la empresa compite a través de sus productos y unidades de negocio.
- 3) La manera en que la administración coordina las actividades, transfiere recursos y cultiva capacidades entre líneas de productos y unidades de negocio. Estos asuntos se manejan a través de la estrategia direccional, el análisis de cartera y el parenting corporativo.²⁴

²³ THOMPSON, Arthur. *et al.* Administración Estratégica teorías y casos. 18ª edición. México D.F: McGraw-Hill, 2012. p.21.

²⁴ WHEELLEN y HUNGER. Op. cit., p.185.

Figura 4. Formulación de una estrategia: estrategia corporativa



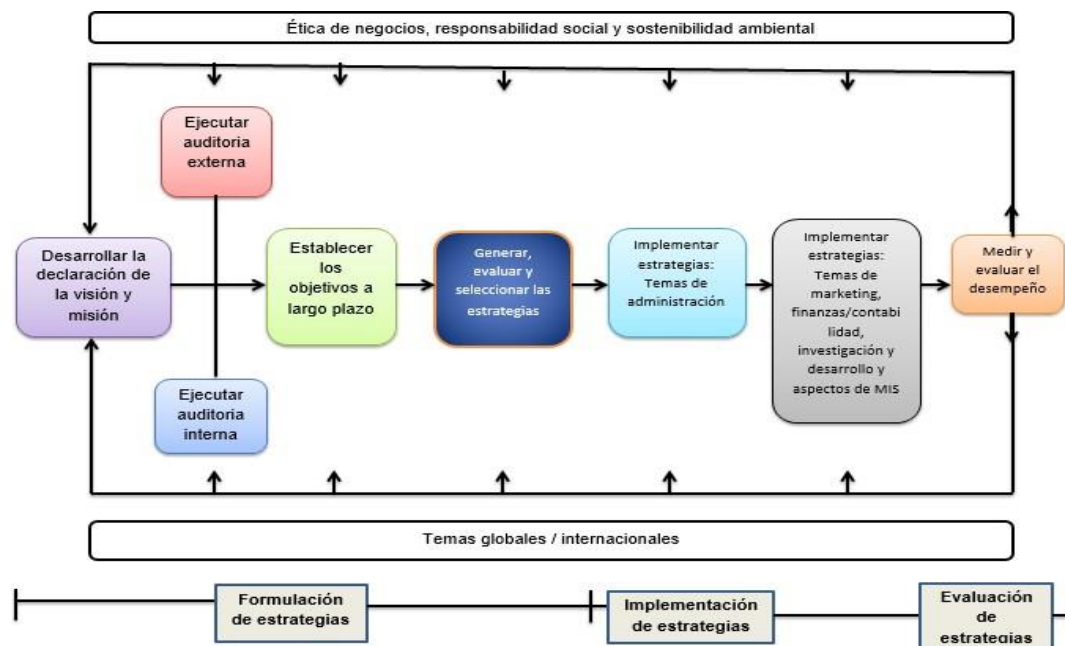
Fuente: Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. "Administración estratégica y políticas de negocios." 2007. p.163.

4.2.3 Formulación de estrategias: proceso de análisis y la elección de estrategias²⁵ Para David Fred y David Forest se trata de la generación y evaluación de estrategias alternativas, así como en la selección de la estrategia a implementar. El análisis y la selección de estrategias, tiene como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa alcance sus objetivos y su misión.

²⁵ FRED, David y FOREST, David. Conceptos de Administración Estratégica: Beneficios de la Dirección Estratégica. 9ª edición. México D.F: Pearson Educación, 2017.p.168.

Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, aunados a la información arrojada por las auditorías externa e interna, constituyen la base para generar y evaluar estrategias alternativas factibles. El enfoque sistémico es la mejor manera de evitar una crisis organizacional.

Figura 5. Modelo integral del proceso de administración estratégica



Fuente: David Fred R. y David Forest R. "Conceptos de Administración Estratégica." 2017. p.169.

Luego de analizar las tres teorías antes citadas que plantean los diferentes autores, se determina que la mejor opción y la que aplica fundamentalmente para la empresa Ferretería Doble AA de Buenaventura al proporcionar herramientas necesarias que aportan al mejoramiento de los procesos de la empresa en mención y busca determinar el rumbo de la organización es la teoría **modelo integral del proceso de administración estratégica de Fred David y David Forest**.

Por esta razón, se desarrolla paso a paso a continuación el modelo elegido para la empresa en mención.

4.2.3.1 Desarrollar las declaraciones de la misión y visión Etapa de la formulación de estrategias: Consiste en desarrollar una visión, misión, identificar oportunidades y amenazas externas, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares que se han de elegir. Las decisiones tomadas al formular estrategias comprometerán a una organización con ciertos productos, mercados, recursos y tecnología durante mucho tiempo. De las estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo.²⁶

Etapas de la implementación de estrategias: Se requiere que la empresa en su nivel jerárquico constituido en mando medios y operativos, objetivos anuales o costo plazo, elabore políticas y motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo.

La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información, vincular la remuneración de los empleados con el desempeño organizacional y analizar el impacto que tiene la organización en el medio ambiente.²⁷

Etapas de la evaluación de estrategias: Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando; la evaluación es el medio principal para saberlo. Debido al cambio constante de los factores externos e internos, todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras. En esta etapa hay 3 actividades fundamentales:

²⁶ FRED y FOREST. (2017). Conceptos de Administración Estratégica: Beneficios de la Dirección Estratégica.p.5.

²⁷ Ibid.p.5.

1. Revisar los factores externos e internos que son la base para formular las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño.
3. Aplicar acciones correctivas.

La evaluación de estrategias siempre es necesaria porque el éxito de hoy no es el de mañana. Éxito siempre genera problemas diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas desaparecen.²⁸

Declaración de la visión: Hoy en día muchas organizaciones declaran la visión, la cual responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, desarrollar una declaración de la visión es el primer paso en la planeación estratégica y procede incluso a la declaración de la misión. Muchas declaraciones de visión están conformadas por una sola frase. Por ejemplo, la de Stokes Eye Clinic en Florence, California del Sur, es “Nuestra visión es mejorar su visión”.²⁹

Declaración de la misión: David, afirma que es una *“afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. Identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”*.³⁰ Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio?

Una declaración clara de la misión describe los valores y prioridades de una organización. Desarrollar esta declaración obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo futuro de mercados y actividades.

²⁸ Ibid.p.6.

²⁹ Ibid.p.5.

³⁰ Ibid.p.10.

La declaración de la misión no solo traza a grandes rasgos el rumbo futuro de la empresa, sino que es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños.

4.2.3.2 Ejecutar auditoria externa Es desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así mismo como de las amenazas que debe evitar. Como sugiere el término limitada, el objetivo de la auditoria externa no es desarrollar una relación exhaustiva de todos los factores que pudieran influir en el negocio, sino identificar variables claves que ofrezcan variables susceptibles de implementación.

Las empresas deben ser capaces de responder ofensiva o defensivamente a dichos factores, formulando estrategias que aprovechen las oportunidades externas o minimicen el impacto de las amenazas potenciales.³¹

Fuerzas externas claves: Se pueden clasificar en 5 categorías:

- 1 Fuerzas económicas.
- 2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- 3 Fuerzas políticas gubernamentales y legales.
- 4 Fuerzas tecnológicas.
- 5 Fuerzas competitivas.³²

³¹ Ibid.p.60.

³² Ibid.p.61

Figura 6. Relaciones entre la organización y las fuerzas externas claves



Fuente: David Fred R. y David Forest R. "Conceptos de Administración Estratégica." 2017. p.62.

Modelo de las cinco fuerzas: Es un análisis competitivo, es un método ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía mucho de una industria a otra. La intensidad de la competencia es muy alta en las industrias de rendimientos bajos. El impacto competitivo es tan brutal en algunas industrias que el mercado es claramente poco atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad.³³

La rivalidad entre las empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tiene cierta influencia en las negociaciones. De acuerdo con Porter profesor de la Harvard Business School, la naturaleza de la competitividad está dada por 5 fuerzas.

³³ Ibid.p.71.

Figura 7. Modelo de competencia de las cinco fuerzas



Fuente: David Fred R. y David Forest R. "Conceptos de Administración Estratégica. " 2017. p.71.

Análisis de la industria; la matriz de evaluación de factores externos (EFE): Permite que los estrategas resuman y evalúen económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. En resumen en los siguientes pasos se elabora esta matriz:³⁴

1. Elaborar de una lista de 20 factores externos de oportunidades y amenazas identificadas en el análisis de la auditoria externa de forma precisa y específica.
2. Cada factor debe tener una ponderación en la cual es el nivel de importancia que tiene este en la industria o empresa; tanto las oportunidades y amenazas. Esta ponderación debe asignarse de manera objetiva.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 donde uno es deficiente y cuatro es superior

³⁴ Ibid.p.77.

tanto de las oportunidades y amenazas para indicar que tan eficaz y que tanto responde las estrategias de la empresa actualmente.

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable; con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Matriz del perfil competitivo (MPC): Identifica los principales competidores de la compañía junto con sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma específica. Por consiguientes las calificaciones de 1 a 4 se refieren a las fortalezas y debilidades donde 4 es fortaleza principal y 1 es la debilidad principal. Este análisis comparativo arroja importante información interna. En síntesis cada factor debe tener una ponderación, calificación y puntuación.³⁵

4.2.3.3 Ejecutar auditoría interna Este proceso en compendio se enfoca en evaluar los fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales: administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y sistemas de información administrativa (MIS). Se examinan la relación que tiene estas áreas y se tienen en cuenta las explicaciones de cada una de estas así como también el análisis de la cadena de valor y el benchmarking en el proceso de ejecución de la auditoría interna.³⁶

Matriz de evaluación de factores internos (EFI): Es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna, es una herramienta que sirve para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa pero también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas, igual que la matriz (EFE) tiene los siguientes pasos:

³⁵. Ibid.p.78.

³⁶ Ibid.p.90.

Elaborar de una lista de 20 factores internos incluyendo fortalezas y debilidades de oportunidades y amenazas identificadas en el análisis de la auditoria externa de forma precisa y especifica.³⁷

1. Cada factor debe tener una ponderación que vaya de 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (muy importante) las mejores ponderaciones son las que tienen mayor éxito con respecto a la empresa y con mayor influencia en el desempeño de la organización.
2. Asignar una calificación de 1 a 4 donde uno es debilidad menor y cuatro es fortaleza importante; por tanto, las calificaciones están basadas en la empresa a diferencia de la ponderación del paso dos la cual es en la industria.
3. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
4. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable; con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

4.2.3.4 Establecer los objetivos a largo plazo Representan los resultados que se esperan obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenden para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos claramente establecidos ofrecen múltiples beneficios: dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen con la evaluación, permite establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan a la asignación de recursos y también al diseño de las tareas.³⁸

- **Hay varios tipos de estrategias:** Las estrategias se integran de varias formas; estas acciones verticales y horizontales de las empresas se conocen generalmente como estrategias de integración.³⁹

³⁷ Ibid.p.116.

³⁸ Ibid.p.130.

³⁹ Ibid.p.132.

- **Integración hacia delante:** Implica obtener la propiedad o un mayor control sobre los distribuidores o vendedores al menudeo.
- **Integración hacia atrás:** Esta consiste en que una empresa debe apropiarse de sus proveedores o aumente el control que tiene sobre ellos.
- **Integración horizontal:** Esta consiste en que una empresa busca apropiarse de los competidores o aumente el control que tiene sobre ellos.

- **Estrategias intensivas:** La penetración del mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos son calificadas como estrategias intensivas, debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa.⁴⁰

- **Estrategia de penetración del mercado:** Busca incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales de la empresa a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing. Comprende medidas como aumentar el número de vendedores, elevar el gasto de publicidad, ofrecer una gran cantidad de artículos de promoción de ventas o aumentar los esfuerzos publicitarios.

- **Estrategia de desarrollo del mercado:** Supone la introducción de nuevos productos o servicios actuales de la empresa en nuevas áreas geográficas.

- **Estrategia de desarrollo de productos:** Esta estrategia busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa.⁴¹

⁴⁰ Ibid.p.138.

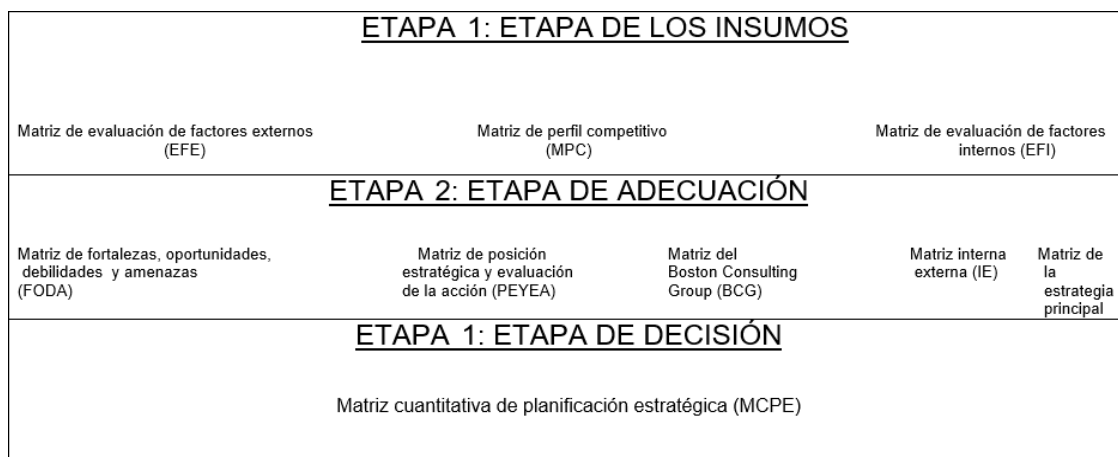
⁴¹ Ibid.p.139.

4.2.3.5 Generar y evaluar y seleccionar las estrategias Análisis y le elección de estrategia tiene como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa alcance sus objetivos y su misión.⁴²

Modelo analítico para la formulación de estrategias: Las diferentes técnicas para formulación de estrategias pueden integrarse en un modelo de toma decisiones en 3 etapas. Las herramientas que tiene este modelo sirven para cualquier tipo de empresa de cualquier tamaño y ayudan a los estrategas a identificar, evaluar y elegir estrategias.

Las siguientes estrategias se componen de la siguiente manera: según el autor.⁴³

Figura 8. Modelo analítico para la formulación de estrategias



Fuente: David Fred R. y David Forest R. "Conceptos de Administración Estratégica. " 2017. p.170.

⁴² Ibid.p.168.

⁴³ Ibid.p.170.

La primera etapa: Se resume la información básica necesaria para formular estrategias; (anteriormente mencionadas).

La segunda etapa: Se enfoca a generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores claves, tanto externos como internos.

La tercera etapa: Comprende una sola técnica que utiliza la información aportada en la etapa 1 para evaluar objetivamente las estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa 2, con lo cual se pone al descubierto la relevancia de las estrategias alternativas y ofrece una base neutral para elegir estrategias específicas.

Matriz FODA: Es la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Esta herramienta importante de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar 4 tipos de estrategias:⁴⁴

Estrategias FO: Utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias DO: Busca superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA: Utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

Estrategias DA: Son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA): Una de las herramientas utilizadas en la etapa 2 del modelo de formulación de estrategias el cual emplea cuatro cuadrantes, que indican si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas son las más adecuadas para la empresa. Los ejes de la matriz representan dos tipos de dimensiones las externas que son la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI) y las internas la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC).⁴⁵

⁴⁴ Ibid.p.171.

⁴⁵ Ibid.p.174.

Matriz del Boston Consulting Group (BCG): Representa gráficamente las diferencias entre las empresas manejen su cartera de negocios examinando estos dos parámetros el primero en el eje X y el segundo en el eje Y para cada división, en relación con otras divisiones de la organización.⁴⁶

Parámetro 1. Relación relativa en el mercado: Define como la proporción de la participación de mercado (o ingresos) de la división de una industria determinada respecto a la participación de mercado (o ingresos) del mayor rival en esa industria.

Parámetro 2. Tasa de crecimiento de la industria: Relacionado con el porcentaje de las ventas, es decir el incremento anual promedio en los ingresos de todas las empresas de la industria.

Matriz Interna - Externa (IE): Representa diferentes divisiones (segmentos) de unas organizaciones donde eje X presenta el puntaje ponderado total de la (EFE) (alto, medio y bajo) y en el eje Y están los puntajes ponderados totales de la (EFI) (fuerte, promedio, débil). Es común que esta matriz se base en productos como en regiones geográficas para lograr una efectiva formulación de estrategia y una adecuada asignación de recursos a distintas divisiones en la empresa.⁴⁷

Matriz de la estrategia principal: Además de la FODA, PEYEA, BCG e IE, la matriz de la estrategia principal se ha convertido en una herramienta popular para formular estrategias alternativas. Se basa en dos dimensiones de valoración en el eje X la posición competitiva y en el eje Y la el crecimiento del mercado. Todas las organizaciones, al igual que las divisiones pueden hallar su lugar en uno de los siguientes cuatro cuadrantes de la estrategia de esta matriz.⁴⁸

⁴⁶ Ibid.p.178.

⁴⁷ Ibid.p.181.

⁴⁸ Ibid.p.185.

Cuadrante 1: posición excelente de la estrategia.

Cuadrante 2: evaluación del actual crecimiento al mercado.

Cuadrante 3: posición competitiva débil.

Cuadrante 4: lento crecimiento.

Etapas de decisión: Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE):

Apunta a analizar objetivamente las estrategias alternativas de los factores críticos internos y externos para el éxito que se identificaron previamente en el proceso de formulación. Esta técnica utiliza los datos arrojados en la etapa uno y dos insumos y adecuación respectivamente para efectuar una selección objetiva de las estrategias alternativas. Se desarrolla en los 6 siguientes pasos:⁴⁹

1. Realizar unalista de oportunidades/amenazas externas y fortalezas/debilidades externas de las matrices EFE y EFI.
2. Asignación de ponderaciones de cada uno de los factores tanto internos como externos de las matrices antes mencionadas.
3. Examinación de las matrices de la etapa dos e identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización.
4. Determinar los puntajes del atractivo (PA).
5. Calcular la calificación del atractivo (CA).
6. Obtención de la calificación total del atractivo (CTA).

⁴⁹ Ibid.p.186.

4.2.3.6 Implementar estrategias: temas de administración Se Formula la implementación de estrategias: a pesar de su confusa interrelación, la implementación de las estrategias es fundamentalmente diferente a la formulación salvo en las organizaciones más pequeñas; Esta transición exige que las estrategias deleguen responsabilidad a los gerentes divisionales y funcionales.⁵⁰

Los conceptos y las herramientas para la formulación de estrategias no difieren en gran medida según el tipo de organización: grandes, pequeñas, sin fines de lucro o lucrativas. No obstante, la implementación si varía sustancialmente según el tipo y el tamaño de la organización. En sí, lo anterior exige que la empresa haya una alteración por medio de varias actividades que generan cambios de los cuales todos los integrantes de la organización deben enfrentar si se consideran parte de la empresa.

4.2.3.7 Implementación de estrategias: temas de Marketing, Finanzas/ Contabilidad, Investigación y Desarrollo, y aspectos de (MIS) Temas estratégicos de marketing: el éxito o fracaso de estrategias de marketing depende de varios aspectos de decisiones de estrategias de marketing, a continuación se mencionan las siguientes:⁵¹

1. Como lograr una mayor efectividad a través de anuncios más interactivos.
2. Como aprovechar al máximo las conversaciones acerca de la empresa y la industria en Facebook o Twitter.
3. Hacer uso de concepcioneros exclusivos o múltiples canales de distribución.
4. Recurrir a publicidad por televisión abundante, ligera o nula, o bien recurrir a publicidad en línea.
5. Limitar (o no) la cantidad de negocios realizados con un solo cliente.
6. Ser líder de precios o imitador de precios.
7. Ofrecer garantías completas o limitadas.
8. Recompensar a los vendedores mediante su salario, comisiones o una combinación de ambos.

⁵⁰ Ibid.p.206.

⁴⁹ Ibid.p.186.

Las actividades de marketing especialmente importantes en la implementación de estrategias se mencionan a continuación.

1. Involucrar a los clientes en los medios sociales.
2. Segmentar los mercados de manera eficaz.
3. Desarrollar y usar mapas perceptuales/ posicionamiento de producto.

Temas sobre finanzas / contabilidad estratégica: Algunos de los conceptos sobre contabilidad / finanzas, centrales para la implementación de estrategias, son conseguir el capital necesario, desarrollar estados financieros proyectados, preparar presupuestos financieros y evaluar el valor de una empresa; hay que tener en cuenta los siguientes aspectos.⁵²

1. Reevaluar capital con deuda a corto plazo, deuda a largo plazo, acciones preferenciales o acciones ordinarias.
2. Arrendar o comprar activos fijos.
3. Determinar una razón adecuada para el pago de dividendos.
4. Usar un método LIFO (último en entrar, último en salir), FIFO (primero en entrar, primero en salir) o el criterio contable de mercadeo para la valoración.
5. Extender el plazo de las cuentas por cobrar.
6. Establecer cierto porcentaje de descuento para las cuentas dentro de un periodo específico.
7. Determinar el modo efectivo disponible.

Cinco actividades importantes para la implementación en temas de contabilidad / finanzas son las siguientes:

1. Adquirir necesario para implementar estrategias: realizar el análisis del

⁵² Ibid.p.253.

EPS/EBIT (análisis de utilidades por acción /utilidades antes de intereses e impuestos).

2. Desarrollar estados financieros proyectados para mostrar el impacto esperado de las estrategias implementadas.
3. Determinar el valor de una empresa (evaluación corporativa) en el caso de que se reciba una oferta.
4. Decidir si volverse Oferta pública Inicial (OPI).
5. Decidir si se mantiene en el extranjero el efectivo obtenido.

Temas estratégicos de investigación y desarrollo (I&D): Las personas que trabajan en este tema son los que se encargan de desarrollar nuevos productos y mejorar antiguos de tal forma que se pueda llevar a cabo la implementación efectiva de las estrategias. Las empresas de casi todas las industrias están recurriendo a estos desarrollos de nuevos productos y servicios para aumentar su rentabilidad y promover su crecimiento.

Las encuestas sugieren que las empresas que hacen I&D son exitosas y vinculan mejor las oportunidades internas y externas, así como los objetivos.⁵³

Las políticas de I&D bien formuladas combinarán las oportunidades del mercado con las capacidades internas entre algunos temas estratégicos se mencionan los siguientes:

1. Enfatizar las mejoras de productos o procesos.
2. Acentuar las investigaciones básicas o las aplicadas.
3. Ser líderes o seguidores en I&D.
4. Desarrollar procesos robotizados o manuales.
5. Gastar una cantidad de dinero grande, intermedia, baja en I&D.

⁵³ Ibid.p.267.

6. Llevar a cabo la función de I&D en la empresa o contratarla con empresas externas.
7. Recurrir con investigaciones universitarias o investigaciones del sector privado.

Temas estratégicos de sistemas de información administrativas (MIS): Las empresas que obtienen, asimilan y evalúan con mayor eficacia la información externa e interna están ganando ventajas competitivas sobre los demás; contar con un MIS eficaz puede ser el factor más importante de que diferencia una empresa exitosa de una que no lo es.

Estos sistemas facilitan los procesos administrativos haciendo que las empresas lleguen a ser competitivas y líderes en el mercado informándose de todo lo que ocurre en su entorno ya que los clientes de hoy en día se enteran rápidamente del ofrecimiento del mercado y eligen a su conveniencia el mejor producto o servicio.⁵⁴

4.2.3.8 Medir y evaluar el desempeño Proceso, criterios y métodos de evaluación de estrategias: este proceso genera decisiones que pueden tener consecuencias importantes y perdurables. Las malas decisiones estratégicas pueden ocasionar penalizaciones severas y es extremadamente difícil; por consiguiente, la mayoría de las estrategias concuerdan en que la evaluación de estrategia es vital para el bienestar de la organización.

Las evaluaciones oportunas pueden alertar a la gerencia de los posibles problemas antes de que la situación se vuelva más crítica. El proceso de evaluación tiene 3 actividades básicas que son las siguientes:⁵⁵

⁵⁴ Ibid.p.269.

⁵³ Ibid.p.267.

1. Examinar las bases de la estrategia de una empresa.
2. Comparar los resultados esperados contra los reales.
3. Aplicar medidas correctivas para garantizar que el desempeño cumpla con lo planteado.

La evaluación de estrategias debe incitar a los gerentes a cuestionar las expectativas y suposiciones, provocar la revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para formular alternativas y formular criterios de evaluación, sin importar el tamaño de la empresa. Las actividades de evaluación de estrategias deben revisarse de manera continua, y no al final de periodos específicos, o justo después que los problemas ocurren.⁵⁶

4.2.3.9 Ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental

Puede definirse como los principios de conducta dentro de la organización que guían su toma de decisiones y su comportamiento. La ética de negocios es un prerequisite para una buena administración estratégica.⁵⁷

Hay 7 principios de una ética en los negocios que se mencionan a continuación:

1. Sea confiable; ningún individuo desea tener tratos con una entidad que no es digna de confianza.
2. Mantenga una mente abierta; pida siempre opiniones y retroalimentación relativa a la ética tanto a sus clientes como a sus empleados.
3. Cumpla con sus obligaciones.
4. No distorsione, exagere o engañe mediante ningún tipo de material impreso.
5. Sea un ciudadano sensible frente a las necesidades de la comunidad.
6. Utilice sus prácticas contables para identificar y eliminar las actividades cuestionables.
7. Adopte el lema; no haga a otros lo que no desee que le hagan.

⁵⁶ Ibid.p.283.

⁵⁷ Ibid.p.306.

Responsabilidad social: Se refiere a las medidas que la empresa implementa, fuera del ámbito de sus obligaciones legales, y tiene la finalidad de proteger o mejorar el bienestar de los seres vivos.⁵⁸

La política social corporativa debe diseñarse y articularse durante la formulación de estrategias, establecerse y administrarse durante la implementación de las mismas y reafirmarse o modificarse durante la etapa de evaluación.⁵⁹

Sostenibilidad ambiental: También llamada sustentabilidad, se refiere al grado en que las operaciones y acciones de una organización protegen, corrigen y perseveran en lugar de lastimar o destruir el medio ambiente.⁶⁰

Las empresas cada vez más emplean productos biodegradables conservando el medio ambiente contribuyendo con este, pero también dando un ejemplo a los clientes que también deber aportar al mismo con sus acciones. El reto de los gerentes de las organizaciones es formular estrategias que prevengan y conserven el medio ambiente y así llevar a cabo una inspección de la contaminación que la empresa pueda producir por su objeto social.

4.2.3.10 Temas globales e internacionales la globalización Es el proceso de hacer negocios en todo el mundo, por lo que las decisiones estratégicas se toman en función de la rentabilidad global de la empresa y no sólo a partir de consideraciones nacionales. Una estrategia global busca cubrir las necesidades de los clientes en todo el mundo con el valor más alto al costo más bajo.

⁵⁸ Ibid.p.306

⁵⁹ Ibid.p.314.

⁶⁰ Ibid.p.306.

Estrategia global: Consiste en diseñar, producir y comercializar productos teniendo en mente las necesidades globales en vez de considerar ciertos países. Una estrategia global integra las acciones contra los competidores en un plan mundial. Hoy existen compradores, vendedores globales y la transmisión instantánea de dinero e información a través de los diferentes continentes.⁶¹

Hoy en día son muchos los factores que se debe tener en cuenta cuando se habla de negocios internacionales puesto que difieren en el ámbito tecnológico, geográfico, político, sociocultural, económico, cultural y organizacional entre otros temas relevantes al formular, evaluar e implementar estrategias en las organizaciones.

El modelo de los autores Fred David y Forest David es las más completa y proporciona más alternativas de solución a la empresa Ferretería Doble AA puesto que no sólo brinda aportes en el tema funcional sino también en la toma de decisiones todo bajo un enfoque sistémico que da sinergia en todos los procesos posibilitando a la gerencia de la organización información necesaria que contribuye a la organización con un plan de acción, detallando un paso a paso de acuerdo a las falencias que tiene la empresa, formulando una alternativa integral.

A diferencia de los otros autores antes citados que no generan varias alternativas puesto que sólo analizan y eligen una estrategia, la cual se formula como método de resolución de las problemáticas de la empresa que requieren necesariamente de un plan de acción de mejoramiento a diferencia del modelo que plantean Fred David y Forest David el cual es integral en los procesos de planeación estratégica como herramienta organizacional de orientación y dirección.

Esta propuesta presenta puntos de mayor entendimiento y profundiza de tal forma que se pueden evidenciar notoriamente avances a nivel interno y externo de la empresa siendo este un valor agregado en el actual mercado cambiante siendo más competitiva y productiva.

⁶¹ Ibid.p.331.

En razón de lo expuesto se va a desarrollar en el presente trabajo la propuesta de los autores Fred David y Forest David para formular un plan estratégico para la empresa Ferretería Doble AA en Buenaventura.

4.3 MARCO DE ANTECEDENTES

En esta sesión se exponen varios antecedentes los cuales aportaron gran sustento teórico y brinda información valiosa para la presente investigación. De acuerdo con Arias, García y Cisneros⁶² plantean el desarrollo de los antecedentes de los trabajos que tiene relevancia en cuanto al tema de investigación y de los cuales sustenta la importancia que tiene la planeación estratégica en las empresas y en este caso en especial en las PyMEs como la Ferretería Doble AA en Buenaventura.

Los trabajos según los autores antes citados van en orden deductivo o embudo, de lo general a particular. Por esto se organizan de la siguiente manera: 3 trabajos de ámbito internacional, 3 de ámbito nacional y 3 locales, pero también al final plantear el aporte dejan que para la presente investigación cada uno de los trabajos mencionados o citados en esta sesión.

4.3.1 Ámbito internacional Se inicia citando el trabajo de “Fernández y Sinchi⁶³, realizado por estos autores en el 2010, tiene como objeto de la investigación es la empresa Tecni Ferretería Ricaurte (Ecuador), se considera de manera primordial el área administrativa de la empresa con el objetivo de aplicar un plan estratégico. Por medio de un análisis y revisión de una serie de conceptos acorde con el tema del trabajo se hace mayor entendimiento para desarrollar el plan, también se obtuvo información de los clientes a través de los productos de mayor

⁶²ARIAS, Giohanny; ROJAS, Irene., y CISNEROS, Mireya. Cómo escribir la investigación académica: desde el proyecto hasta la defensa.1° edición. Bogotá: Ideas Propias, 2014. p.11.

⁶³ FERNÁNDEZ, M, Sinchi E. Elaboración de un plan estratégico para la empresa “Tecni Ferreteria Ricaurte”. 2010. trabajo de grado (administración de empresas). [En línea]. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1107/1/tad963.pdf>.

salida y entrevista con el propietario de la empresa.

El trabajo se enfoca en el análisis y diagnóstico situacional en cual se utilizó varias matrices consideradas muy importantes como las cinco fuerzas competitivas de mercado según M. Porter y sus barreras, estrategias genéricas, matriz FODA, Perfil Competitivo, matriz BCG, Cadena de Valor, igualmente citan a Henry Mintzberg, que contribuyó con el diagnóstico la situación real en la que se encontraba la empresa.

Entre las principales conclusiones se evidencian las siguientes; a pesar que la empresa cuenta con capital y local propio, no utiliza publicidad, tecnología, igual manera no tiene cargos específicos ya que como es una empresa familiar los integrantes de esta ayudan en lo que pueden; la empresa tiene competidores fuertes. Lo anterior dificulta los procesos organizaciones y por ende la obtención de ingresos y perdida del mercado; con la aplicación de la teoría expuesta en el plan la empresa podría obtener ventajas competitivas para permanecer en el mercado y ser líder en el mismo.”

Del anterior trabajo investigativo realizado por Fernández y Sinchi, aporta al presente trabajo un soporte de investigación teórico que coincide en algunos aspectos con el marco teórico de la presente formulación del plan estratégico para la Ferretería Doble AA en Buenaventura, por otro lado presenta el mismo problema en cuanto a las falencias en el área administrativa que manifiesta la Ferretería objeto de estudio, siendo esta una importante fuente de información que está relacionada con la empresa del presente trabajo de investigación que puede aportar en la formulación del presente plan estratégico, por lo que posiblemente puede presentar las mismas dificultades que la empresa Tecni Ferretería Ricaurte en (Ecuador).

De igual manera se menciona los autores “Cano y Correa⁶⁴, este trabajo lo realizaron en el 2010, esta investigación, se planteó como objetivo general elaborar una Planificación Estratégica para la Ferretería A. Flores de la ciudad de Loja (Ecuador) para el periodo 2011-2015, y del mismo se derivaron los objetivos específicos que son: determinar la situación actual de la Ferretería a través de un diagnóstico, así como establecer sus debilidades y fortalezas mediante la matriz (FODA), lo que fomentará la toma de decisiones a sus propietarios y elaborar el plan operativo de planificación estratégica para la Ferretería A. Flores de la Ciudad de Loja.

La metodología aplicada para el cumplimiento de los objetivos fue mediante el análisis de los factores internos y externos en donde se pudo establecer las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de la Ferretería y con la información recabada mediante la entrevista a la propietaria y las encuestas al personal administrativo se estructuró el diagnóstico de la situación actual, para en base a ello proponer la planificación estratégica para el periodo 2011- 2015.

La metodología empleada es descriptiva y analítica; inductivo deductivo y se emplearon tres técnicas como observación, encuestas y entrevistas. Por último el diagnóstico arrojó que el 100% de los encuestados que corresponden a 10 administrativos manifiestan que están de acuerdo a aplicar la planificación estratégica en la Ferretería a Flores que es objeto de estudio y análisis, para mejorar las falencias y aprovechar las fortalezas siempre en beneficio de los clientes. En este trabajo citan a los teóricos Humberto Serna y Arthur A. Thompson Jr.

Los clientes contestaron protestando por el horario debido a que los propietarios abren tarde y cierran pronto, no fueron siendo responsables en su deber de entregar comprobantes de venta sean notas de venta o facturas, y sugirieron por parte de los despachadores se les asesore a los clientes en cuanto al manejo de herramientas importadas y materiales nuevos.

⁶⁴ CANO, N y CORREA, N. “Planeación Estratégica para la Ferretería A. Flores de la Ciudad de Loja, periodo 2011-2015”. 2010. trabajo de grado (Contabilidad y Auditoría). [En línea]. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://dspace.unl.edu.ec/handle/123456789/1616>

De lo expuesto anteriormente se concluye que la capacitación para el personal del área en ventas se hace necesario, puesto que se pudo evidenciar que el talento humano que labora en el área administrativa carece de una constante preparación, siendo de vital importancia que los mismos se instruyan y tengan conocimientos actualizados, acorde a las necesidades del cliente para el buen desarrollo y fortalecimiento de la Ferretería.”

El aporte del trabajo de investigación de Cano y Correa para la presente formulación del plan estratégico para la empresa en Buenaventura Ferretería Doble AA se basa especialmente en importante información en el análisis interno y externo puesto que de ello resultaron varias dificultades como las quejas y sugerencias de los clientes pues se sienten informados con lo que la empresa les ofrece al elegir esta al tomar de decisión de comprar y por último y no menos importante las carencias que tiene los vendedores de la empresa que dificultan el proceso de venta, que evidentemente es una debilidad de la empresa y puede afectar directamente la generación de ingresos a la empresa Ferretería A. Flores de la ciudad de Loja (Ecuador).

También se alude el trabajo de “Lovato y Tomalá,⁶⁵ que en el año 2013 realizaron este trabajo; es un plan estratégico diseñado para la empresa Ferretería Solís, ubicada en el cantón La Libertad, provincia de Santa Elena (Ecuador), el cual pretende abarcar el nivel de dificultad que tiene esta institución, debido a que a pesar de los años transcurridos de vida institucional no ha logrado conseguir resultados favorables que la beneficien. El trabajo cita varios autores como Juan Flores Uribe, Beatriz Berzosa, Emerson Correa, Thompson Strickland, Adalbert Chiavenato, Bernal Cesar Augusto entre otros.

Para concretar la propuesta del plan estratégico fue necesario y de mucha importancia las consultas bibliográficas en textos e internet de los temas

⁶⁵ LOVATO, S y TOMALÁ, O. “Plan Estratégico para la Ferretería Solís ubicada en el Cantón la Libertad, Provincia de Santa Elena, 2014-2018” 2013. Trabajo de grado (Ingeniera en Desarrollo Empresarial). [En línea]. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1404/1/PLAN%20ESTRAT%C3%89GICO%20PARA%20LA%20FERRETER%C3%8DA%20SOL%C3%8DS%20UBICADA%20EN%20EL%20CANT%C3%93N%20LA%20LIBERTAD%2C%20%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%2C%20%202014-2018.pdf>.

elementales en los que se fundamenta un plan estratégico. Los instrumentos de investigación utilizados fueron la entrevista y la encuesta, que permitieron realizar el respectivo análisis e interpretación de los resultados, de tal manera que se consiguió analizar y conocer claramente los problemas y dificultades que tiene la organización, como la desmotivación, el desánimo, la falta de comunicación y desunión que impiden conseguir el objetivo.

Entre las conclusiones, las más importantes fueron las siguientes: La empresa Ferretería Solís carece de una estructura administrativa idónea que se encargue de ejercer funciones específicas debido a que no existen herramientas de control que se requiere para mejorar su funcionamiento, en cuanto a gestionar los recursos, liderar al grupo de personas, la administración actual carece de liderazgo y ha demostrado ser poco eficiente, el personal que integra la empresa no está debidamente capacitado ni preparado debido al escaso conocimiento y preparación y poco interés demuestran en pro de la organización y por último no carece con el suficiente capital para ejercer sus objeto social.”

Temas como el liderazgo y le gestión a nivel administrativo de la empresa Ferretería Solís en (Ecuador), y la falta de capacitación, que nuevamente hace énfasis en el presente marco de antecedentes hace que contribuya con la presente formulación de un plan estratégico para la Ferretería Doble AA en Buenaventura, puesto que son temas de reflexión y base de información que se deben tener en cuenta al analizar las variables que posiblemente también estén afectando en la administración de la empresa Ferretería Doble AA.

4.3.2 Ámbito nacional Ahora se hace referencia a problemáticas en las empresas Colombianas es por ello que se cita inicialmente el trabajo de “Cuellar⁶⁶, esta investigación la realizó en el 2015. La problemática objeto de estudio es la pérdida de posicionamiento de la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja en el municipio de Salado blanco, Huila, y a través de un Plan Estratégico de Mercadeo se logra

⁶⁶ CUELLAR, N. Plan de Mercadeo Estratégico para la Empresa Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja del Municipio de Salado blanco – Huila. 2015. trabajo de grado (Administradora de Empresas). [17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/3405/1/26572066.pdf>.

estrategias que ayuden a establecer una mejor relación con el cliente, lo anterior se plantea con la intención de obtener una ventaja competitiva diferenciadora en el mercado regional.

Los conceptos de la administración fundamentales sobre modelos estratégicos que analizan la información interna y externa de las empresas identifican la situación actual como se encuentra en el mercado con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro, entre ellos se citan autores como Fred David, Porter Michael, Drucker Peter, Serna Gómez Humberto y Vizcaya Guarín Carlos Arturo.

En el trabajo de investigación se acude a fuentes de información que aporten significativamente, mediante los instrumentos de investigación como la observación, documentación, encuestas y diagnósticos, éstos instrumentos permitieron conocer el estado actual de la empresa frente al entorno y la relación con los clientes y proveedores.

Se concluye que la sistematización de la información a través de software permite mayor organización en los procesos para saber con exactitud el inventario y las especificaciones técnicas de los productos como los datos administrativos, por otro lado fundamentar a la empresa con las funciones y herramientas que provee la ciencia de la administración, de esta manera logrará el posicionamiento en el mercado y la organización de la misma que permita el direccionamiento estratégico a mediano y largo plazo en el municipio de Salado Blanco, Huila, mediante el plan de acción para la formulación del plan estratégico de mercadeo."

Indudablemente el aspecto teórico nuevamente hace referencia, como lo muestra el trabajo realizado por Cuellar la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja puesto que resalta la importancia del contenido de las teorías para realizar una propuesta de plan estratégico para las empresas que así lo requieran aunque hoy en día planeación estratégica en muchas empresas no le prestan la mayor atención en la realidad del siglo XXI, es necesario para mantenerse en el mercado y ser líder en el mismo con visión de crecer cada vez en el mercado ya sea internacional, local e internacional, también habla Cuellar de la importancia de las tecnologías tema que es importante para la presente formulación del plan estratégico para la empresa

Ferretería Doble AA en Buenaventura porque esto puede aportar eficazmente al mejoramiento de la misma.

Siendo la misma línea en Colombia se nombra el trabajo de “Quintero,⁶⁷ que en el año 2018 se realizó esta investigación, sobre las PyMEs las cuales para este autor representan a nivel global un gran aporte para la economía de los países en que se desarrollan, sin embargo, deben establecer mecanismos para poder competir en el mercado frente a las grandes empresas, ya que tienen ciertas desventajas frente a ellas, las cuales se mencionan y analizan con el fin de determinar cuáles son las principales barreras para el desarrollo de las PyMEs y su perdurabilidad en el tiempo.

De esta investigación realizada en Bogotá se concluyen los siguientes puntos; las PyMEs deben dejar de ver a la innovación como un gasto para sus organizaciones, por el contrario, debe ser visto como inversión, que traerá a sus organizaciones beneficios traducidos en productividad y rentabilidad, y se llegará al punto donde la innovación en las PyMEs será una necesidad para poder permanecer y competir en el mercado. Quintero cita a varios autores como Franco Ángel M y Urbano Pulido D, Luna Correa J, Zapata Guerrero E, entre otros que aportan a dicho trabajo.

Teniendo en cuenta la importancia de las PyMEs se deben tomar medidas para que la cifra de mortalidad de estas disminuya, medidas de protección y beneficios desde el gobierno para que logren ser competitivas frente a las grandes empresas y las multinacionales que se establezcan en el país. El recurso humano visto como el factor más importante en las organizaciones, debe ser gestionado, los planes de capacitación para personal, y beneficios que se traduzcan en motivación son necesarios para el desarrollo de estas organizaciones en especial.”

⁶⁷ QUINTERO, Juan S. Las Pymes en Colombia y las Barreras para su Desarrollo y Perdurabilidad. 2018. trabajo de grado (Especialista en Gestión del Desarrollo Administrativo). [En línea]. [17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17949/QuinteroReatigaJuanSebastian2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Uno de las investigaciones como la que hace Quintero cual habla sobre las PyMEs, para la presente formulación del plan estratégico para la empresa en Buenaventura Ferretería Doble AA es una fuente relevante que sirve como base informativa y aclaratoria sobre las PyMEs pero también sobre planes estratégicos en el País y de las problemáticas que estas manifiestan cuando interactúan con los factores externos de igual manera cómo corregir los errores a nivel interno, aún más si presenta falencias a nivel administrativo pero sobre todo si son los vendedores que por falta de capacitación y falta de interés por la organización pueden causar efectos negativos al no alcanzar sus logros, metas u objetivos.

De igual manera se cita el trabajo de “Peña, Pineda y Martínez⁶⁸, quienes realizaron este trabajo en el 2018. El plan de mejora se ha elaborado con el fin de responder a la necesidad de consolidar de forma estratégica las acciones relacionadas con la Planeación Estratégica en la empresa MaxSuFer, siendo ésta una empresa que participa en el mercado ferretero. El objetivo del plan de mejora es desarrollar el Plan Estratégico que funja como derrotero y marco fundamental para el crecimiento y la proyección empresarial de MaxSuFer. El cual define de forma clara, concreta y específica el horizonte hacia a donde se busca dirigir la empresa; el rumbo o la trayectoria óptima que se trazará y recorrerá para poder alcanzarlo.

Se utiliza una metodología a través de fuentes primarias y secundarias, se hace un análisis de las partes involucradas, haciendo una comparación del nivel de relevancia que tiene tanto entes externos como internos de la empresa; se utilizan varias técnicas como por ejemplo el método Delphi, análisis del árbol de problemas se evidencian las causas y efectos, se realiza una estructura analítica del proyecto EAP y por último se construye una matriz de planificación lógica. Cita a autores como Estela García Sánchez & María Valencia Velazco, José Ramón Gallardo, Hernández, Humberto Serna Gómez, Koontz, Brian & Mintzberg entre otros.

⁶⁸ PEÑA, Arnol; PINEDA J., y MARTÍNEZ L. Propuesta de Plan Estratégico para la Ferretería MAXSUFER. 2018. trabajo de grado (Especialistas en Gerencia de Empresas). [En línea]. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/637/1/PinedaBautista-JohnFreddy-2018.pdf>.

Después realizar la investigación necesaria se concluye lo siguiente. Luego de la revisión a sus procesos y la evidencia que se mostró anteriormente, se evidencia que sus procesos no son los más acordes en pro de una optimización de sus recursos y crecimiento mucho más exponencial que genere diferenciación ante la competencia. Por lo anterior, la propuesta está encaminada a elaborar un plan estratégico que abarque y fortalezca diferentes áreas de la empresa en pro de encaminar la organización a conseguir: mejora en los procesos a mediano plazo, optimización de los recursos, aprovechamiento de la tecnología, competitividad en el mercado, crecimiento organizacional tomando como base los objetivos institucionales y reconocimiento de los Stakeholders como parte importante de la operación.”

El aporte que hace el trabajo que realizaron Peña, Pineda, Martínez para la formulación de un plan estratégico para la empresa Ferretería Doble AA es la importancia y la variedad de teorías que contribuyen de manera eficiente al formular un plan estratégico y más si es una empresa del sector ferretero como lo hace la investigación de los autores antes citados, demostrando así las similitudes en las características de este tipo de empresas pero también la semejanzas que hay en cuanto a las dificultades que se pueden presentar en estas empresas a nivel nacional pues un ejemplo claro es el tema de precios o proveedores puesto que algunas manejan los mismos ya que estos tienen distribuidores por todo el País.

4.3.3 Ámbito local Es oportuno citar este trabajo que hace parte del sector ferretero, porque tiene información relevante para la presente formulación de un plan estratégico para la empresa Ferretería Doble AA como es el trabajo realizado por “Borja⁶⁹, en el año 2015 quien realizó esta investigación. Este trabajo muestra la formulación de un plan estratégico administrativo para la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, de igual forma permite ser un documento que mejore los problemas administrativos de la empresa en mención. Esta investigación se realiza a partir que se desarrolla bajo parámetros tradicionales y con poca planeación estratégica formando actividades complejas y de difícil manejo, por esta razón la organización requiere el plan estratégico para mejorar en lo que se encuentre débil.

⁶⁹ BORJA, M. Plan Estratégico Administrativo a la Empresa Construcciones Cesar Augusto Borja. 2015. trabajo de grado (Administradora de Empresas). [En línea]. [Consultado: 17 de julio de 2019].

Esta investigación es descriptiva y exploratoria, se utilizó métodos inductivo, deductivo y analítico, por otra parte se utilizan fuentes primarias, como observación, consultas a expertos y fuentes secundarias que se consideraron en el trabajo, información encontrada en bibliotecas, internet, libros e investigaciones que sustentan el trabajo investigativo. En este trabajo se citan autores como Giohanny Arias, Beltrán, César Bernal, Fernando D'Alessio, David Fred, David Forest, Rafael Pérez, Matiz Pinzón, Thompson, Wheelen por mencionar algunos.

De lo antes mencionado se concluye que es necesario que se realice el plan de acción para mejoramiento de la empresa porque presenta varias falencias entre las cuales están no contar con perfiles de cargos, que permitan claridad en la contratación de personal, que redunde en la posibilidad de contratar al mejor para la tarea, así como determinar, al colaborador, que es lo que se espera de él en la organización y cuál es su contribución con los objetivos misionales propuestos, de acuerdo con su perfil profesional, estudios y experiencia. Presenta un nivel bajo de inventario en maquinaria pesada, equipos de oficina, además los que posee son desactualizados, esto repercute en la poca posibilidad de obtener más oportunidades laborales, también no cuenta con un programa de manejo de los residuos que cuiden el medio ambiente.”

Las empresas de hoy en día están a la vanguardia en cuanto al tema de tecnología y cuidado de medio ambiente, también saber cuáles son los perfiles de las personas idóneas que puedan contribuir con la empresa de forma efectiva, estos temas son los que en general relaciona Borja cuando realiza una investigación de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja, argumentos claves que son una excelente fuente de información que se debe tener en cuenta al realizar la presente propuesta de un plan estratégico para la Ferretería Doble AA; Por último es importante el aporte teórico que ofrece este trabajo y aún más si la autora cita a David Fred, el cual es el autor que sustenta la presente formulación con el modelo integral de administración que se planteó anteriormente teoría base de la presente investigación.

Es importante también citar trabajos como el siguiente, el cual hace referencia a la formulación de un plan de desarrollo estratégico, que utiliza herramientas similares a las de la presente investigación de una empresa del sector ferretero. “El trabajo de grado se efectuó en la Agencia Marítima SCS Aduanera INC, que presta servicios de agenciamiento portuarios y logísticos, en el cual se busca formular un plan de desarrollo para los años (2017-2021) para el mejoramiento de sus procesos.

Se realizó un estudio sobre el tratamiento, identificación y formulación del problema, siguiendo con la justificación y los objetivos, después se muestra un referente histórico sobre la organización y de acuerdo a diferentes autores se procedió a analizar teorías acerca de la planeación estratégica las cuales facilitaron el desarrollo de este trabajo; como las que plantean David Fred, el cual es el autor que eligieron las investigadoras Murgueitio y Rodríguez⁷⁰ al formular un plan de desarrollo para agencia antes mencionada.“

Del anterior plan de desarrollo estratégico, se concluye que es una base de información muy importante que clarifica varios temas relacionados con el autor David Fred, que aporta recursos teóricos base fundamental para la presente formulación. Este autor es la fuente teórico-práctico que se formula en el plan estratégico para la empresa Ferretería Doble AA para los años 2020-2024, la cual contribuye de manera decisiva en el desarrollo del mismo puesto que es uno de los autores más reconocidos en cuanto a la planeación estratégica se refiere.

Siguiendo la misma línea de trabajo se cita de igual manera el trabajo de “Benítez y Hernández⁷¹. Este trabajo de investigación se realizó la formulación de un plan estratégico para la Empresa Transportes Línea Buenaventura S.A, basado en el

⁷⁰ MURGUEITIO, Karina y RODRÍGUEZ, Anguie. Formulación de un Plan de Desarrollo Estratégico para la Agencia Marítima SCS Aduanera INC. (2017-2021). Administrador de Empresas. Buenaventura. Universidad del Valle Sede Pacífico. Facultad Ciencias de la Administración. Departamento de Dirección y Gestión Administrativa. 2017

⁷¹ BENÍTEZ, Daniela y HERNÁNDEZ, Azizi. Formulación de un Plan Estratégico para la Empresa Transportes Línea Buenaventura S.A. (2019 – 2023). Administrador de Empresas. Buenaventura. Universidad del Valle Sede Pacífico. Facultad Ciencias de la Administración. Departamento de Dirección y Gestión Administrativa. 2018.

modelo Fred David y Forest David Temas como la formulación investigativa, la propuesta de objetivos general y específicos como de un diseño metodológico y el desarrollo temático del plan estratégico, es la estructura implementada en la actual investigación, para dar cuenta del tema que compete en este caso y por medio del cual se espera que, con su implementación la empresa enunciada logre avanzar hacia el desarrollo y sostenibilidad organizacional.

También se utilizó algunas matrices que permitan realizar las evaluaciones internas, externas de la organización y por ende matrices que ayuden a la correcta generación, selección, evaluación y control de las estrategias necesarias para el cumplimiento y elaboración del plan estratégico, basadas en diferentes modelos de planeación propuestos por diferentes autores. Además, se formuló la propuesta del plan estratégico que le permita a la organización objeto de estudio, mejorar las falencias organizacionales y cumplimiento de los objetivos empresariales. Igualmente fue necesario la observación en la empresa, esto dio información importante al momento de realizar el plan.”

El trabajo antes citado de las autoras Benítez y Hernández, es primordial puesto que presentó información muy importante acerca de los autores Fred David y Forest David, quienes son citados con su modelo en el plan estratégico que fue utilizado para formular un plan para la empresa la empresa Transportes Línea Buenaventura S.A. el cual fue decisivo para la empresa generando un mejoramiento para la empresa. Esta es una de las herramientas más importantes para todo tipo de empresa que ayuda a dar un rumbo y a proyectar la empresa con el fin de permanecer en el mercado y ser la líder en el mismo, utilizando todos los temas necesarios que brindan un direccionamiento que aporta de forma significativa en la administración de empresas.

Es por ello la importancia de citar este tipo de trabajo puesto que presenta un plan estratégico con el modelo diseñado por los autores antes mencionados que también son citados en la presente formulación de una empresa del sector ferretero; la cual requiere de manera urgente este tipo de herramienta para resolver las falencias en los procesos administrativos que están afectando otros procesos, al igual que al personal y también a los clientes y por consiguiente cumplir el objetivo general y específicos planteados en la presente investigación de la empresa Ferretería Doble AA porque a pesar del tiempo que lleva en el mercado no resurge en el liderazgo del mismo, para convertirse así en la mejor opción al momento de comprar elementos y materiales de construcción en Buenaventura.

Después de haber realizado un análisis investigativo, de los anteriores antecedentes y fuentes relevantes de información que proporcionan conocimientos teóricos y aclaratorios de temas relacionados con la formulación de un plan estratégico para la empresa Ferretería Doble AA en Buenaventura, se evidenciaron que aportan de manera efectiva la importancia de hacer planeación estratégica en las empresas y la necesidad que tienen algunas cuando presentan falencias en los factores internos y externos que se relacionan con las organizaciones sobre todo en el área administrativa.

Sin duda este tipo de falencias pueden tener una solución al citar autores que han planteado métodos que fueron importantes para las empresas y salir adelante porque han mejorados los procesos administrativos, siendo este aspecto de vital importancia al formular el presente plan, puesto que se buscó mejorar las condiciones actuales de la empresa del sector ferretero, con el fin de que esta sea líder en el mismo, prestando el mejor servicio con productos de excelente calidad.

A partir de las anteriores investigaciones, de los cuales contribuyen con un conocimiento más amplio y asequible que facilita poner en marcha la formulación del presente plan. Algunos de los trabajos antes citados dan una idea de modelos de encuestas que pueden ser fundamentales como ejemplos al momento de realizar esta en caso de que se requieran para la empresa Ferretería Doble AA.

Se concluye que indudablemente es factible formular el plan estratégico que le brinde a la organización del presente trabajo un direccionamiento estratégico que le permita tener orientación y un rumbo claro hacia donde se pretende dirigir pero sobre todo, una herramienta para el señor propietario de la Ferretería Doble AA quien está consiente que a la organización le hace falta un trabajo de este tipo para generar mayores ingresos y estar a la vanguardia frente a la competencia del mercado actual.

4.4 MARCO CONCEPTUAL

En esta sesión se brindó al lector una aclaración más profunda de los principales términos que se evidencian alrededor del trabajo investigativo del cual hace referencia al formular un plan estratégico para la empresa Ferretería Doble AA en Buenaventura.

Administración estratégica: Arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones de varias divisiones funcionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos.

Declaración de misión: Declaración perdurable del propósito que distingue a una empresa de otras similares; una declaración que identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de su producto y mercado y responde a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de la “razón de ser” de una organización.⁷²

Declaración de visión: Declaración de una sola oración que responde a la pregunta, “¿qué queremos llegar a ser?”.⁷³

Objetivos estratégicos: Resultados deseados, como una mayor participación de mercado, entrega a tiempo más rápida que los rivales, menores tiempos de diseño y salir al mercado, mayor calidad del producto que los rivales, cobertura geográfica más amplia que los rivales, lograr el liderazgo tecnológico y llevar al mercado de manera consistente nuevos o mejores productos antes que los rivales.⁷⁴

Ética de negocios: Principios de comportamiento que una empresa puede instituir para minimizar malas conductas entre empleados y gerentes.⁷⁵

⁷² FRED y FOREST. Op. cit., p.371.

⁷³ Ibid.p.371.

⁷⁴ Ibid.p.375.

⁷⁵. Ibid.p.373.

Estrategias: Medios por los cuales los objetivos a largo plazo se alcanzarán. Las estrategias de negocios pueden incluir expansión geográfica, diversificación, adquisición, desarrollo de producto, penetración de mercado, reducción, liquidación y empresas conjuntas.⁷⁶

Estrategas: Personas responsables de formular e implementar un plan estratégico de una empresa; entre ellas se incluyen CEO, presidente, dueño de una empresa, coach, director ejecutivo, empresario entre otros.⁷⁷

Evaluación de la estrategia: Las tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia son: revisar los factores internos y externos (las bases de las estrategias presentes). Medir el desempeño y por último aplicar acciones correctivas; las estrategias necesitan evaluarse con regularidad debido a que los factores externos e internos cambian constantemente.⁷⁸

Ferretería: La primera definición de ferretería en el diccionario de la real academia de la lengua española es tienda donde se venden diversos objetos de metal o de otras materias, como cerraduras, clavos, herramientas, vasijas, etc. Otro significado de ferretería en el diccionario es conjunto de objetos de hierro que se venden en las ferreterías. Ferretería es también comercio de hierro.⁷⁹

Formulación de la estrategia: Proceso de administración estratégica; implica desarrollar una visión/misión, identificar las oportunidades/amenazas externas de una organización, determinar las fortalezas/ debilidades internas, establecer objetivos de largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias a perseguir.⁸⁰

⁷⁶ Ibid.p.372.

⁷⁷ Ibid.p.372.

⁷⁸ Ibid.p.373.

⁷⁹ EDUCALINGO. Diccionario español [En línea]. [Consultado: 23 de julio de 2019]. Disponible en: <https://educalingo.com/es/dic-es/ferreteria>.

⁸⁰ FRED y FOREST. Op. cit., p.374.

Planeación estratégica: Proceso de formular un plan de juego organizacional; en un escenario corporativo, este término se refiere a todo el proceso de administración estratégica.⁸¹

Planeación: Función administrativa básica; el proceso de decidir con antelación las estrategias que se deben perseguir y las acciones que se deben tomar en el futuro.⁸²

MIPyMEs: (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas). Según Bancoldex en Colombia el sector empresarial está clasificado en Micro (menos de 10 trabajadores), Pequeñas (menos de 50 trabajadores), Medianas (menos de 250 trabajadores) y grandes empresas (más de 250 trabajadores), esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley MIPyMEs. El término PyME hace referencia al grupo de empresas Pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV.⁸³

PyME o PyMEs: (Pequeñas y Medianas Empresas) PyME es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de pequeñas y medianas empresas. Estas, generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles.⁸⁴

Sector ferretero: Es la suma de las grandes organizaciones, la mediana y pequeña empresa, como también comerciantes individuales, conglomerado en la microempresa, que sin tener lugar establecido, se dirigen al consumidor mediante negocios de reto donde proponen sus productos a domicilios a un sector específico de clientes que requieren productos y/o materiales para la construcción.⁸⁵

⁸¹ Ibid.p.376.

⁸² Ibid.p.376.

⁸³ QUINTERO. Op. cit., p.8.

⁸⁴ WESTREICHER, Guillermo. "PyME – Pequeña y mediana empresa". [En línea]. [Consultado: 22 de julio de 2019]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>.

⁸⁵ GENERALIDADES SOBRE LA INDUSTRIA FERRETERA. "Reseña histórica de las empresas ferreteras. [En línea]. [Consultado: 23 de julio de 2019]. Disponible en:

Ventaja competitiva: Cualquier actividad que una empresa haga especialmente bien en comparación con sus rivales, o cualquier recurso que la empresa posea y sus rivales deseen.⁸⁶

Check-List: Modelo de evaluación, en español traduce “lista de verificación” sirve para desarrollar preguntas de la empresa que requiere un análisis interno, evaluando cada área por separado u obtener un resumen final de todas las áreas y sus subáreas por medio de una hoja de Excel, tablas dinámicas que muestran numéricamente el diagnóstico empresarial para dicha empresa.⁸⁷

<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/8047/2/658.151-P851d-CAPITULO%20I.pdf>.

⁸⁶ Ibid.p.8.

⁸⁷ MUÑÍZ, Luis. Check-List Para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión. 1º edición. Barcelona: Profit Editorial I., S.L. 2017.p.155.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se caracterizó como descriptivo, porque su alcance no va más allá de listar o describir las posibles estrategias, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que caracteriza un fenómeno como es el que se presenta tanto interna como externamente en la empresa Ferretería Doble AA en Buenaventura.

Siguiendo a Sampieri, quien habla acerca de los trabajos descriptivos son los que describen fenómenos tal como ocurre en el presente trabajo investigativo; el autor afirma que *“los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos del fenómeno o problema a investigar para luego recabar información, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo).”*⁸⁸

⁸⁸ SAMPIERI, Roberto y MENDAZA, Christian. Metodología de la Investigación, las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas. Edición primera. 2018. p 108. [En línea] [Consultado: de 28 julio de 2019]. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+las+rutas+cuantitativa+cualitativa+y+mixta+pdf&ots=TiYhZUUmG1&sig=oHit43OPmszK2C4yk--Xz4dU4y4#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20las%20rutas%20cuantitativa%20cualitativa%20y%20mixta%20pdf&f=true>.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigativo se consideró mixto puesto que combinó métodos cuantitativos y cualitativos en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos específicos, debido a que complementa de manera efectiva la presente investigación teniendo en cuenta el planteamiento del problema el cual es la base para identificar la mixtura de dicha investigación, haciendo que se formule estrategias que beneficie a la organización.

Para Sampieri, afirma que los trabajos de carácter mixtos son aquellos que *“los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y difusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada, logrando de esta manera un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.”*⁸⁹

Se afirmó que es cuantitativo debido a que para la realización del análisis interno y externo (objetivo 1); Desarrollar el análisis situacional de la Ferretería Doble AA (objetivo 4); Establecer las estrategias empresariales que permitan dar cumplimiento a las metas de la empresa (objetivo 5); Formular un marco de referencia que incida en la evaluación e implementación de las estrategias seleccionadas para la empresa. Cuyos resultados globales o finales fueron presentados utilizando datos numéricos como promedios, porcentajes, indicadores de brechas de desempeño entre otros.

⁸⁹ SAMPIERI, Roberto y MENDAZA, Christian. Metodología de la Investigación, las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas. Edición primera. 2018. p 10. [En línea] [Consultado: de 28 julio de 2019]. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+las+rutas+cuantitativa+cualitativa+y+mixta+pdf&ots=TiYhZUUmG1&sig=oHit43OPmszK2C4yk--Xz4dU4y4#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20las%20rutas%20cuantitativa%20cualitativa%20y%20mixta%20pdf&f=true>.

En cambio teniendo en cuenta las afirmaciones de los siguientes autores Bernal y Lerma se justifica el aspecto cualitativo de la presente investigación, cuando postularon lo siguiente. *Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.*⁹⁰

*El tipo de investigación cualitativa, se refiere a estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hacer; sus patrones culturales; el proceso y significado de sus relaciones interpersonales y con el medio. Su función puede ser describir o generar teoría a partir de los datos obtenidos.*⁹¹

Por otro lado es cualitativo puesto que la formulación de las estrategias que hacen parte del (objetivo 2); Elaborar la filosofía institucional para la Ferretería Doble AA (objetivo 3); Establecer los objetivos estratégicos para la Ferretería Doble AA y (objetivo 6); Plantear la implementación y propuesta de seguimiento y evaluación de las estrategias predeterminadas.

Se expresaron de manera inductiva los cuales son esbozos, resultados de reuniones y discusiones de trabajo donde predomina la cualidad, la cual se evidenció por medio de observación de campo, entrevistas, informes, documentos, y declaración de temas como los objetivos, la misión, visión, código de ética, historia de la empresa, conceptos u opiniones conocimientos de los integrantes de la organización.

⁹⁰ BERNAL, Cesar. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ª Edición. Colombia. Pearson. 2010. p.60.

⁹¹ LERMA, Héctor y GONZALEZ, Daniel. Metodología de la investigación “propuesta, anteproyecto y proyecto”. 4º edición. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2009. p.40.

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la formulación y desarrollo del presente plan estratégico para la empresa Ferretería Doble AA en Buenaventura, se requirió de las siguientes fuentes como técnicas de recolección de datos relevantes para dicha investigación.

Por una parte, se utilizó fuentes primarias las cuales fueron integradas por el mayor origen de información que es objeto de estudio de la presente formulación la cual es la organización, las cuales son las personas que hacen parte de la empresa (13 empleados y el señor propietario) por otro lado los clientes son importante fuente de información, por último algunas instituciones como la Cámara de Comercio de Buenaventura.

Por otra parte se emplearon fuentes secundarias tales como libros que contienen información acerca de los planes estratégicos de varios autores que se mencionan en el trabajo investigativo, libros acerca de planeación estratégica, metodología de investigación, también sobre cómo escribir la investigación académica: desde el proyecto hasta la defensa, igualmente páginas web: que brindan información acerca del sector ferretero, las PyMEs, la importancia de la planeación, universidad del Valle sede Pacífico (biblioteca virtual, "OPAC" bases de datos Libros y revistas en formato electrónico, facultad de administración de empresas) y trabajos de grado acerca del tema de investigación seleccionados de diferentes repositorios de varias universidades tanto nacionales como internacionales.

Todo lo anterior se sustentó en lo que afirma el autor Cerda (1998), quien dice que usualmente se utilizan las fuentes primarias y secundarias las cuales define lo siguiente:

Fuentes primarias: *Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.*⁹²

⁹² CERDA. Fuentes de recolección de información, Citado por BERNAL, Cesar. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ª Edición. Colombia.

Fuentes secundarias: Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información.

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La presente investigación empleó las siguientes técnicas e instrumentos con el fin de analizar cuantitativamente la situación real de la empresa a través de los siguientes:

- Entrevistas a profundidad en el sitio de trabajo.
- Cuestionarios.
- Diario de notas y observaciones.
- Grabaciones de audio y video.
- Análisis de documentos.
- Guión del paso a paso al momento de realizar las preguntas.
- Concepto del pensamiento estratégico analizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter de acuerdo al modelo de Pinzón.
- Matrices de recolección de datos tales como EFE, EFI, MPC, IE, FODA y matriz cuantitativa de planeación estratégica.
- Modelo check-list para el diagnóstico empresarial, una herramienta clave que facilita tablas dinámicas que proporcionaran información vital para hacer una valoración o evaluación y así formulación de estrategias para la empresa objeto de estudio.

5.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa Ferretería Doble AA de Buenaventura, específicamente a las personas que la constituyen (14 personas), tanto personal administrativo como operativo y el propietario de la empresa, la cual está ubicada en el barrio Bellavista en la carrera 47.

El marco o procedimiento censal fue el personal registrado en la nómina de la organización o aquellas personas que hagan parte integra de la misma. Por las características del tamaño de la población se hará un censo el cual será el medio de obtención de información para la presente investigación en la parte interna de la empresa. Es por ello que se cita al autor Arias, quien afirma la siguiente:

“A diferencia de la encuesta por muestreo, el censo busca recabar información acerca de lo totalidad de una población. Es así como los censos nacionales tienen como propósito lo obtención de datos de todos los habitantes de un país. También se puede aplicar un censo al total de pobladores de una región, o al total de miembros de una organización. Su principal limitación es el alto costo que implica su ejecución.”⁹³

Para la población afirma Jany (1994) que es, *“la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia o bien, unidad de análisis.”⁹⁴*

La muestra para la autora Fracica (1988) afirma que es, *“uno de los aspectos fundamentales para la realización de una investigación es la necesidad de conocer ciertas características de la población objeto de estudio”, a las cuales “se les conoce como variables y pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo.”⁹⁵*

⁹³ ARIAS, Fidias. El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica. 7ª edición. Venezuela: Editorial Episteme, 2016. p.33.

⁹⁴ JANY. Muestra objeto de estudio: determinación., Citado por BERNAL, Cesar. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ª Edición. Colombia. Pearson. 2010.p.160.

⁹⁵ FRACICA. Muestra objeto de estudio: determinación., Citado por BERNAL, Cesar. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ª Edición.

Para el autor Bisquerra, el muestreo no probabilístico *son aquellos en los que la selección de los individuos de la muestra no depende de la probabilidad, sino que se ajusta a otros criterios relacionados con las características de la investigación o de quien hace la muestra.*⁹⁶

El muestreo por conveniencia para Malhotra: *intenta obtener una muestra de elementos conveniente. La selección de unidades de muestreo se deja principalmente al entrevistador. A menudo los encuestados se seleccionan porque están en el lugar correcto en el tiempo apropiado.*⁹⁷

5.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo a la información obtenida en el trabajo de campo se efectuó el procesamiento de información por medio de la realización, métodos, técnicas y modelos tales como; los métodos cuantitativos y cualitativos, las técnicas de recolección de datos antes mencionados, el modelo que se eligió para realizar el plan estratégico de Fred David y Forest David fue el modelo integral del proceso de administración estratégica, el que puso en marcha el plan estratégico para la empresa Ferretería Doble AA en Buenaventura. Con el propósito de describir, analizar, evaluar, unificar y formular un plan para dicha empresa, a través de sistemas de información (hoja de calcula, paquete estadístico, entre otros) que brinden direccionamiento estratégico que por consiguiente este, disminuirá las falencias administrativas que manifiesta la organización actualmente.

Colombia. Pearson. 2010.p.160.

⁹⁶ BISQUERRA, R. Metodología de la investigación educativa. 2ª edición. Madrid: La muralla, 2009. p.145.

⁹⁷ MALTHORA, Naresh K. Investigación de mercados," Un enfoque aplicado". 4ª edición. México: Pearson Educación, 2004. p.321.

6. FILOSOFÍA PARA LA EMPRESA FERRETERÍA DOBLE A A DE BUENAVENTURA 2020-2024

Tal como se mencionó anteriormente, el proceso histórico de la empresa desde hace 20 años realiza el propósito de comprar y vender materiales eléctricos y de construcción por parte del señor propietario en Buenaventura, pero no tienen una misión y visión como tal escritas o plasmadas que se puedan evidenciar por parte de los clientes y trabajadores en la empresa; para estos últimos es muy importante tener una recordación día a día de lo que la empresa quiere de ellos para ofrecer a la comunidad de Buenaventura que necesite dichos productos según sus necesidades, gustos y preferencias.

Por lo anterior, el señor propietario afirma que el objeto social de la empresa es compra y venta de materiales eléctricos y de construcción pero carece actualmente de una misión y visión, no obstante en acuerdo con él y los empleados se realizó una actividad de la cual se pudo proponer, verificar y plantear dichos temas para la organización con el fin que todos los integrantes de la empresa tengan presente el tipo de negocio y la imagen que esta proyecta a sus clientes y entorno.

De acuerdo al dialogo sostenido con el propietario de la empresa y trabajadores a través de medios tecnológicos se planteó varios puntos importantes sobre la filosofía de la empresa que abarca tres puntos como la misión, visión y código de ética los cuales busca responder a la pregunta en qué cree la empresa y qué puede hacer para cumplir con sus creencias.

Para realizar este apartado se revisó la literatura, se creó un grupo se discutió y se pulió la propuesta creando los anteriores puntos que integran la filosofía empresarial que actualmente no tenían, evidenciándose una falencia que puede afectar la supervivencia en el mercado local en el futuro.

6.1 PROPUESTA DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA FERRETERÍA DOBLE AA 2020-2024

De acuerdo con David⁹⁸ “la misión de una empresa refleja los criterios para la dirección y las estrategias de crecimiento futuro basados en análisis externo e interno enfocados en el largo plazo.”

Para realizar una declaración de misión de la empresa según David⁹⁹ se deben tener en cuenta 9 siguientes componentes:

1. Clientes.
2. Productos y servicios.
3. Mercados.
4. Tecnología.
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.
6. Filosofía.
7. Concepto que tiene la empresa de sí misma.
8. Preocupación por su imagen pública.
9. Preocupación por los empleados.

De acuerdo con los componentes ya citados la declaración de la misión para la empresa Ferretería Doble AA de Buenaventura se propone la siguiente:

Somos una empresa especializada del sector ferretero que compra y vende materiales eléctricos y de construcción de calidad a precios asequibles (2, 6) para la comunidad de Buenaventura y sus alrededores (3), ofrecemos seguridad, confiabilidad, calidad, y durabilidad (5) a través de un talento humano capacitado al servicio de nuestra clientela (9), en nuestras cómodas y amplias instalaciones (4). Prestamos un rápido servicio a domicilio entregando su pedido en el menor tiempo posible (7, 8) para que adquiera los mejores productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes (1).

⁹⁸. FRED y FOREST. Op. cit., p.46.

⁹⁹ Ibid.p.47.

6.2 PROPUESTA DE LA DECLARACIÓN DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA FERRETERÍA DOBLE AA 2020-2024

Debido a que la empresa carece de una visión formalmente se propuso la siguiente, según Strickland¹⁰⁰ se tiene en cuenta 7 temas que se debe hacer al momento de redactar una visión en una empresa. Para la empresa objeto de estudio la propuesta de la visión contiene los siguientes elementos según el autor.

Cuadro 1. Declaración de la visión

DECLARACIÓN DE LA VISIÓN	ELEMENTOS POSITIVOS
Ser la mejor opción en el sector ferretero de Buenaventura y el resto de la Región Pacífica, en la compra y venta de materiales eléctricos y construcción de excelente calidad de las mejores marcas del mercado satisfaciendo las necesidades de la comunidad, impulsamos el desarrollo de la región y nos proyectamos a competitivos en el mercado.	Es gráfica. Enfocada. Viable. Tiene una ruta definida.

Fuente: elaboración propia de acuerdo a Strickland. Dirección estratégica: teorías y casos.p.24.

¹⁰⁰ THOMPSON, Op. cit., p.24.

6.3 PROPUESTA DEL CÓDIGO DE ÉTICA PARA LA EMPRESA FERRETERÍA DOBLE AA 2020-2024

De acuerdo al código de ética del instituto de normas ICONTEC ¹⁰¹se plantean los principios y valores éticos que puede tener la empresa para lograr una ventaja competitiva en el mercado. Actualmente, la empresa no posee de forma escrita dichos principios y valores, pues el propietario es la persona que intenta que se cumplan los valores que este considera importantes para la organización.

Según la norma antes citada los principios se refieren a las normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta, es una oración que el individuo o grupo asumen normas orientadas a sus actos. Por otro lado los valores son las diferentes formas de ser y actuar de las personas de sus virtudes que apuntan a la buena y sana convivencia.

6.3.1 Principios éticos de la empresa Ferretería Doble AA de Buenaventura

- Es deber como trabajador dar cumplimiento al objeto social de la empresa y la atención brindada al cliente de brindar información verídica que satisfaga sus necesidades cuando adquiera los productos de acuerdo a sus necesidades.
- Es virtud de los trabajadores realizar labores diarias en la empresa y estos deben ser conscientes de ejecutar de la mejor manera para dar buenos resultados en la organización pues es su responsabilidad.
- Es necesaria la transmisión de información, dialogo entendible y adecuado para todos los interesados con el fin de generar fluidez en los procesos organizacionales.
- Las relaciones interpersonales son la carta de presentación tanto entre compañeros como con los clientes pues permite una atención efectiva que contribuye con el objeto social de la empresa.

¹⁰¹ MANUAL DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO. “Código de ética”. [En línea]. [Consultado: 2 de noviembre de 2019]. Disponible en: https://www.icontec.org/wp-content/uploads/2019/08/DOC-Manual_Buen_gobierno_corporativo-2019.pdf.

6.3.2 Valores éticos de la empresa Ferretería Doble AA de Buenaventura

- Compromiso y Servicio al cliente.
- Honestidad y Responsabilidad.
- Comunicación.
- Respeto.

7.0 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA FERRETERÍA DOBLE AA DE BUENAVENTURA

7.1 AMBIENTE INDUSTRIAL COMPETITIVO

7.1.1 Identificación del ambiente competitivo Es trascendental reconocer el ambiente competitivo puesto que provee información vital para la empresa porque facilita o delimita su capacidad de acción en el mercado donde se ubica en el sector industrial, debido a que se deben tener en cuenta varios factores como nueva competencia en la industria, productos sustitutos, el accionar de los clientes, proveedores y competidores; partes interesadas que puede aumentar o disminuir la capacidad de abarcar mayor o menor mercado en la oferta y demanda de la industria. Todo esto en el contexto del desarrollo de aspectos políticos, socioculturales, económicos, ambientales, legales, globales, tecnológicos y demográficos del ambiente.

Al definir la industria en este apartado se trató a través de dos criterios, según los códigos de clasificación industrial uniforme (CIIU) y según el concepto de Porter.

- **La industria de acuerdo al código CIIU**
- **La industria de acuerdo a Porter**

- **La industria de acuerdo al código CIIU** Según la *clasificación industrial internacional* uniforme (CIIU) es la unificación de los procesos productivos en categorías por actividades económicas la cual se utilizan como objeto de análisis estadístico internacional.

De acuerdo con la resolución número 000139 de noviembre 21 de 2012 por la cual la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) adopta la clasificación de actividades económicas CIIU, la revisión 4 adaptada para Colombia resuelve que para efectos de control y determinación de los impuestos y demás obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias se estipula que la lista de las empresas según su actividad económica quedan descritas en la CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME, REVISIÓN 4 ADAPTADA PARA COLOMBIA CIIU REV.4 A. C.

Conforme a dicha clasificación de la norma para la empresa Ferretería Doble AA le concierne los siguientes códigos relacionados con materiales y/o artículos para la construcción, según la resolución 000139.¹⁰²

Cuadro 2. Descripción del código 4663

SECCIÓN	G	
DIVISIÓN	46	Comercio al por mayor y en comisión o por contrata, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas
GRUPO	466	Comercio al por mayor especializado de otros productos
CLASE	4663	Comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción

Fuente: DIAN RESOLUCIÓN 000139 (Pág. 15 y 16).

¹⁰² DIAN RESOLUCIÓN 000139. SECCIÓN F CONSTRUCCIÓN. [En línea]. [Consultado. 2 de noviembre de 2019]. Disponible en: <file:///C:/Users/Dayan/Documents/informacion%20usaca/informacion%20de%20anteproyecto/CIIU%20DIAN.pdf>.

Cuadro 3. Descripción del código 4752

SECCIÓN	G	
DIVISIÓN	47	Comercio al por menor (incluso el comercio al por menor de combustible), excepto el de vehículos automotores y motocicletas
GRUPO	475	Comercio al por menor de otros enseres domésticos en establecimientos especializados
CLASE	4752	Comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas, y productos de vidrios en establecimiento especializados

Fuente: DIAN RESOLUCIÓN 000139 (Pág. 16 y 17).

Según el DANE, el CIIU¹⁰³ de todas las actividades económicas, expone que el contenido relacionado con el sector ferretero de los anteriores códigos (4663 y 4752) es el siguiente:

4663: Comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción.

- ✓ El comercio al por mayor de vidrio plano, comercio al por mayor de artículos de ferretería y cerraduras, comercio al por mayor de calentadores de agua, y comercio al por mayor de sanitarios (bañeras, lavabos, inodoros y otros sanitarios de porcelana).
- ✓ El comercio al por mayor de equipo para la instalación de sanitarios tales como: tubos, tuberías, accesorios, grifos, derivaciones, conexiones, tuberías de caucho, etcétera.
- ✓ El comercio al por mayor de herramientas de ferretería como martillos, sierras, destornilladores, taladros y otras herramientas de mano.

¹⁰³ DANE. CIIU DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS. [En línea]. [Consultado: 2 de noviembre de 2019]. Disponible en: <https://uploadgerencie.com/medios/codigos-ciiu.pdf>.

4752: Comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados.

- ✓ El comercio al por menor de artículos de ferretería (incluidos artículos eléctricos), pinturas, barnices, lacas, vinilos, masillas, esmaltes, pigmentos, solventes, removedores de pintura etc., y vidrio plano.
- ✓ El comercio al por menor de materiales de construcción para reparaciones caseras.

Es importante resaltar la importancia de utilizar los códigos adecuados de acuerdo a la actividad económica de una empresa para tributar correctamente, beneficiando así aspectos como aportes de riesgos laborales, previsión de accidentes laborales brindando mayor seguridad a la empresa y las partes interesadas.

Según reporte de la Cámara de Comercio de Buenaventura, en la base de datos de la entidad, hay algunas empresas que están matriculadas y que hacen su respectiva renovación con los códigos CIIU (4663 y 4752) referentes materiales y/o artículos de ferreterías, esto evidencia que varias empresas no están al día con obligaciones mercantiles, algunas no se registran y otras no se registran con los códigos de acuerdo a la actividad económica que ejerza según su jurisdicción.

A continuación se cita una muestra de un reporte de 17 empresas por parte de la Cámara de Comercio de Buenaventura, registradas con los códigos CIIU antes mencionados con el fin de demostrar que algunas empresas efectivamente son las que cuentan con los registros CIIU (4663 Y 4752) relacionados con la venta al por mayor y menos de materiales y/o artículos para las construcción que comercializan las ferreterías.

Figura 9. Listado de empresas matriculadas con los códigos (4663 y 4752)

RAZON SOCIAL	DIR-NOTIFICACION	
MAKRO SUMINISTROS S.A.S. ZOMAC	CL 6 22 C 02 KM 4	G4752** Comer
MADERAS JAMES SAS	CR 17 SUR 1 41 BRR LA PLAYITA	G4752** Comer
MADERAS HERMANOS DE LA FE SAS	AV SIMON BOLIVAR KM 23 VIA	G4752** Comer
IMPORTPANELES S.A.S.	BUENAVENTURA- CALI	G4752** Comer
FERRETERIA BETTEL S.A.S.	CR 47 1 SUR 28 BRR BELLAVISTA	G4663** Comer
MONTES VASQUEZ HOLMES ALBERTO	DIAGONAL 9 NRO. 61A 13 BARRIO	G4663** Comer
TRIPLEX Y PVC IMPORTADOS S.A.S	LA INDEPENDENCIA 2DA ETAPA	G4752** Comer
FERREELECTRICOS LOS AMIGOS SAS	CL 6 22 C 36 EL PIÑAL	G4663** Comer
VIVEROS HERNANDEZ ANTONIO ISAAC	CR 47 1 28 BRR BELLAVISTA	G4752** Comer
TRUJILLO VALENCIA JUAN DIEGO	CRA 9 NRO. 2-61 BRR PUEBLO	G4752** Comer
FORTUNE PACIFIC INTERNATIONAL S.A.S.	NUEVO	G4752** Comer
POLIFIBRAS EL PIÑAL SAS	CRA 8 NRO. 8-14 CLL 2 SUR BRR	G4752** Comer
FERRO HERRAJES ZOMAC S.A.S.	PUEBLO NUEVO	G4752** Comer
COMERCIALIZADORA INDUSTRIAS RENACER	CL 3 5 25 SEC CENTRO	G4752** Comer
ZOMAC S.A.S	CL 6 29 100 BRR JUAN XXIII	G4752** Comer
COLOMBIANA DE PVC PVCOL SAS	CL 6 30 42 BRR PASCUAL DE	G4752** Comer
VALLEJO CAICEDO ROSA ERIC	ANDAGOYA	G4752** Comer
MONTES VASQUEZ GONZALO DE JESUS	CL 6 30 02 BRR KENNEDY	G4752** Comer
	CR 59 3 10 LC 4 BRR EL CARMEN	G4752** Comer
	CL 1 6A 87 ED ECHEVELEZ	G4752** Comer
	CR 58 5 32 BRR CASCAJAL	G4752** Comer
	CALLE 6 Nro. 22C 04 EL PIÑAL	G4752** Comer

Fuente: Cámara de Comercio Buenaventura.

Las empresas que actualmente funcionan en Buenaventura son un número mayor que las que integran el reporte de la Cámara de comercio. Es por ello que se hace importante tener en cuenta los códigos (4663 y 4752) del CIU para ejercer una correcta comercialización y contribución tributaria en la ciudad con el fin de generar beneficios a las empresas matriculadas adecuadamente.

A continuación se relaciona las empresas del sector ferretero de Buenaventura según su ubicación en la zona urbana. Según INFOISINFO¹⁰⁴, el cual es un buscador en internet de empresas, presente en 32 países, que ayuda a las PyMES

¹⁰⁴ BUENAVENTURA INFOISINFO. [En línea]. [Consultado: 6 de diciembre de 2019]. Disponible en: <https://buenaventura.infoisinfo.com.co/busqueda/ferreteria/3>.

a dar a conocer sus productos y servicios en el mundo digital, conectando a las empresas con los usuarios que buscan productos y servicios en internet. Vale resaltar que la página web presenta empresas de la zona rural y urbana, sólo se mencionaron las que su ubicación coincidió en la zona urbana a través de (GOOGLE.COM/MAPS) y fueron reconocidas por el investigador de forma presencial.

Lo anterior se relaciona con el fin de tener información precisa y verídica de las empresas del sector Ferretero, para determinar los competidores potenciales de la empresa Ferretería Doble AA; vale la pena recalcar que algunas empresas no están en la base de datos de INFOSINFO (2010-2019) puesto que el investigador del presente plan constató que actualmente el número de las empresas aumentó debido a su alto crecimiento evidente en el sector, por eso en el siguiente cuadro también se muestran resaltadas las empresas que no se encontraban en la base de datos; pues son empresas nuevas que han ingresado al mercado local actualmente.

Cuadro 4. Listado de principales ferreterías en Buenaventura

FERRETERÍA	DIRECCIÓN	SECTOR O BARRIO
Ferrelectro Ltda. – Buenaventura.	Calle 1 10-51.	Pueblo Nuevo
Constru Market – Buenaventura.	Calle 5 7-24.	Calle Argentina
Ferretería Gonzalez.	Calle. 5 #15-74.	Piña Madura
Ferretería La Popa – Buenaventura.	Kilómetro 4 #22A-40.	El Piñal
Ferretería L.j – Buenaventura.	Calle. 6 #7-36.	Nayita
Racores Y Tornillos Del Mar – Buenaventura.	Calle 1 #7 A-61.	Calle primera – centro
Ferretería Empaques Del Pacífico – Buenaventura.	Calle 3 #5-25.	Calle tercera – centro
Ferretería El Baratillo – Buenaventura.	Calle 2-41.	Calle la Valencia – pueblo nuevo

Acabados Independencia Buenaventura.	La –	Autopista Simón Bolívar #61-04.	La independencia
Ferre Z – Buenaventura.		Calle 5 #7-01.	Esquina Rondinela – calle Argentina
Colmaco Buenaventura.	–	Calle 6 #5 A-15.	Calle 6 – centro
Ferretería Adisval Buenaventura.	–	Avenida Simón Bolívar #33-50.	El Kennedy
Ferremateriales La 6ta.		Calle. 6 #32-49.	Autopista Simón Bolívar – cementerio central
Ferretería Las Rocas – Buenaventura.		Calle 6 #41-29.	Autopista Simón Bolívar- Barrio el modelo
Ferretería Independencia Buenaventura.	La –	Carrera 59 #6-10.	La independencia- FUNDELPA
Ferre William's Buenaventura.	–	Calle 6 #5-85.	Cascajal
Ferre-Chocó Buenaventura.	–	Calle 1 #69 A-03.	El Cambio.
Ferretería Juan XXIII- Buenaventura.		Carrera 36 #5-05.	Juan XXIII
El Ferretom Buenaventura.	–	Carrera 36 #5-60 Juan XXIII.	Juan XXIII
Ferretería Constructores Buenaventura.	Los –	Calle 6 #32-78.	Avenida Simón Bolívar – Barrio El Kennedy.
Brotos Eléctricos y Refrigeración.	y	Cl. 3 #5-19.	Calle tercera - Centro

Fuente: Buenaventura INFOISINFO.

Cuadro 5. Listado de ferreterías nuevas en Buenaventura

EMPRESAS	DIRECCIÓN	SECTOR O BARRIO
Ferretería Surtimateriales S.A.S.	Carrera 9 #2-55.	Calle la valencia – centro.
Ferretería constru obras del pacifico.	Carrera 9 #2-41.	Calle valencia – centro.
FerreMaster.	Carrera. 58 # 5 -54	Cascajal.
Ferretería Construmar – Buenaventura.	Calle 2 #68-40.	Diagonal al Éxito. Buenaventura.
Ferretería Las Dos A A – Buenaventura.	Carrera 66B #6-90.	Entrada Barrio Bolívar.
Aluminios Montecarlo.	Diagonal 4 #6-04.	Bellavista.
Ferrelectro S.A.S ferretería y eléctricos S.A.S.	Calle 1 #74-60.	Avenida Simón Bolívar Barrio Brisas Del Mar.
Ferretería Ferre 8.	Calle 6N #39-52.	Avenida Simón Bolívar Rockefeller.
Construrama.	Calle 1 #74-60.	Avenida Simón Bolívar Barrio Brisas Del Mar.
Ferretería Torre Mar.	Carrera 77 #57-40.	Avenida Simón Bolívar.
Construrama.	Calle 6 #50 ^a -48.	Avenida Simón Bolívar-Barrio Galeón.

Ferretería el Carmen.	Carrera 60 #2-1.	El Carmen.
Materiales Las Palmas.	Avenida Simón Bolívar 61-03.	Las Palmas.
Ferretería Ferrolibertad.	Trasversal. 90 #2a-75, Buenaventura.	La Libertad- entrada principal.
Mundo Corona, Ferretería y Acabados.	Calle 6 #31 -50.	Avenida Simón Bolívar-esquina cementerio central.
Ferre Ibarguen.	Calle 1 #71-35.	Avenida Simón Bolívar-Diagonal al hotel Mariath.
Ferretería economía del Pacífico.	Calle 1 #71-35.	Avenida Simón Bolívar-Diagonal al hotel Mariath.
Ferretería la Dignidad.	Calle 3 carreras 93.	Avenida Simón Bolívar-Entrada Barrio La Dignidad.
Ferretería CosntruPuerto.	Carrera. 73a #1-15 a 1-1.	Avenida Simón Bolívar-Barrio Alfonso López Michelsen.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la anterior información se infiere que actualmente se evidencia un aumento en el número de ferreterías en Buenaventura, esto puede ser motivo de las construcciones en los barrios de la ciudad por la construcción y remodelación de viviendas también por las obras del sector público y privado de calles, edificios, negocios, remodelaciones, etc. Por último y no menos importante son los despachos que se hacen a la zona rural de Buenaventura (carreteable, fluvial y marítima) para la construcción y remodelación de viviendas, fincas, negocios, entre otros. Este último aspecto se vuelve cada vez más importante para las ferreterías pues es un alto ingreso el que puede generar ya que en la zona rural no se consigue o accede fácilmente material y/o artículos de construcción.

Conforme a la ubicación de las empresas antes nombradas, se evidencia que la mayoría de los competidores potenciales están situados en la localidad continente de Buenaventura; la cual se sitúa la empresa Ferretería Doble AA en el barrio Bellavista. Siendo este un elemento relevante para identificar las oportunidades y/o amenazas de la empresa frente a su competencia más fuerte en el mercado.

De acuerdo a la información anterior se evidencia el alto número de ferreterías que existen en Buenaventura, es por ello que se hace necesario ahondar más en el tema en cuanto al sector ferretero para saber o conocer un poco más sobre el panorama y la situación en general del mismo a nivel general y pronosticar qué posición puede tener este sector en el futuro, teniendo en cuenta factores que día a día se relacionan con este tipo de negocios con su entorno. Por lo antes mencionado, es necesario citar datos que evidenciaron la situación de esta industria en el transcurrir de los años.

El mercado ferretero se proyecta para seguir creciendo, teniendo en cuenta el panorama que arroja el último reporte del DANE donde la economía colombiana tuvo un crecimiento del 1,3% en el segundo trimestre del 2017 comparado con el mismo periodo del 2016.¹⁰⁵

Diego Gómez, gerente del canal comercio de la empresa Sumatec la cual una compañía especializada en la distribución y suministro de materiales técnicos para el mantenimiento, reparación y operación en la industria expresa que “Los grandes generadores de la demanda de este mercado es el mantenimiento y mejoramiento de los hogares, así como el consumo que genera la industria”. Las ferreterías tradicionales representan el 75% del mercado, mientras que las grandes superficies cuentan con el restante.

El DANE reveló que el PIB-real de Colombia se había expandido a ritmos de solo 2,2% anual durante el primer trimestre de 2018. Aunque dicha cifra fue superior a

¹⁰⁵ AMERICA RENTAIL. Colombia: Mercado ferretero potencia su crecimiento. [En línea]. [Consultado: 11 de diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.america-rentail.com/colombia/colombia-mercado-ferretero-potencia-su-crecimiento/>.

1,3% que se había observado un año atrás, este resultado estuvo por debajo de las expectativas del mercado (2,4%) y de la proyección de ANIF (2,5%). Además, dejó mucho que desear el desempeño de sectores como el agro, la industria y la construcción.¹⁰⁶

A continuación se cita la última versión de la revista FIERROS del día 17 de febrero de 2019¹⁰⁷ de las cuales en el apartado tema central de la revista se hizo un sondeo de opinión a empresarios del sector de la construcción a cerca de varias preguntas relevantes relacionados con la industria ferretera y así tener información precisa sobre la misma. Las siguientes imágenes dan cuenta del sondeo de opinión que hizo dicha revista de acuerdo a las vivencias empresariales de los comerciantes que hacen parte de la industria, con el fin de obtener cifras que dimensiona la situación de las empresas.

¹⁰⁶ LA REPÚBLICA. Desempeño sector construcción y sus encadenamientos sectoriales. . [En línea]. [Consultado: 11 de diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/desempeno-sector-construccion-y-sus-encadenamientos-sectoriales-2752867>.

¹⁰⁷ REVISTA FIERROS EDICIÓN 75. Proyecciones Fierros 2019. [En línea]. [Consultado: 11 de diciembre de 2019]. Disponible en: https://issuu.com/axiomapruebas/docs/fr_issu.

Fugra 10. Sondeo de opinión según la revista FIERROS

300 FERRETEROS OPINAN: PERSPECTIVAS 2019

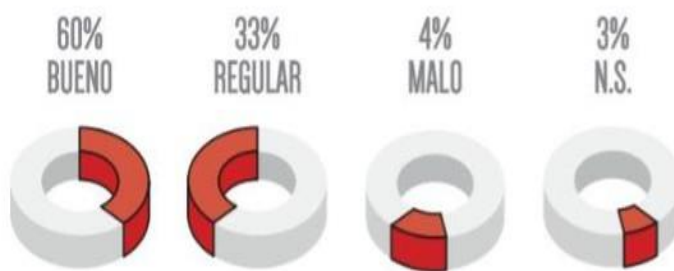
Además de los datos macroeconómicos, que dan cuenta del comportamiento del sector, tal vez uno de los indicadores más importantes para entender su situación actual es la opinión de los ferreteros, pues son ellos quienes se enfrentan a lo que sucede día a día en cuanto al mercado y las demandas de los clientes. Con el fin de conocer sus percepciones particulares sobre 2018, sus proyecciones para 2019 y aquellos temas que serán más trascendentales para el año que empieza, consultamos a 300 ferreteros.

FICHA TÉCNICA		
POBLACIÓN OBJETIVO		
Ferreterías mayoristas, minoristas y almacenes de construcción		
TIPO DE MUESTREO	NIVEL DE CONFIABILIDAD	TAMAÑO DE LA MUESTRA
Alatorio simple	94%	300
ERROR PONDERADO ESTIMADO	PERIODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	
6%	17.12.2018	14.01.2019

Fuente: Revista Fierros Edición 75, febrero 17 de 2019.

Fugra 11. Sondeo de opinión según la revista FIERROS (sector)

I. DESDE SU PUNTO DE VISTA, DURANTE 2018 EL SECTOR FERRETERO TUVO UN DESEMPEÑO:

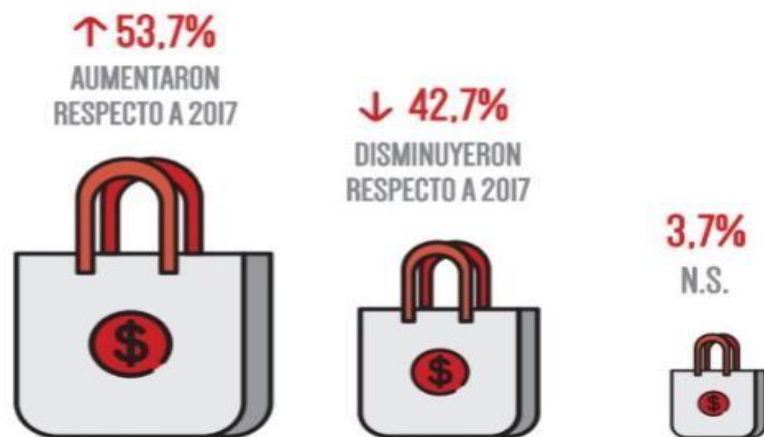


La mayoría de los encuestados perciben que tanto el sector como sus negocios tuvieron un 2018 de buenos rendimientos,

Fuente: Revista Fierros Edición 75, febrero 17 de 2019.

Fugra 12. Sondeo de opinión según la revista FIERROS (margen de ventas)

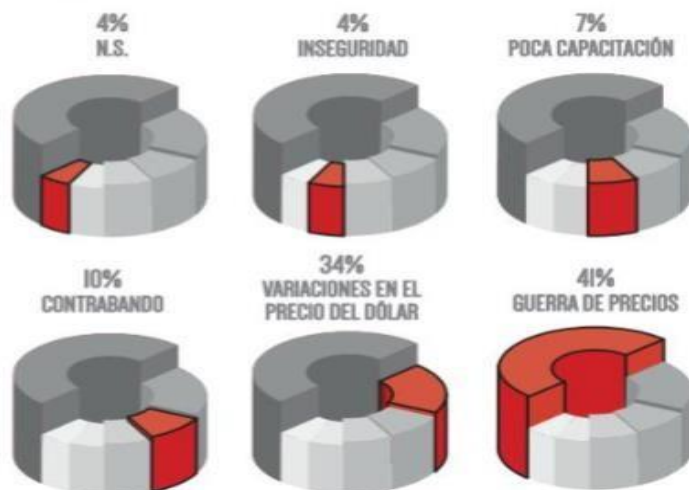
2. DURANTE 2018, LOS MÁRGENES DE VENTA DE SU EMPRESA:



Fuente: Revista Fierros Edición 75, febrero 17 de 2019.

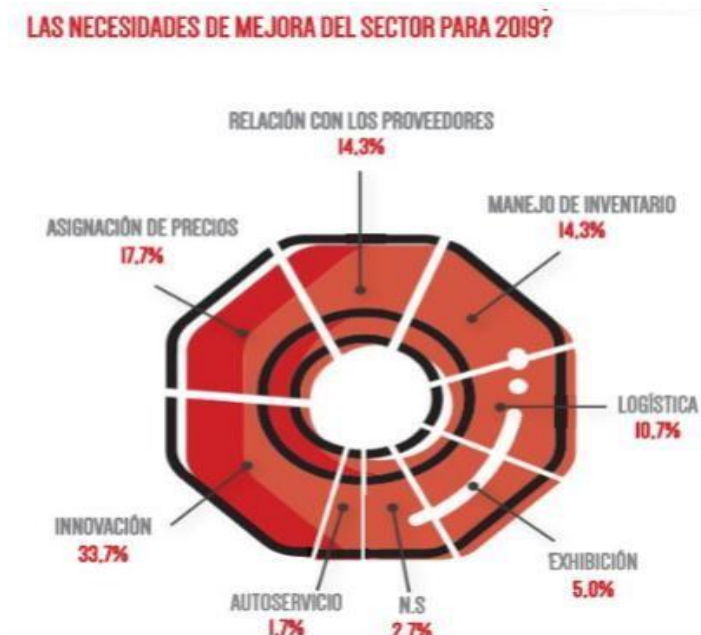
Fugra 13. Sondeo de opinión según la revista FIERROS (obstáculos)

3. ¿CUÁLES FUERON LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA EL SEGMENTO EN 2018?



Fuente: Revista Fierros Edición 75, febrero 17 de 2019.

Fugra 14. Sondeo de opinión según la revista FIERROS (mejoras)



Fuente: Revista Fierros Edición 75, febrero 17 de 2019.

Fugra 15. Sondeo de opinión según la revista FIERROS (expectativas)

5. ¿CUÁL ES SU EXPECTATIVA SOBRE EL DESEMPEÑO DEL SECTOR FERRETERO EN 2019?



Fuente: Revista Fierros Edición 75, febrero 17 de 2019.

Figura 16. Sondeo de opinión según la revista FIERROS (percepción)



Fuente: Revista Fierros Edición 75, febrero 17 de 2019.

En resumen, conforme a las opiniones de los comerciantes en cuanto al desempeño del sector para el año 2018 fue bueno debido a que más de la mitad de los 300 entrevistados así lo confirmaron el 60% de estos, también es positivo el margen de ventas de estas empresas pues el 53% afirmaron que aumentó con respecto al 2017. Por otro lado la guerra de los precios con un puntaje de 41% de los comerciantes es un factor que obstaculizó la participación en el mercado.

En otro orden de ideas la innovación se hace necesaria en el sector pues es evidente la falta de este en este tipo de negocios; en otro sentido la expectativa del desempeño del sector aspiran los encuestados que el crecimiento de la industria sea ascendente con el pasar del tiempo ya que eso lo afirmaron más de la mitad de las opiniones con un 54% y por último en cuanto a las políticas del gobierno la reforma tributaria, no favorece para nada al sector con un 63% según las opiniones de los comerciantes que participaron en dicho sondeo.

- **La industria de acuerdo a Porter** Conforme a la posición de Porter la industria se divide como el conjunto de empresas que residen en lugares cercanos y tienen similar objeto social en el mercado ofreciendo a sus clientes productos o servicios similares o iguales. Por lo anterior se citan los actores según la industria para identificarlos y realizar una investigación más precisa.

Cuadro 6. Proveedores de la industria del sector ferretero

PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA FERRETERA	
NOMBRE DE EMPRESA	PRDUCTO Y/O SERVICIO QUE PROVEE
CEMENTO ARGOS	Compañía líder que ofrece productos como cemento concreto y agregados de este para las ferreterías en Colombia.
CEMEX	Compañía internacional para la industria de la construcción, que ofrece productos y servicio a clientes; ofrece cemento, morteros, agregados (arena), aditivos (superplastificantes – liquido reductor de agua para el concreto)
HIERRO SIDOC	Empresa líder oferta productos como: acero, cemento San Marcos, estuco, láminas, ladrillo, alambres, mallas, tuberías, bigas, productos de cerrajería entre otros productos complementarios.
DYNA COMPAÑÍA Y	Dyna es una empresa comercial, distribuidora de productos relacionados con la ferretería liviana y enfocada a los sectores ferretero, agro-industrial y de construcción. Ofrece productos como: amarres, cerrajería, fijaciones, griferías, herramientas manuales y eléctricas de ferreterías, pegantes, plomería, pintura entre otros productos.
AGOFER	Es una empresa distribuidora de las ferreterías que distribuye productos de soldadura, teja, láminas, bigas, ángulos, tuberías, barras, acero, cubiertas, canales entre oíros más.
PINTULAND	Empresa se especializa en la fabricación de pinturas arquitectónicas y comercialización de insumos para producirla. Línea de Productos y Servicios. En líneas arquitectónica, ecológica, construcción, industrial y madera.
TOPTEC	Empresa que ofrece variedad de productos con sus marcas propias las cuales son: cubiertas toptec, Dryboard (placas de fibrocemento), tanques toptec, acabados toptec y Thomson (herramientas de construcción toptec)
MUNDIAL DE TORNILLOS	Organización dedicada a la distribución de productos para la construcción como: clavos, tubería de cobre, seguridad industrial, brocas, remaches, llaves, cajas de herramientas, palas, cepillos, destornilladores, tornillos, turecas, lubricantes, etc.

Fuente: información suministrada por el propietario de la Ferretería Doble AA.

Cuadro 7. Empresas que ofrecen productos sustitutos del sector ferretero

EMPRESAS SUSTITUTAS EN EL SECTOR FERRTERO	
NOMBRE DE EMPRESA	PRODUCTO Y/O SERVICIO QUE OFRECE
EASY	Es una cadena e venta de artículos para la construcción y equipamiento para hogar y jardín.
HOME CENTER (CONSTRUCTOR)	Es una empresa dedicada a comercializar productos en varios segmentos tales como: baños, cocinas, pisos, puertas, pinturas, herramientas y ferretería (plomaría, herrajes, eléctricos, adhesivos, fijación cerraduras entre otros.)
ARDISA	Esta organización ofrece productos en cuanto a productos de ferretería como (herramientas manuales, industriales, eléctricas, brocas, tornillos, llaves entre otros), también aluminios, cerámicas tejas, pinturas, lava platos, entre otros.
CARREFOUR	Carrefour.es es la tienda online de Centros Comerciales Carrefour. Somos especialistas en electrónica de consumo, informática, moda, deportes, electrodomésticos, juguetes, ferretería (grifos, candados, cuerdas, caja de herramientas entre otros artículos)
METRO	Esta tienda hipermercado también se vende en línea ofrece productos para el hogar y demás pero también artículos como pulidoras, cables, caja de herramientas, extintores, taladros, cintas entre otros artículos.
MAKRO	Es una cadena de tiendas de autoservicio de ventas al por mayor de insumos comerciales. Ofrece artículos de consumo humano, sillas, artículos de oficina, limpieza, muebles, productos de ferretería (pintura, tubos y PVC, arena, estuco entre otros)
JUMBO	Es una cadena de supermercados, tiene sedes a nivel nacional y ventas online ofrece variedad de productos pero también ofrece artículos de ferretería entre los principales están (conectores, taladros, destornilladores, grifo, llaves, caja de herramientas entre otros).
LA 14	Es un supermercado que tiene sedes a nivel nacional y vende muchos productos para el hogar, comida, bebidas, farmacia, y entre esos artículos de ferretería los cuales tiene gran variedad y surtido como por ejemplo los siguientes: Pulidora, sierra, taladro, batería, juego de herramientas, atornillador, pinturas, llantas, cerraduras, candados, serruchos, limas entre otro productos relacionados.

Fuente: elaboración propia de acuerdo a las páginas oficiales de dichas ferreterías.

Cuadro 8. Empresas competidoras potenciales

COMPETIDORES POTENCIALES (NUEVAS) DEL SECTOR FERRETERO	
Ahora también se libra en el sector de ferretería, donde a la fuerte presencia de grandes superficies y ferreterías de barrio se acaba de sumar un nuevo competidor: el Group Orbis, con un formato de tiendas de conveniencia.¹⁰⁸ Cerca de 30 modernas ferreterías bajo la marca Master Pro abrirá, de aquí a 2021, la división de comercio del Grupo Orbis, que incursiona con un nuevo formato que llega al cliente final.	Empresas principales que hacen parte del grupo ORBIS
	PINTUCO Ofrece sus marca de pinturas Viniltex®, Koraza®, Terinsa®, ICO®, Protecto, Fiesta, y Pintulux.
	ANDERCOL Mercado de la química intermedia, y presencia en cinco países de América Latina. Productos Materiales compuestos Polímeros funcionales Química verde.
	O-TEK Tecnología avanzada para soluciones en infraestructura cuenta con más de 35 años de experiencia en América Latinay el Caribe. Productos principales: Tubería GRP/PRFV Pipe Jacking (Hincado) Sliplining Postes en GRP/PRFV.
	MUNDIAL Es un proveedor de soluciones en el negocio de distribución mayorista especializados en el Mejoramiento y Mantenimiento del Hogar y la Industria. Marcas: CRC, Brizze, Astral, Extermin.

Fuente: información obtenida de Dinero.com.

¹⁰⁸ DINERO. Le llegó competencia a las grandes ferreterías en Colombia. Colombia. [En línea]. [Consultado: 19 de diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/master-pro-abrira-30-modernas-ferreterias-hasta-el-2021-en-colombia/223528>.

Cuadro 9. Empresas rivales competidores del sector ferretero

EMPRESAS RIVALES COMPETIDORES DEL SECTOR FERRETERO	
NOMBRE DE EMPRESA	PRODUCTO Y/O SERVICIO QUE OFRECE
SAPOLIN (INVESTA)	Pinturas Sapolín y Colpinturas cuentan con un amplio portafolio de productos, para acabados arquitectónicos, para madera, construcción, productos industriales, metalmecánica, productos auxiliares.
IMPADOC S.A	Es una empresa industrial con más de 50 años de experiencia en el mercado colombiano, se dedica a la producción de sistema de morteros y acabados para la construcción.
ICOMALLAS S.A.	Desarrollamos soluciones permanentes de alta calidad con productos de lámina, alambre y sintéticos, para aplicaciones relacionadas con clasificación, filtración, ornamentación, seguridad y protección.
HERRAJES ANDINA S.A.S.	Líder en soluciones efectivas a sus necesidades específicas. Estructuras metálicas, herrajes eléctricos, formaleas metálicas, galvanizado, metalmecánica.
FERROINDUSTRIAL S.A	Aceros, aluminios, láminas de aluminio, barras perforadas, cobre rojo, electrolítico, platinas de cobre, cobre rojo, aluminio, bronce latón, aluminios industriales, ángulos de acero inoxidable, flejes.
CABLES Y GUAYAS DE ACERO ALGOFER	Cables y Guayas Algofer es una empresa distribuidora de cables y guayas en acero, perros, grilletas, tensores guarda cables y todo lo relacionado con ferretería especializada.
SOMAX	Venta de toda clase de materiales para construcción y Ferretería. Servicios de: Plomería, Electricidad, Obra negra, Remodelación, Mantenimiento, Obra blanca, Aseo general, Limpieza de fachada y otros.
ALMACÉN CONSTRUCTOR EL	Somos una organización privada, conformada por un grupo capacitado de funcionarios con amplia experiencia en el comercio, manejo de ferreterías, materiales para la construcción y atención al cliente.
FERRELUGUE S.A.S.	Comercialización y distribución de materiales para la construcción e industria metálica. Ángulos, platinas, varillas Lisas-Corrugadas-Cuadradas, vigas I-H-U-W, Láminas CR-HR-Galvan-Alfajor.
MAYORISTA MATERIALES DE	Distribuidores Mayoristas de Corona, Ajoover, Sika, Grival, Pintuco, Eternit, Edil, Argos, Socoda, PermoFit, Pavco, Alfa, Bronco.

Fuente: Ferreterías en Colombia (Páginas amarillas).¹⁰⁹

¹⁰⁹ PÁGINAS AMARILLAS.COM. Ferreterías en Colombia. [En línea]. [Consultado: 19 de diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.paginasamarillas.com.co/servicios/ferreterias>.

Cuadro 10. Compradores del sector ferretero

COMPRADORES DEL SECTOR FERRETERO
Propietarios de casas, edificios, establecimientos comerciales, terrenos etc.
Maestros de obras
Ingenieros
Arquitectos
Ayudantes de construcción
Cerrajero
Pintores
Electricistas
Carpinteros
Metalmecánicos (trabajo con productos metálicos o similares)
Decorador
Albañil
Constructor (jefe de una edificación)
Alicatador (Esta persona arregla las baldosas de las paredes y los suelos de los distintos tipos de construcción después de una primera medición y preparación de la superficie).

Fuente: elaboración propia.

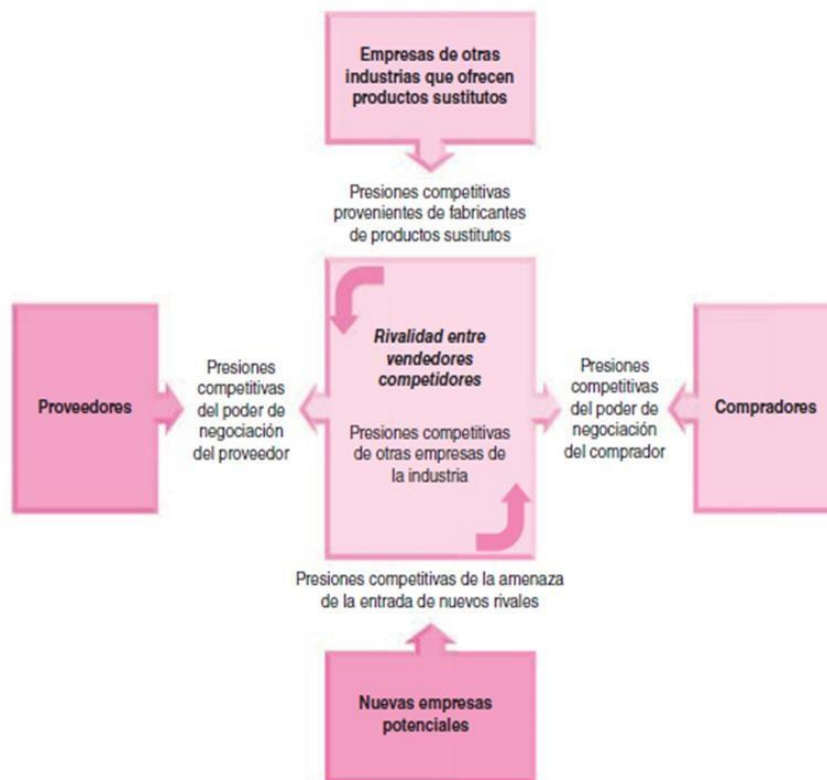
7.1.2 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter Esta herramienta específica el rendimiento o beneficio de un sector determinado, evidenciando la división del poder económico de las empresas en el mercado, donde se encuentra la competencia potencial. Este poder claramente puede ser motivo de rivalidad por la competencia que día a día se disputan las empresas con el fin de ser líder en el mercado en cuanto a productos y/o servicios se refiere. Pero también va ligado el poder que poseen los clientes y proveedores; partes interesadas de las empresas que de cierta manera delimitan el poder económico de las organizaciones en el mercado pues estos pueden ser una oportunidad o una debilidad debido a las empresas nuevas que ingresan al sector y/o los productos nuevos similares que se crean en el mercado con busca del posicionamiento y reconocimiento en el sector.

Es por ello que es de vital importancia el cómo ejecutar las estrategias en las 5 fuerzas competitivas porque las empresas pueden encontrar fortalezas o amenazas que pueden beneficiar o no al aumento o disminución en el mercado dentro del sector al que pertenezca; pues los cambios que visualicen pueden determinar el rumbo y el tiempo que pueda permanecer en el mercado liderando el mismo a corto, mediano o largo plazo. El escenario es cada vez más difícil para las empresas pues aspectos como las políticas, el ambiente, el nivel socioeconómico, las tecnologías, la cultura entre otros temas se deben tener en cuenta para que se materialicen las estrategias.

La metodología del señor Porter, en sí busca el nivel de rentabilidad que puede tener un negocio de acuerdo a su objeto social que ofrece a sus clientes, en lo que se refiere a las ferreterías en el sector de la construcción cada vez más se visualiza en Buenaventura un número considerable de este tipo de negocios de los cuales están tanto ubicados en la zona isla como continente pero esta última por ser más grande es allí donde se evidencian mayor número de ferreterías, algunas ubicadas en sectores estratégicos donde se agrupan entre 3 a 6 aproximadamente en determinado sector de la ciudad. Esto puede demostrar que la rentabilidad de este tipo de negocios es buena y que poco a poco ingresan al sector más empresas que buscan liderar el mercado ofreciendo los mejores productos a un precio favorable con un excelente servicio.

Es por ello que se hace necesario realizar esta metodología la cual puede brindar a la empresa Ferretería Doble AA ventaja competitiva frente a la competencia actual y la nueva en el sector, también se puede identificar la intensidad de la rivalidad que existe entre este tipo de empresas en el mercado, el poder de los clientes y proveedores, saber cuáles son específicamente los competidores que amenazan las ganancias y los productos sustitutos que restan participación en el mercado. Con el fin que la presente investigación sea integral se deben tener en cuenta los temas antes mencionados; es por ello que se utilizó el modelo de Pinzón¹¹⁰ para contribuir con el análisis de la Industria.

Figura 17. Modelo de competencia de las cinco fuerzas



Fuente: Thompson, et al. "Administración Estratégica, casos y teorías" 2012.p.55.

¹¹⁰ PINZON, Matiz y QUINTERO Isabel. Pensamiento estratégico: Concepto, impulsores y práctica. 1ª edición. Bogotá. D.C: Alfaomega, 2018. p.186.

Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes. Las cinco fuerzas competitivas incluyen 1) la competencia de vendedores rivales, 2) la competencia de nuevos participantes a la industria, 3) la competencia de los productores de productos sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los clientes.¹¹¹

¹¹¹ THOMPSON, Op. cit., p.54.

Cuadro 11. Poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2020 - 2024									
EMPRESA : FERRETERÍA DOBLE AA					FECHA: 19 DE DICIEMBRE DE 2019				
FACTORES ESTRATÉGICOS					1	2	3	4	5
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	Concentración de clientes	Alto		2					Bajo
	Volumen de compra de los clientes con relación a ventas del proveedor	Alto		2					Bajo
	Tipo de producto	Estándar					4		Diferenciado
	Costo por cambio de proveedor	Bajo				4			Alto
	Utilidades del cliente	Bajos				4			Altos
	Importancia de calidad del producto	Alta	1						Baja
	Disponibilidad de información por parte del cliente de costos y demanda del proveedor	Mucha				4			Poca
	Amenaza de integración hacia atrás	Alta				4			Baja
	Amenaza de integración hacia adelante	Baja	1						Alta
	Identificación de marca	Baja		2					Alta
	Disponibilidad de sustitutos	Existe	1						No existe
	Necesidad de producto para el cliente	Alta	1						Baja
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES		Promedio 2,5	ALTO	4	6	0	20	0
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	Número de proveedores importantes	Pocos			3				Muchos
	Relación número de proveedores a número de clientes	Baja			3				Alta
	Presencia de productos sustitutos	No existe					5		Existe
	Importancia del sector industria para proveedores	Baja				4			Alta
	Impacto de producto del proveedor en desempeño del cliente	Alto	1						Bajo
	Tipo de producto	Estándar				4			Diferenciado
	Costos de cambio de proveedor para clientes	Alto				4			Bajo
	Amenaza de integración hacia adelante	Alta				4			Baja
	Amenaza de integración hacia atrás	Baja							Alta
	Utilidades generadas para los proveedores	Pequeñas			3				Grandes
	Disponibilidad de información para proveedor	Alta	1						Baja
	Alternativas de ventas para el proveedor	Muchas		2					Pocas
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		Promedio 2,8	ALTO	2	2	9	16	5

Fuente: PINZÓN, (2018). Pensamiento estratégico: Concepto, impulsores y práctica, p.188.¹¹²

¹¹² PINZON, Op. cit., p.188.

Cuadro 12. Amenazas de ingreso de nuevos competidores y amenazas de productos sustitutos

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2020 - 2024										
EMPRESA : FERRETERÍA DOBLE AA					FECHA: 19 DE DICIEMBRE DE 2019					
FACTORES ESTRATÉGICOS				1	2	3	4	5		
AMENAZAS DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES	Barreras al ingreso									
	Economía de escala	Pequeña				3			Altas	
	Tipo de producto	Estándar					4		Diferenciada	
	Requisitos de capital	Bajos				3			Altos	
	Costos por cambio del proveedor	Bajos					4		Altos	
	Acceso a canales de distribución	Bajos					4		Altos	
	Desventajas en costos por:									
	Tecnología de producción patentada	No		1					Si	
	Acceso a materias primas	Amplio		1					Difícil	
	Acceso a tecnología	Fácil						5	Restringido	
	Subsidios gubernamentales	No existe		1					Existe	
	Curva de aprendizaje y experiencia	Fácil		1					Difícil	
	Identificación de marca	Bajo				3			Alto	
	Rentabilidad relativa	Alta			2				Baja	
	Cambios tecnológicos (en proceso)	Lentos			2				Rápidos	
	Grado de integración en el sector	Bajos					4		Alto	
	Innovación de productos	Lento			2				Rápida	
	Innovaciones en marketing	Lento				3			Rápida	
	Atención del mercado por la industria	Deficiente					4		Excelente	
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	AMENAZAS DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES		Promedio	ALTO	4	6	12	20	5	BAJO
			2,7							
	Disponibilidad y probabilidad de productos sustitutos		Alta		2					Baja
	Costos por cambio de proveedor		Bajo			3				Alto
	Relación precio/ desempeño del sustituto		Alto		2					Bajo
	Factores que motivan la sustitución		Muchas			3				Pocas
	Propensión del comprador al cambio		Alto				4			Bajo
	Agresividad de los generadores de sustitutos		Grande		2					Pequeño
	AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS		Promedio	ALTO		6	6	4		BAJO
		2,6								

Fuente: PINZÓN, (2018). Pensamiento estratégico: Concepto, impulsores y práctica, p.189.¹¹³

¹¹³ Ibid.p.189.

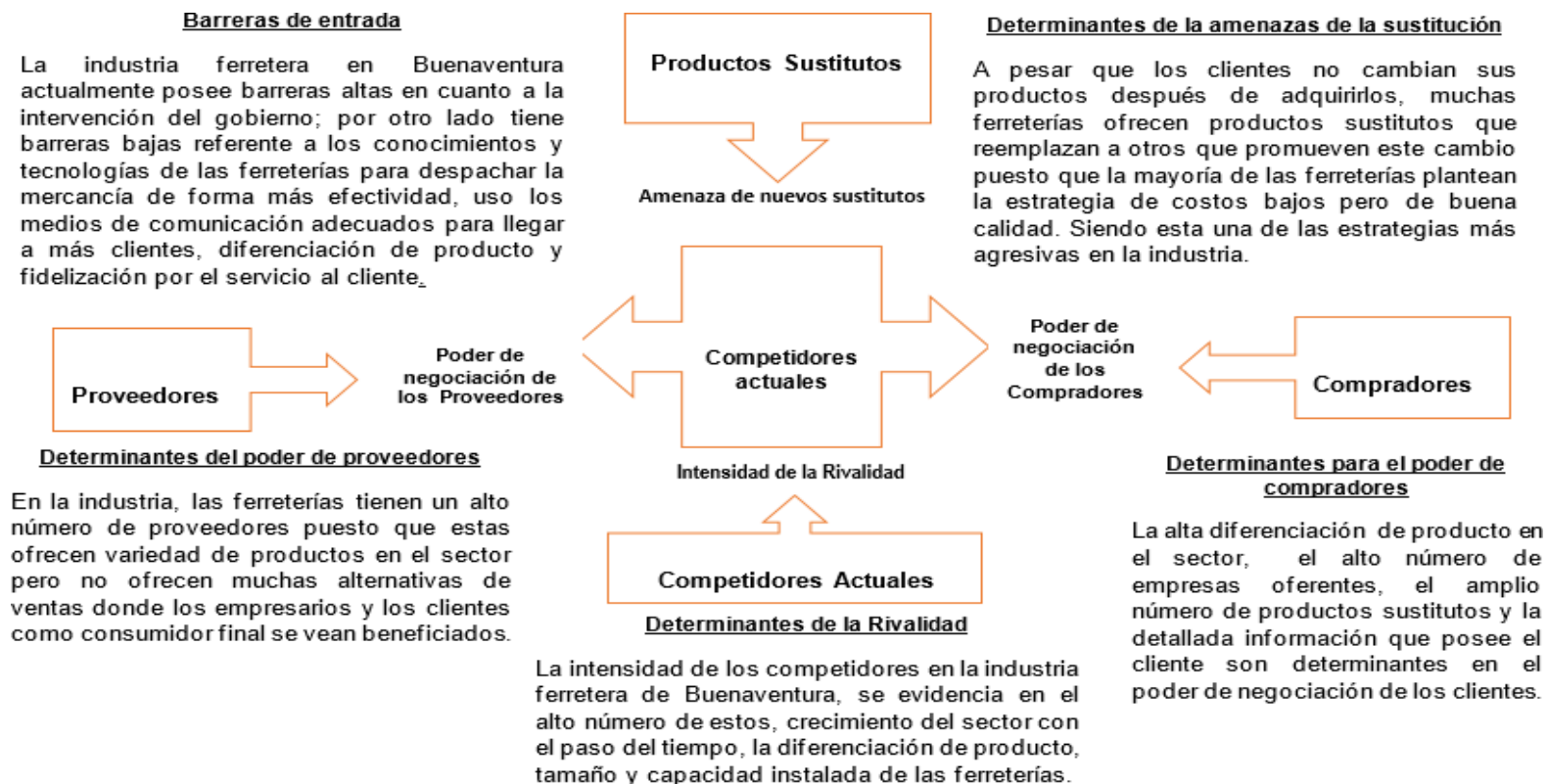
Cuadro 13. *Rivalidad entre competidores y otros*

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2020 - 2024										
EMPRESA : FERRETERIA DOBLE AA					FECHA: 19 DE DICIEMBRE DE 2019					
FACTORES ESTRATÉGICOS			1	2	3	4	5			
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Número de competidores	Muchos	1					Pocos		
	Existencia de competencia importante o líder	No				4		Si		
	Crecimiento del sector	Bajo					5	Alto		
	Proporción costos fijos/ valor agregado	Alto			3			Bajo		
	Tipo de producto	Estandar				4		Diferenciado		
	Exceso de capacidad instalada	Si		2				No		
	Barreras de salida									
	Especialización de activos	Alta				4		Baja		
	Costos fijos de salida	Altos			3			Bajos		
	Intereses estratégicos	Mucho	1					Poco		
	Barreras emocionales	Muchas			3			Pocas		
	Restricciones sociales o del Gobierno	Existen	1					No existen		
	Ciclo de vida del producto	Decadente			3			Introducción		
	Volumen para alcanzar equilibrio	Grande		2				Pequeña		
	Grado del cubrimiento del mercado	Alto		2				Bajo		
OTROS	Identificación de marca	Baja		2				Alta		
	Grado de innovación	Poco	1					Mucho		
	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Promedio		4	8	12	12	5	BAJO	
		2,5								
	Intervención del Gobierno									
	Protección frente a competidores	Limitada	1					Positiva		
	Legislación comercial vigente	Limitante				4		Amplia		
	Consistencia en las políticas	Baja			3			Alta		
	Control de precios	Existe			3			No hay		
	Control a oferta de producto	Existe		2				No hay		
	Vigilancia gubernamental	Fuerte					5	Débil		
	Papel del Gobierno del proveedor	Importante				4		No		
	Papel del Gobierno del comprador	Importante			3			No		
	Poder de negociación de trabajadores	Alto				4		Bajo		
	Consecución mano de obra	Difícil					5	Fácil		
	OTROS	Promedio	DESFAVORABLE	1	2	9	12	10	FAVORABLE	
		3,4								

Fuente: PINZÓN, (2018). Pensamiento estratégico: Concepto, impulsores y práctica, p.190.¹¹⁴

¹¹⁴ Ibid.p.190.

Figura 18. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter aplicado a la industria ferretera de Buenaventura



Fuente: Adaptado de las 5 fuerzas de Michael E. Porter, Arthur A. Thompson. Administración estratégica. México: 2012, p.55.

Conclusiones del análisis estratégico de las 5 fuerzas competitivas de Porter aplicado en la industria Ferretera de Buenaventura La industria Ferretera en la ciudad está en una etapa de consolidación y expansión puesto que al mercado cada vez más ingresan empresas ofreciendo productos similares que las actuales donde éstas últimas tienden a expandirse en cuanto a su tamaño y productos que ofrecen a la comunidad de Buenaventura interesada en este tipo de productos de acuerdo a sus necesidades. Es impresionante el número de ferreterías que hay en la ciudad, hecho que puede dimensionar el crecimiento o rentabilidad que tendrían este tipo de negocios en Buenaventura.

Existe una variedad de ferreterías pero también, los clientes se informan más sobre los productos que requieren. Por otra parte este tipo de empresas en la industria no hace uso frecuente de tecnologías (redes sociales) y medios publicitarios (radio, televisión y prensa) para darse a conocer a más clientes. En algunas ocasiones la capacidad instalada de las ferreterías se excede en cuanto al espacio pues poseen gran cantidad de mercancía y no tiene un manejo adecuado en lo que se refiere al inventario.

También se pudo evidenciar que las ferreterías se ubican en ciertos sectores del continente de la ciudad se pueden encontrar en promedio 5 tipos de negocio similares, en algunos casos implementan varias estrategias pero la más utilizada es ofrecer productos de bajo costo en comparación con la competencia pero de buena calidad. Aunque en algunas ocasiones algunos sectores tiene alianzas corporativas pues esta estrategia les ayuda a vender más mutuamente, por ejemplo cuando una empresa se le terminó el material que está solicitando el cliente le pide al competidor más cercano o al que ya haya tenido un trato y pueda suplir la necesidad del mismo.

Los proveedores de las diferentes marcas de los productos que ofrecen a las ferreterías, no brindan un abanico de oportunidades de ventas a los empresarios y tiene un relativo poder de negociación, factor que no beneficia a los clientes porque a pesar de que los empresarios tienen unas estrategias que los benefician en cuanto a los precios de los productos, la posición de los propietarios es difícil pues tienen una desventaja por parte de algunos proveedores de la industria, haciendo referencia al costo ofrecido por estos.

7.1.3 Análisis de mapa de los grupos estratégicos Porter define un grupo estratégico como “el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas, constituyen un grupo estratégico.”¹¹⁵

Una dimensión estratégica es un conjunto de factores que generan ventajas competitivas para la competencia, si una empresa tiene la mayoría de dichas ventajas tendría control total del mercado y obtendría una ventaja absoluta, mientras si una empresa se especializa en algo y es eficiente con respecto a los rivales del mercado puede adquirir una ventaja comparativa.

Identificación de los grupos estratégicos: De acuerdo con los postulados del autor antes citado. Se identifican las principales ferreterías de los cuadros 4 y 5 del presente capítulo, puesto que hacen parte de la industria. Por lo anterior, se tienen en cuenta dos importantes criterios al elegir dichas empresas que permiten identificar los grupos estratégicos con respecto a los siguientes juicios: tipo de servicio del portafolio de productos y el tamaño de la empresa, de la competencia potencial de la Ferretería.

Cuadro 14. Listado de principales empresas competidoras de Buenaventura en la industria ferretera

1-Ferrelectro Ltda. – Buenaventura (Pueblo Nuevo)
2-Racores Y Tornillos Del Mar – (Calle primera Centro)
3-Ferretería El Baratillo (Calle Valencia - Centro)
4-Acabados La Independencia (Barrio La Independencia)
5-Ferre Z – Buenaventura (Esquina Rondinela – calle Argentina)
6-Ferremateriales La 6ta (Autopista Simón Bolívar – cementerio central)

¹¹⁵ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. [En línea]. [Consultado: 24 de enero de 2019]. Disponible en: <https://sites.google.com/site/planstrategico/plan-estrategico/8-analisis-externo/c-analisis-de-grupos-estrategicos>.

7-Ferretería Las Rocas (Autopista Simón Bolívar- Barrio el modelo)
8-Ferre William's (Barrio Cascajal)
9-Ferre-Chocó (Barrio El Cambio)
10-Ferretería Juan XXIII (Barrio Juan XXIII)
11-El Ferretom (Barrio Juan XXIII)
12-Ferretería Los Constructores (Avenida Simón Bolívar – Barrio El Kennedy)
13-FerreMaster (Barrio Cascajal)
14-Brotons Eléctricos y Refrigeración (Calle tercera- Centro)
15-Ferretería Construmar (Diagonal al Éxito)
16-Ferretería Las Dos A A (Entrada Barrio Bolívar)
17-Aluminios Montecarlo (Barrio Bellavista)
18-Ferrelectro S.A.S ferretería y eléctricos S.A.S. (Avenida Simón Bolívar Barrio Brisas Del Mar)
19-Ferretería Ferre 8 (Avenida Simón Bolívar Rockefeller)
20-Construrama (Avenida Simón Bolívar Barrio Brisas Del Mar)
21-Construrama (Avenida Simón Bolívar- Barrio Galeón)
22-Mundo Corona, Ferretería y Acabados (Avenida Simón Bolívar- esquina cementerio central)
23-Ferretería Doble AA (Barrio Bellavista)

Fuente: elaboración propia.

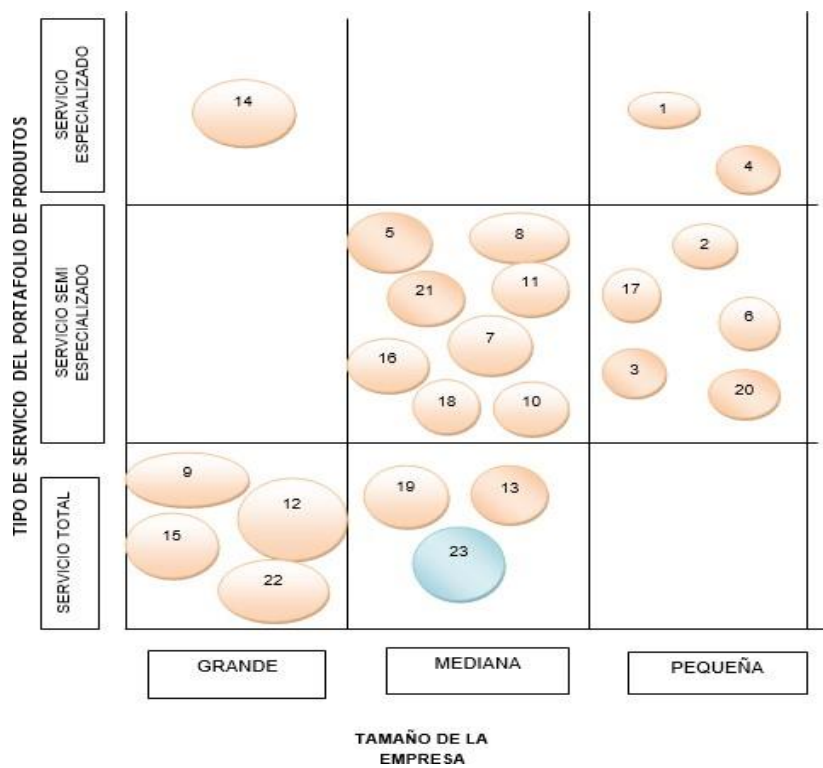
De acuerdo a la definición de Porter acerca de los grupos estratégicos, se consideran dos criterios fundamentales en el industria Ferretera (tipo de servicio del portafolio de productos y el tamaño de la empresa), estos se tomaron en cuenta debido a que fueron los dos aspectos que principalmente se destacaron por parte de algunos clientes de la empresa Ferretería Doble AA y la competencia, pues para ellos son importantes a la hora de conseguir los productos que requieren para satisfacer necesidades, las cuales los clientes acuden a comprar los que requieren para realizar sus diferentes trabajos (reparación, remodelación o construcción).

Se analizó cómo se distribuyeron las empresas con relación a los criterios ya preestablecidos, por otro lado se identificaron (la distribución de los grupos estratégicos, definición de las barreras de movilidad y la identificación de los espacios en la industria), esto se evidencia en la figura 19 de acuerdo con los autores Jhonson y Scholes en el libro de Dirección estratégica.¹¹⁶

De acuerdo a Porter se estableció que la industria es altamente competitiva y por ende la rentabilidad a largo plazo puede ser menor. A continuación se plantea un análisis más detallado que evidencia las posibles tendencias dentro de la industria Ferretera. En las figuras 20, 21 y 22 se muestran en la primera cómo quedó distribuido los grupos estratégicos, la segunda se definen las barreras de movilidad que impide el cambio de un grupo a otro entre las empresas en la industria y por último en la tercer figura se identifican los espacios vacíos que dichas empresas de los diferentes grupos que no aprovechan como oportunidades dentro de la industria Ferretera en Buenaventura con el fin de tener mayor número de clientes y de esta manera tener mayor participación en el mercado local.

¹¹⁶ JHONSON, Gerry y SCHOLLES, Kevan. Dirección estratégica: 5ª edición. Madrid, España: Pearson Educación, S.A., 2001. p.119.

Figura 19. Mapa de grupos estratégicos



Fuente: adaptado de Jhonson y Scholes. Dirección Estratégica. Madrid; 2001.p.118.

Tomado de Información suministrada por Alberto Londoño, propietario de Ferretería Doble AA y observación presencial por parte del investigador(a).

Según el análisis de la distribución de los grupos estratégicos en la industria se relacionó lo siguiente: la figura anterior muestra y enlaza dos criterios importantes en la industria de las principales ferreterías de Buenaventura con respecto a la empresa de la presente investigación; dicha figura indica que el número de empresas medianas es mayor en el mercado, luego en la segunda posición están las pequeñas empresas y por último las grandes con menor número de empresas participantes en el mercado local.

Por otra parte, se evidenciaron 3 espacios vacíos, de los cuales hay que analizar para identificar qué tipo de oportunidades hay en los mismos. También, se identificaron que la empresa objeto de estudio está en el grupo de empresas medianas con un servicio total en cuanto a sus productos.

Conforme a las empresas existentes en el mercado local, se establecieron tres tipos de servicios del portafolio de productos que se especifican de la siguiente manera, según las siguientes características de las categorías de productos, definidas de la siguiente manera:

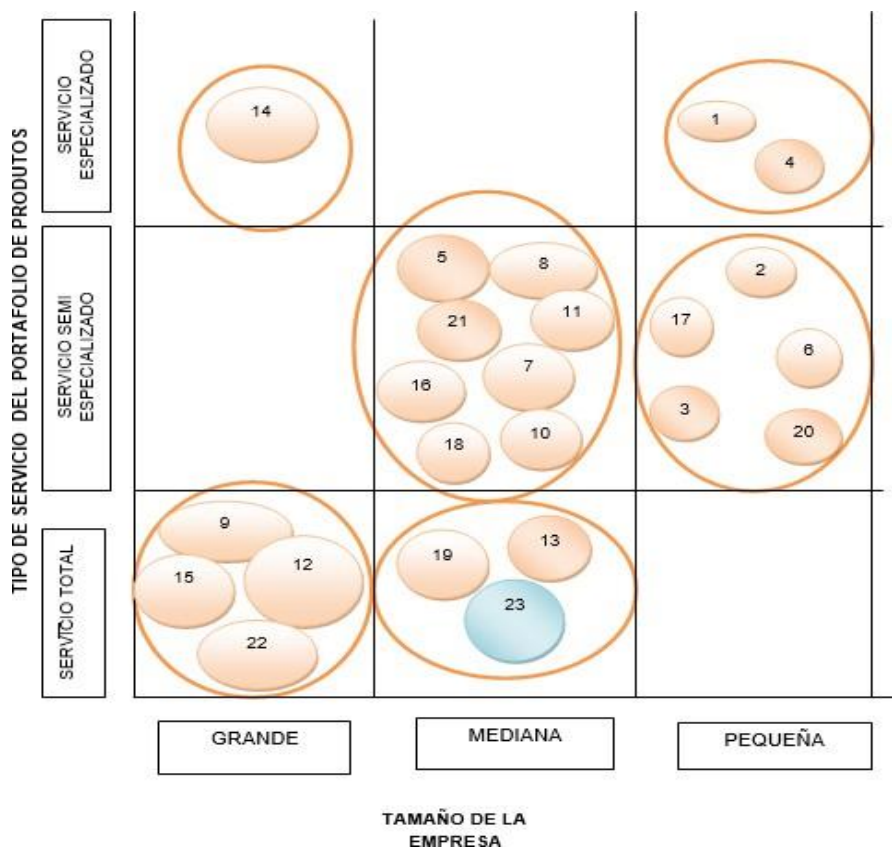
CATEGORÍAS DE PRODUCTOS:

- ✓ ACABADOS: pisos, abrasivos, grifería, plomería, herrajes, molduras, tanques, conexiones de tubos, mangueras, pinturas, adictivos, entre otros.
- ✓ MATERIALES: cemento, acero, hierro, ladrillos, arenas, pegantes, mezcladores, aluminio, etc.
- ✓ HERRAMIENTAS: soldadores, pulidoras, soldadoras, plantas, hidrolavadoras, cortadoras, cepillos, palas, martillos, serruchos, tornillos, destornilladores, entre otras.
- ✓ ELÉCTRICOS: cables, conectores, iluminarias, rosetas, instalaciones, medidores, alambres, etc.

TIPOS DE SERVICIOS DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS:

- ✓ Servicio especializado: lo incluyen aquellas empresas que se especializan o son fuerte en una categoría de producto en específico, ejemplo productos eléctricos.
- ✓ Servicio semi especializado: hacen parte las empresas se caracterizan por ofrecer 2 o 3 categorías de productos
- ✓ Servicio total: lo integran todas las empresas se caracterizan por ofertar 4 categorías de productos, por ende mayor variedad.

Figura 20. Identificación de los grupos estratégicos



Fuente: Adaptado de Jhonson y Scholes. Dirección Estratégica. Madrid; 2001.p.118

Tomando de Información suministrada por el propietario Alberto Londoño y observación presencial por parte del investigador(a).

De acuerdo al mapa de identificación de grupos estratégicos en la industria, se establecieron que las empresas con servicio **semi especializado** son las que tienden a ser mayoría en el mercado local, son pocas la empresas que se especializan a un solo tipo de servicio o categoría de producto.

Figura 21. Definición de las barreras de movilidad

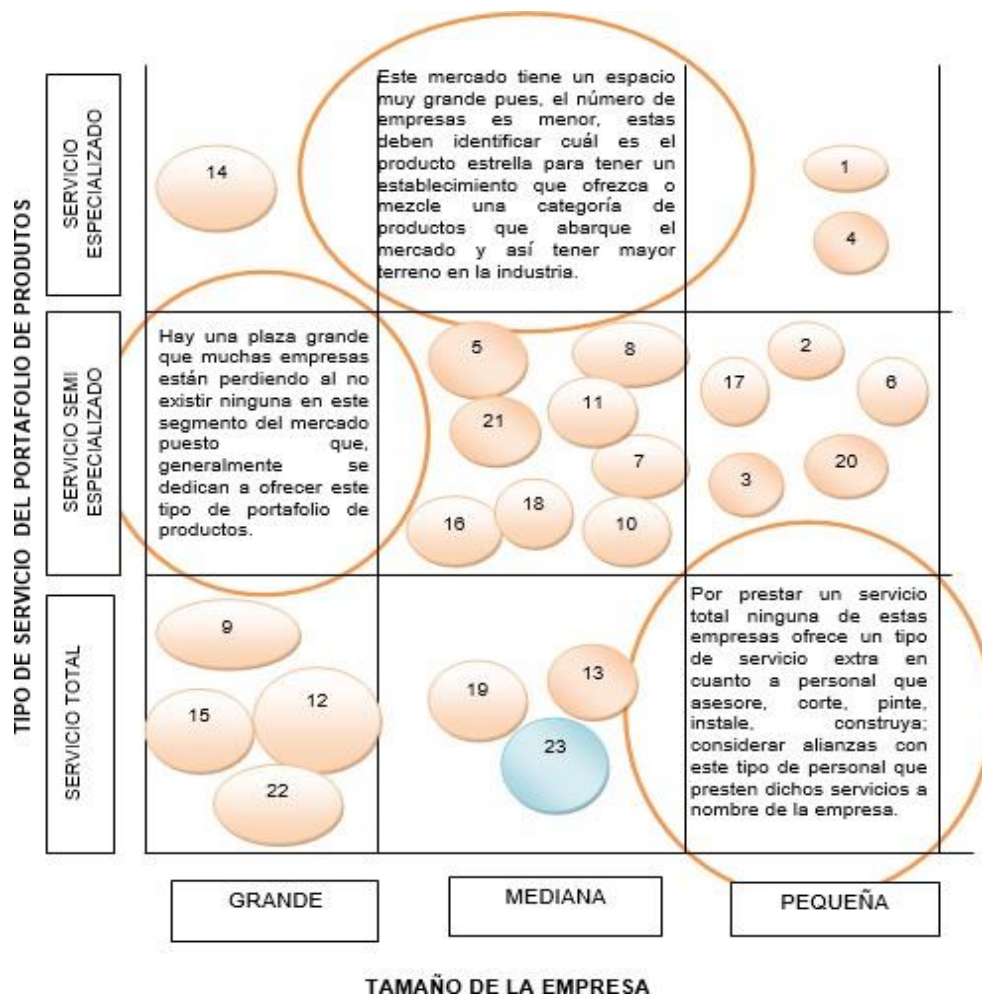
TIPO DE SERVICIO DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	SERVICIO ESPECIALIZADO	Líder en cuanto a productos de calidad tales como productos eléctricos y refrigeración.		Principalmente ofrecen herramientas manuales en el mercado.
	SERVICIO SEMI ESPECIALIZADO		Ubicación estratégica, que facilita el acceso a los clientes. El precio de los productos es más costosos.	Poseen experiencia en el mercado, son reconocidas en el mercado.
	SERVICIO TOTAL	Capacidad instalada mayor frente de la competencia. Ventaja en los costos por parte de los proveedores. Mayores distribuidores al por mayor. Amplia cobertura de venta en la costa pacífica.	Ofrecen precios asequibles para los clientes. Alianzas estratégicas de productos. Proveen productos a la costa pacífica.	
		GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA
TAMAÑO DE LA EMPRESA				

Fuente: Adaptado de Jhonson y Scholes. Dirección Estratégica. Madrid; 2001.p.118.

Tomando de Información suministrada por el propietario Alberto Londoño y observación presencial por parte del investigador(a).

En este orden de ideas, las barreras de movilidad identificadas se dedujo que hay una serie de barreras que impiden que una empresa pase de un grupo a otro pues debe tener en cuenta en ese sentido los recursos que posee al salir de un grupo con el objetivo de tener mayor clientela; por ello es importante que estas empresas apliquen un estudio de mercado para poder pasar dichas barreras y poner en práctica estrategias que aumenten la participación en el mercado local.

Figura 22. **Identificación de los espacios en la industria**



Fuente: Adaptado de Jhonson y Scholes. Dirección Estratégica. Madrid; 2001.p.118.

Tomando de Información suministrada por el propietario Alberto Londoño y observación presencial por parte del investigador(a).

Por último, con relación a la identificación de los espacios vacíos en general fueron reducidas el número de las empresas que tienen sedes en la ciudad siendo esta una ventaja frente a la competencia, la cual se puede aprovechar para conseguir mayor participación en la industria; se determinaron 3 espacios vacíos de los cuales dichas empresas deben aprovechar e incursionar en estos nichos de mercado con el objetivo de tener una ventaja absoluta en el mercado y no solo una ventaja comparativa frente a la competidores.

7.1.4 Estudio de las fuerzas motrices de cambio La industria se caracteriza ser cambiante inclinándose a desarrollos que se dan de forma progresiva o repentina dándose esto de forma variable para conseguir una pronta solución de las empresas que integran la misma. Las fuerzas impulsadoras están correlacionadas con los cambios de la industria y la condición de la competitividad y por ende son fundamentales a la hora de realizar el análisis de la industria.

“Los cambios que afectan las fuerzas competitivas en una forma positiva presentan oportunidades para que las compañías se reposicionen y las aprovechen. Los cambios que afectan de manera negativa a las cinco fuerzas pueden requerir una respuesta estratégica defensiva. La vigilancia del ambiente para detectar cambios de esta naturaleza permitirá que los administradores anticipen cambios en la rentabilidad esperada de la industria y ajusten conforme a ello la estrategia de la compañía.”¹¹⁷

Por lo anterior se hace necesario e indispensable que la gerencia sea responsable y actúe de manera ordenada al momento de analizar los promotores de cambios en la industria para estar preparados a las iteraciones que se presentan como ventajas o desventajas para la organización que gestiona o realiza el estudio. Por lo anterior de acuerdo con los autores citados en el párrafo anterior se citan los cambios que más incidencias tienen en la industria Ferretera en Buenaventura específicamente.

Cambios en la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria Estos cambios pueden provocar un desequilibrio en la oferta de las empresas y de la demanda de los clientes, formando una barrera en las entradas y salidas que se evidencien a largo plazo puesto que esto podría impactar negativamente en las ventas adicionales y por ende en los ingresos de las empresas.

Globalización creciente Este cambio puede variar considerablemente pues como estamos en una ciudad puerto, las empresas de nivel internacional podrían provocar mayores competidores y mayores proveedores aumentando la rivalidad entre las empresas y debilitar el poder de negociación de proveedores respectivamente.

¹¹⁷ THOMPSON, Op. cit., p.72.

Cambio tecnológico Evidentemente es una de las causas más relevantes que puede verse reflejado en los cambios del día a día en las actividades cotidianas en el hombre, para las empresas los clientes son su razón de ser y los cambios que tengan estos al actuar en este caso en el sector ferretero se hace preocupante pues de manera drástica podría cambiar las prácticas a la hora de utilizar los productos al momento de remodelar, construir, o reparar determinado sitio que el cliente necesite o requiera realizar estos tipos de labores o trabajos.

Para las empresas participantes de la industria estarían peligrando en el mercado provocándose un desplazamiento del mismo con una tendencia a desaparecer, puesto que, por ejemplo los proveedores ofrecerían productos innovadores o multiusos; es ahí donde estas empresas deber asumir una posición concreta para afrontar este tipo de cambios creando estrategias efectivas que minimice dicho riesgo. También, la forma de pago podría variar con el tiempo debido a los avances tecnológicos. Igualmente pueden transformarse los medios de transporte de los materiales y herramientas, que necesitan los clientes en los sitios requeridos.

Nuevas capacidades y aplicaciones de internet Hoy por hoy la empresa que no esté inmersa en la era de la tecnología tenderá a desaparecer debido a que, esta brinda rapidez en los procesos en los diferentes sistemas o programas como se evidencian por ejemplo en los inventarios, la publicidad en cuanto a las redes sociales y como tal a los medios de comunicación que son vital al momento de mantenerse en el mercado pues los clientes a través de estos se informan de lo que venden y ofrecen estas empresas para satisfacer sus necesidades en el sector.

Innovación de producto y de marketing En esta industria es poco lo que se innova con respecto a los productos por lo que estas empresas generalmente sólo comercializan; pero en relación al marketing comúnmente las empresas en este sector sólo se dedican a vender en los puntos de venta y pocas son las que implementan el marketing para vender más y mejor. Por lo anterior, este punto es un promotor decisivo en el cambios que se pueden producir en la industria porque al tenerlo en cuenta identificaran a los clientes potenciales y conservan los actuales al saber qué necesidades, gustos y deseos tengan estos por otro lado, tendrán ventajas competitivas frente a competencia a diferencia de las que no lo tengan presente a la hora comercializar estos productos en las Ferreterías.

Entrada o salida de empresas importantes Al ingresar empresas como por ejemplo Home Center, Easy entre otras empresas especializadas a Buenaventura por su posición geográfica, esto podría generar grandes cambios en el mercado y por ende se afectarían las asentadas en la ciudad, porque llegaría una alternativa para los clientes que quieran probar o lo que quieran seguir accediendo a este tipo de servicio con los productos sustitutos que este tipo de empresas nacionales ofrecen. Por otro lado la salida de las actuales empresas puede generar beneficio o ventaja a las otras empresas ampliando la capacidad de ofrecimiento y/o participación en el mercado con el objetivo de tener liderazgo en el mismo.

Cambios de costos y eficiencia en mercados adyacentes Estos cambios indicarían alerta para los empresarios que hacen parte de la industria, pues el nivel de variabilidad en los costos de los productos incurren en un aumento en el precio que se ofrece a los clientes afectándose estos últimos directamente, porque de acuerdo al costo que ofrecen los proveedores se asigna el costo de venta, por ende la intensidad de la competencia se haría mayor.

Influencias regulatorias y cambios de las políticas gubernamentales De acuerdo con lo planteado por el propietario de la empresa objeto de estudio, la información acerca de este tema es variada puesto que son más las regulaciones, que constantemente salen o cambian algún tipo de norma que acoge a dichos comerciantes que deben cumplir para seguir integrando el mercado, generando restricciones y barreras a los empresarios provocando en algunos casos posibles cierres de este tipo de establecimientos comerciales por inconvenientes que estas presentan; por otra parte el gobierno no toma acciones que puedan apoyar a los comerciantes de este tipo de empresas ya sea en el ámbito ambiental, capacitaciones, beneficios en cuanto a los impuestos entre otros aspectos inmersos con relación a la industria.

Cambio de las preocupaciones, actitudes y estilos de vida de una sociedad Actualmente la neurociencia es un estudio que cada vez más aporta a estos temas a cerca de los clientes, herramienta de gran importancia que dimensiona cuáles son los pensamientos, preocupaciones, actitudes, aptitudes, estilos de vida entre otros aspectos de los clientes y como tal de la sociedad. Estos cambios que hacen referencia a la clientela, el impacto al crecimiento o decrecimiento de la industria por la forma de vivir, las costumbres, los hábitos, el medio ambiente son aspectos que evidentemente tienen relevancia en la industria y como tal en las ventas de las empresas debido a que en el proceso de compra intervienen dichos temas.

7.1.5 Análisis matriz del perfil competitivo (MPC) de la industria Ferretera de Buenaventura *Esta matriz identifica los principales competidores de la empresa, junto con sus (fortalezas y debilidades) particulares en relación a una determinada firma estratégica. Tanto en la matriz MPC Y EFE (matriz de evaluación de factores externos) las ponderaciones y ponderadas totales tiene el mismo significado. Sin embargo los factores críticos de éxito en una matriz de perfil competitivo comprende tanto cuestiones internas y externas, por consiguiente las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades.* ¹¹⁸ De la siguiente manera:

4= fortaleza principal

3= fortaleza menor

2= debilidad menor

1= debilidad mayor

De acuerdo a los autores antes citados en el párrafo anterior, se elabora la matriz MPC con relación a los competidores directos de Ferretería Doble AA en Buenaventura empresa objeto de estudio de la presente investigación, la cual se compara con 4 empresas más puesto que dichas empresas de acuerdo a los grupos estratégicos son su competencia directa; es por ello que se hace necesario dicho análisis para evidenciar en qué posición se encuentra la Ferretería Doble AA con respecto a estas empresas en relación a los factores críticos de éxito que evidencian aspectos relevantes en la industria Ferretera.

Dicho análisis, se compara con las empresas identificadas con los números 12, 13, 14 y 19 del *cuadro 20* de la identificación de los grupos estratégicos debido a varias razones: primero, las empresas identificadas con los números 13 y 19 se citan en la matriz porque hacen parte del grupo estratégico donde se ubica la Ferretería Doble AA, segundo la empresa identificada con el número 14 se cita en el análisis puesto que tiene el liderazgo en el mercado especializado en cuanto a productos eléctricos cuyos son productos sustitutos de las ferreterías y tercero se cita la empresa

¹¹⁸ FRED y FOREST. Op. cit., p.78.

identificada con el número 12 debido a que es una de las empresas más grandes y se encuentra en el grupo estratégico donde está constituida la mayor competencia y rivalidad.

Figura 23. Matriz del perfil competitivo (MPC)

	FERRERÍA DOBLE AA			FERRERÍA FERRE 8		FERRERÍA LOS CONSTRUCTORES		BROTONS		FERREMASTER	
Factores criterios de éxito	peso	calificación	Puntuación	calificación	Puntuación	calificación	Puntuación	calificación	Puntuación	calificación	Puntuación
Calidad del servicio	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Ubicación	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	2	0.26	2	0.26
Precio	0.14	3	0.42	2	0.28	4	0.56	4	0.56	2	0.28
Servicio post venta	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Capacidad instalada	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Lealtad de los clientes	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Calidad del producto	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52
Redes sociales	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15
Medios de comunicación	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04	4	0.16	3	0.12
Cuestiones de garantía	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27
TOTALES	1		3.29		2.88		3.18		3.38		2.86

Fuente: David Fred y David Forest. Conceptos de administración estratégica, México: 2017. p.81.

Por lo anterior, se analizan elementos claves tanto internos como externos en las organizaciones competidoras en la industria; detectándose así que la empresa que mayor puntuación tuvo fue BROTONS (ubicada en el centro de la ciudad), siendo esta una de las empresas más competitivas en el mercado y por ende con más fortalezas en el sector. Cabe resaltar que a pesar que esta empresa no es una ferretería como tal ofrece herramientas manuales, eléctricas y productos de refrigeración de buena calidad (productos sustitutos), servicio, ubicación estratégica entre otros puntos importantes que benefician a los clientes, razón de ser de las empresas.

Por otro lado, este análisis la empresa objeto de estudio quedó situada en el segundo lugar en comparación con las empresas evaluadas, este resultado demuestra que se debe trabajar en dichos aspectos fundamentales en la industria con el fin de liderar el mercado y ser más competitivo, de igual manera tomar decisiones adecuadas, crear estrategias y tomar acciones que proyecten a la

empresa que ayude a la misma a que tenga más participación en el mercado, liderando el mismo en la industria Ferretera.

Por otra parte la empresa que tuvo el tercer puesto en la puntuación y por ende mayores debilidades que fortalezas con relación a las empresas competidoras analizadas en la matriz es la empresa Ferretería Ferre 8, que se encuentra (ubicada en el barrio Rockefeller), cabe destacar que dicha empresa con relación a las demás en el análisis es nueva en el mercado, pero posee una capacidad instalada importante, tiene publicidad y ofrece buenos productos lo cual ha hecho que a pesar del poco tiempo en el mercado se ha venido destacando con las que han estado más tiempo con igual o mayor actividad en la industria.

Por último, la empresa FerreMaster ocupó el cuarto lugar en el análisis de acuerdo a la matriz debido a que la evolución de los factores críticos de éxito, no fue la mejor y por tanto el puntaje con respecto a la competencia, esto puede ser a causa falta de estrategias que no se acoplan al objetivo de la organización. Por otro lado deberían tener en cuenta a la competencia sobre todo las que hacen parte del grupo estratégico que son la Ferretería Ferre 8 y Ferretería Doble AA.

7.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Las organizaciones están inmersas en un medio de diferentes fuerzas que inciden positiva o negativamente; dichos factores no pueden ser controlados por las empresas, estos pueden estar en varios niveles ya sea internacional, nacional o local. En este caso, sobre la empresa Ferretería Doble AA se identificaron las fuerzas que afectan a esta a nivel local especialmente en Buenaventura, Valle del Cauca, Colombia.

“hay varias metodologías que se podrían utilizar para listar las oportunidades y amenazas que afectan de manera positiva y negativa, la posición competitiva de una organizaciones: PESTEL o PESTAL, el análisis de competitividad, las 5 fuerzas de Porter entre otros; estas son algunas de

las ideas a tener en cuenta la información del entorno de la organización."¹¹⁹

Algunas de las fuerzas o factores que se estudiaron fueron las siguientes: político-legal, económico, socio-cultural, tecnológico y ecológico en base a la metodología (PESTEL) con el objetivo de estudiar cada una de las características o cualidades de las fuerzas que integran el ambiente de la empresa antes mencionada, que dan forma a las posibles oportunidades y/o amenazas para la empresa objeto de estudio.

7.2.1 Dimensión político-legal El marco normativo Colombiano establece varias leyes que regulan y establecen las normas que hacen referencia a la creación de las PyMEs, en cuanto al funcionamiento de las empresas y las obligaciones de los comerciantes como las siguientes.

✓ **LEY 905 del 2 de agosto de 2004**¹²⁰

"Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones."

✓ **LEY 590 del 10 de julio de 2000.**

"Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa."

✓ **LEY 232 DE 1995**¹²¹

Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los

¹¹⁹ PÉREZ URIBE, Rafael Ignacio. Gerencia estratégica corporativa. 1ª edición. Bogotá: ECOE Ediciones, 2018. p.125.

¹²⁰ MINCOMERCIO. Leyes. [En línea]. [Consultado: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/normatividad/leyes>.

¹²¹ SECRETARÍA SENADO. Artículo. [En línea]. [Consultado: 16 de abril de 2020]. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0232_1995.html.

establecimientos comerciales.

✓ **DECRETO 410 DE 1971**¹²²

Por medio de la cual se dictan los deberes y/o obligaciones de los comerciantes.

7.2.2 Dimensión económica De acuerdo a información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), las MIPyMEs ayudan con el 35% del Producto Interno Bruto, generan el 80% del empleo y constituyen el 90% del sector productivo de Colombia.¹²³ Así como en el país, a nivel regional la tarea de las MIPyMEs se evidencia fundamentalmente en una creciente generación de empleo.

De las empresas del sector de la construcción en Colombia funcionan 26.407 ferreterías, de las cuales el 35 por ciento son locales de barrio. En promedio, estos negocios generan alrededor de 1,7 billones de pesos al año y contribuyen con cerca del 2,5 por ciento del PIB nacional.¹²⁴

De igual manera las ferreterías y cacharrerías representan un valor importante en la economía del país. Este sector contribuye aproximadamente el 2,5% al PIB (Producto Interno Bruto) nacional, según estimaciones de la (Federación Nacional de Comerciante) FENALCO Nacional. Sin duda, ya se han convertido en motor de la industria y los negocios en Colombia.

¹²² SECRETARÍA SENADO. Artículo. [En línea]. [Consultado: 16 de abril de 2020]. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html#19.

¹²³ INSTITUTO NACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS. Así van las mipymes de la región. [En línea]. [Consultado: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.incp.org.co/asi-van-las-mipymes-la-region/>.

¹²⁴ PORTAFOLIO. Ferreterías: 'con todos los fierros' para aprovechar diciembre. [En línea]. [16 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/situacion-de-las-ferreterias-en-colombia-499680>.

Por otra parte en Colombia, hay un total de 26.407 ferreterías, según el último informe del DANE, de las cuales el 35% son pequeños negocios. Este censo comprobó que el 88% de estos pequeños establecimientos se encuentran situados en las principales ciudades del país, Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga, además de Soacha.

A su vez el auge del sector de la construcción en Colombia permite que estas ferreterías continúen su crecimiento y sean un gran aporte económico para el territorio nacional, aumentando, según las últimas cifras recogidas por el DANE, en un 5,2%, liderando así el PIB con un 12,7%.¹²⁵

De acuerdo con el estudio realizado por SERVIFORMACIÓN (consultora de manejo sistemas de información para las empresas), delimitó el área en donde se encuentran las ferreterías y el porcentaje de habitantes. En Bogotá por ejemplo por cada 2.998 habitantes de los más de 8 millones, mientras que en el departamento de Antioquia por cada 2.616 familias hay un establecimiento; le siguen Santander con 2.018; Valle del Cauca con 1.342 y para terminar el departamento de Atlántico que por cada 1.342 hogares hay una ferretería. Existe una ferretería y en Colombia por cada 5,415 de los 47 millones de colombianos coexiste un ferretero.

Dicho estudio resume que en 52 ciudades del país se pueden encontrar 8.679 negocios de esta clase, lo que brinda un panorama competitivo pero abierto. Por cada 5.415 colombianos existe una ferretería, el buen servicio y la proximidad, hacen del mismo un negocio predilecto por los ciudadanos.¹²⁶

Para el año 2017, el sector ferretero tuvo una contribución al PIB colombiano del 2,5%, dado que superó los \$18 billones en ventas, de acuerdo con la Cámara de

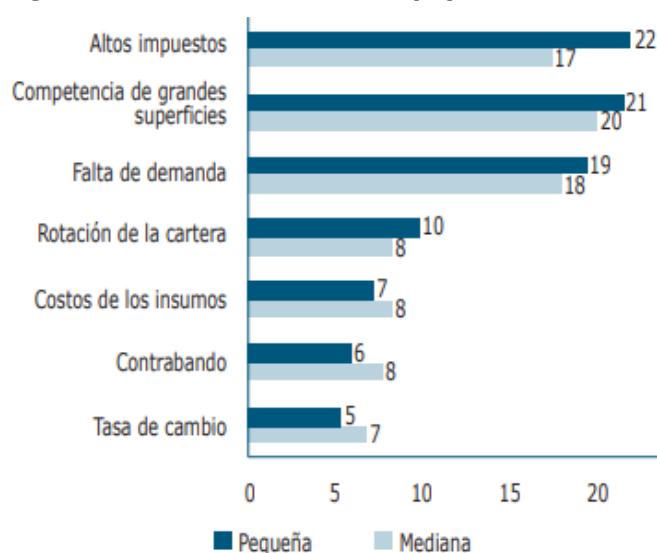
¹²⁵ AMERICA RETAIL. Colombia: Las ferreterías se han convertido en motor de la industria y los negocios en el país. [En línea]. [Consultado: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-las-ferreterias-se-han-convertido-en-motor-de-la-industria-y-los-negocios-en-el-pais/>.

¹²⁶ FERRETERÍA FLORENCIA. El sector ferretero cerca de usted. [En línea]. [Consultado: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <http://www.ferreteriaflorescia.com/ferreterias-contribuyen-a-la-economia>.

Comercio de Medellín. Adicionalmente, según FENALCO, representa uno de los segmentos más prometedores del comercio al detal, gracias al crecimiento del 8,8% que registró en el último trimestre del año 2018.

La demanda nacional de insumos ferreteros es de 3,5 millones de toneladas anuales; para suplirla, la producción nacional es de 1,4 millones y las importaciones son de 2 millones de toneladas al año. El último estudio realizado por el Centro Virtual de Negocios sobre las importaciones de tornillos, tuercas, remaches, clavijas y clavos, entre otros materiales ferreteros, indica que estas aumentaron un 21.9%, es decir, para un valor por USD\$ 121,3 millones.¹²⁷

Figura 24. Sector comercio: principal problema por tamaño de empresa en segundo semestre de 2017 (%)



Fuente: ANIF. La gran encuesta PYME.p.15.¹²⁸

¹²⁷ FINANZAS EN SOCIEDAD. El sector ferretero y su importante aporte a la economía colombiana. [En línea]. [Consultado: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <http://finanzasensociedad.com/noticias/aporte-del-sector-ferretero-a-la-economia-colombiana>.

¹²⁸ ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. La gran encuesta PYME. 2018. [En línea]. [Consultado: 16 de abril de 2020]. Disponible en: http://www.anif.co/sites/default/files/encuestas_pyyme/2019/01/gepnacional_i-2018.pdf.

Figura 25. Situación económica en general en Colombia año 2018



Fuente: ANIF. La gran encuesta PYME.p.15.

7.2.3 Dimensión socio-cultural Colombia es una república organizada políticamente en 32 departamentos descentralizados y el Distrito Capital de Bogotá, sede del Gobierno Nacional. Es originario especialmente del mestizaje cultural de los pueblos nativos, los cuales poseen gran diversidad de saberes, costumbres, lenguas, bailes, comidas típicas entre otros aspectos que hacen de cada uno de estos pueblos la suma de una diversidad multicultural que hace parte Colombia; son dejar de lado las riquezas naturales, las especies y como tal es ecosistema de dichos pueblos.

La demografía es estudiada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Según los datos del censo nacional de 2018, el país tiene una población de 48 258 494143 que lo constituye como el cuarto país más poblado en América después de los Estados Unidos, Brasil y México. De ellos, el 51,2 % son mujeres y el 48,8 % son hombres.¹²⁹

En otro aspecto Colombia también tiene una variedad de actividades económicas de acuerdo a las características medio ambientales de los territorios de los pueblos colombianos que suman y aportan a Colombia a tener una economía que perdura en el tiempo. En otro sentido la política de acuerdo con la diversidad de cultura hacen que Colombia tenga un universo de pensamientos puesto que las personas

¹²⁹ DANE. BOLETÍN: Censo general de 2005, “datos desagregados por sexo”. [En línea]. [Consultado: 17 de abril de 2020]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/censo2005/gene_15_03_07.pdf.

somos diferentes y por ende tenemos pensamientos diferentes.

En Colombia se dividen diversas regiones (Amazonas, Andina, Caribe, Insular, Orinoquía y Pacífica) y entre una de estas hacen parte el pacífico, que por estar estratégicamente posicionada es uno de los puertos más importantes del país y también a nivel internacional, el cual es Buenaventura, por donde según las cámara de comercio se importa y exporta variedad de tipos de mercancías con un 62% sienta este un importante aporte a la economía del país pero desafortunadamente se evidencia una total diferencia en lo que refleja la comunidad de Buenaventura sobre la situación económica, la viviendas, el ámbito laboral y otros aspectos de los cuales deben mejorar pues es un Puerto principal de Colombia.

De acuerdo al DANE, en Buenaventura el ámbito población y lo que consta en lo que se refiere a servicios públicos es el siguiente; todo esto con el fin de conocer y analizar el número de las familias y de personas que hacen parte de estas en promedio, el material que están hechas las casas de las familias porteñas y la disponibilidad de qué servicios públicos disponen dichas viviendas de las familias Bonaverenses, aspectos relevantes bases para la presente investigación.

Figura 26. Módulo de viviendas de Buenaventura (cifras)

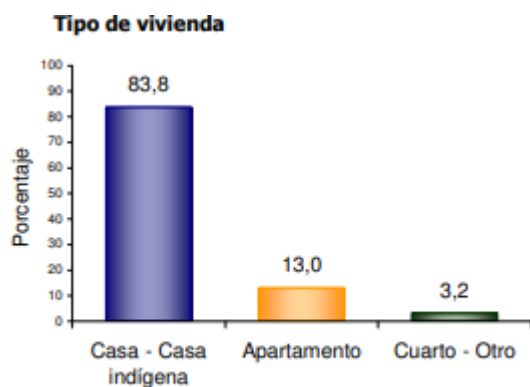
Viviendas, Hogares y Personas				
Área	Viviendas Censo	Hogares General	Personas 2005	Proyección Población 2010
Cabecera	65.623	65.094	290.457	327.955
Resto	9.220	8.371	33.750	34.670
Total	74.843	73.465	324.207	362.625

Personas en NBI (30 Junio 2010)		
Área	Prop (%)	Cve (%)
Cabecera	34,52	3,22
Resto	47,32	-
Total	35,85	2,78

(*)El guión (--) significa que al 100% de las personas se les aplicó esta pregunta por tanto no tiene Cve.

Fuente: DANE, Boletín Censo general 2005 (14 de septiembre de 2010).p.1.

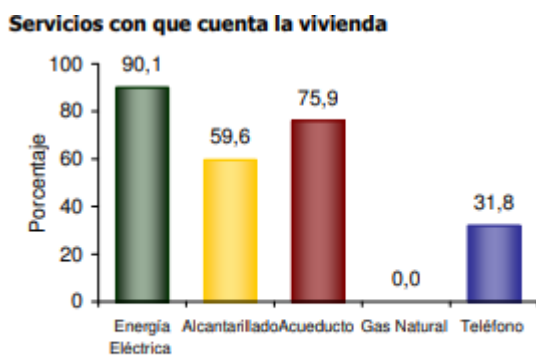
Figura 27. Módulo de viviendas en Buenaventura (gráficos)



El 83,8% de las viviendas de **BUENAVENTURA** son casas.

Fuente: DANE, Boletín Censo general 2005 (14 de septiembre de 2010).p.1.

Figura 28. Módulo de servicios públicos en Buenaventura

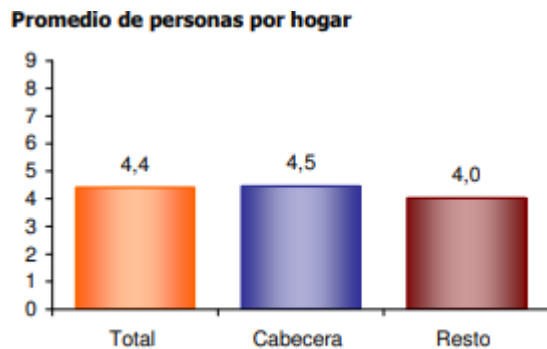


En **BUENAVENTURA** el 90,1% de las viviendas tiene conexión a Energía Eléctrica .

El 0,0% tiene conexión a Gas Natural .

Fuente: DANE, Boletín Censo general 2005 (14 de septiembre de 2010).p.1.

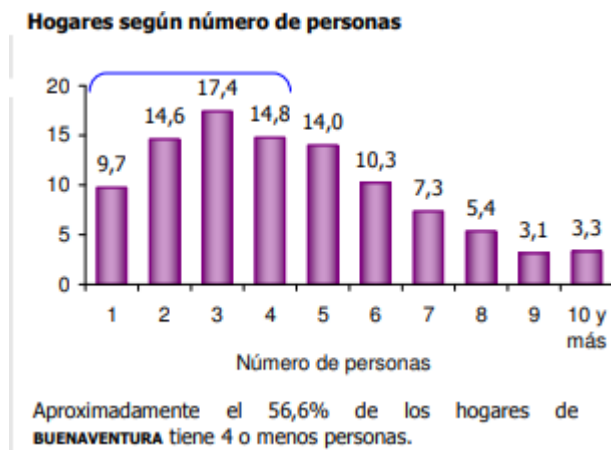
Figura 29. Módulo de viviendas / por persona en Buenaventura



El Promedio de personas por hogar en **BUENAVENTURA** es de 4,4.

Fuente: DANE, Boletín Censo general 2005 (14 de septiembre de 2010).p.1.

Figura 30. Módulo de viviendas / por porcentaje en Buenaventura



Fuente: DANE, Boletín Censo general 2005 (14 de septiembre de 2010).p.2.

De acuerdo a la información citada en las gráficas, se afirma que en Buenaventura hay un gran porcentaje de casas y que por cada familia en promedio hay 4 personas; lo que puede ser una oportunidad para la empresa Ferretería Doble AA porque, se pueden construir, remodelar o reparar casas que pueden tener entre 3 o 4 cuartos más los otros sitios habituales de las viviendas pero también estas pueden tener dos o más pisos dependiendo de los gustos y preferencias de la comunidad.

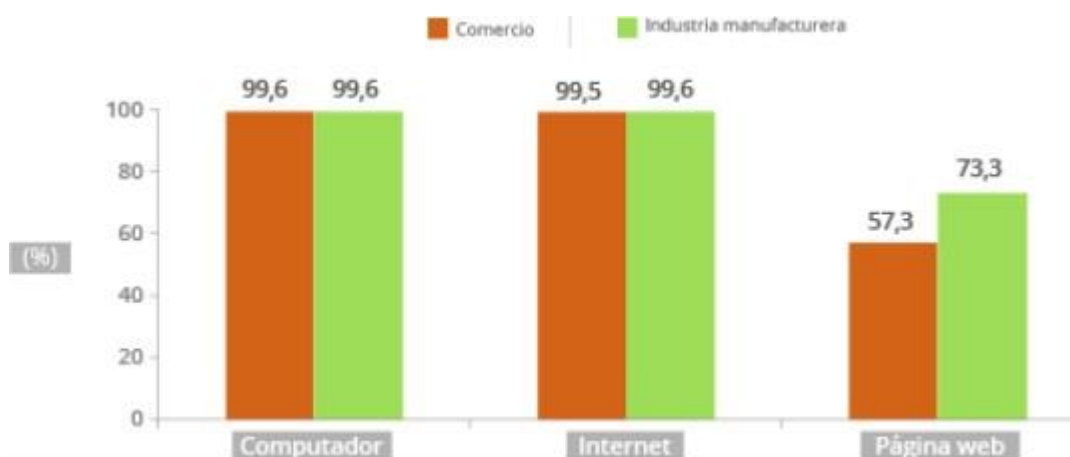
En otro aspecto importante, la cultura de Buenaventura es variada debido a que es aquí donde llegan personas de otros sectores de la región pacífica y también del interior del país pero en general es esta ciudad sinónimo de riqueza ancestral cultural (música, bailes, instrumentos típicos, comidas, creencias, actividades nativas como la pesca, agricultura, corte de madera, turismo entre otras); también es sinónimo de alegría por las características físicas de las personas pues son muy alegres debido a la suma de dicha riqueza ancestral. Porque la mayoría de los nativos son afrocolombianos generalmente.

En lo que refiere a las actividades de construcción, reparación o remodelación que hacen parte de este sector las ferreterías hay mucha acogida por parte de los Bonaverenses porque el desarrollo arquitectónico es muy bueno aunque debería ser mejor por los años que tiene Buenaventura que son 479 años. Pero poco a poco las comunidades van poblando sectores que estaban baldíos ya sea por proyectos o invasiones que inicialmente empezó a crecer la ciudad y por otra parte los proyectos del gobierno han ido remodelando y construyendo espacios para la comunidad que aportan un paisaje urbanístico a la misma, el cual merece Buenaventura.

Al principio la comunidad construía sus casas de madera pero con el pasar de los años los Bonaverenses construyen de material (cemento y ladrillo) de acuerdo a sus necesidades y gustos. Siendo este una oportunidad para las ferreterías puedan suplir las necesidades de estos ofreciendo productos de calidad que hagan resistente y perdurable las viviendas de la comunidad porteña.

7.2.4 Dimensión tecnológica De acuerdo al DANE, la información del año 2018 El módulo (Tecnologías de la información y la comunicación) TIC de la Encuesta Anual Manufacturera (EAM), investigó 7.256 empresas industriales manufactureras en el año 2018, las cuales se encontraban activas al momento de la encuesta. En 2018, el 99,6% de las empresas industriales manufactureras usaba computador e internet, y el 73,3%¹³⁰ tenía página web como se evidencia en el siguiente cuadro indicador. Dicha información muestra la accesibilidad y beneficio en las empresas sector comercio e industria manufacturera.

Figura 31. Porcentajes de empresas que utilizaron computador, internet y página web. Total nacional 2018



Fuente: DANE.

Por otro lado, cada vez más es mayor la utilización en Colombia de las tecnologías en las empresas que están incorporando software como Machine Learning, Inteligencia Artificial, Big Data o Data Mining, con el fin de mejorar la competitividad y la innovación en sus organizaciones. De acuerdo con el estudio global “Analytics como fuente de innovación empresarial”, realizado por el Instituto Tecnológico de

¹³⁰ DANE. BOLETÍN: Indicadores básicos de TIC en Empresas. [En línea]. [Consultado: 29 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/indicadores-basicos-de-tic-en-empresas>.

Massachusetts en 2017, más de la mitad de las empresas en el mundo (55 %), usan los datos como herramienta de conocimiento e influencia para obtener ventajas competitivas en el mercado y para planificar sus estrategias comerciales.¹³¹

De esto modo es importante implementar el ERP siendo este un sinónimo de planificación, organización y procesos (Enterprise Resource & Planning en inglés que en español traduce Planificación de Recursos Empresariales). Tres aspectos claves para que las operaciones de una empresa funcionen de manera efectiva y eficiente.

Desde el punto de vista estratégico, el número de empresas que consideran un ERP como un factor estratégico clave y diferenciador para la consecución de sus objetivos es cada vez mayor. En esencia un ERP es una herramienta estratégica esencial para las empresas que integra las soluciones informáticas de varios departamentos, como compras, ventas, contabilidad, finanzas, logística.¹³²

Disponer de un ERP para ferreterías le va ahorrar tiempo, dinero y sobre todo darle una visión más clara y global de cada una de las partes de su negocio. Puesto que esto evidenciará mayor productividad, mayor rotación de mercancía y mayor exactitud en el manejo de inventario. Por ende habrá más pedidos y rapidez en la entrega de los mismos y con esto el alza en las ventas e ingresos que en definitiva, que es el objetivo de las empresas.

Por otra parte en cuanto a tecnología se refiere pero desde el punto de vista desde el cliente o consumidor. El Centro de Estudios de Telecomunicaciones de América Latina, donde se reveló que el 50% de los hogares en Colombia no cuentan con

¹³¹ PORTAFOLIO. Así le va a las empresas en Colombia que usan tecnología de análisis de datos. [En línea]. [Consultado: 29 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-en-colombia-que-usan-tecnologia-de-analisis-de-datos-512836>.

¹³² EL FERRETERO REVISTA. La Tecnología Como Factor De Éxito En Las Ferreterías. [En línea]. [Consultado: 29 de abril de 2020]. Disponible en: <http://ferretero.com/la-tecnologia-como-factor-de-exito-en-las-ferreterias/>.

conexión a internet y 38% de las personas no usa la red de redes. Peso a esto, el colombiano hoy es un comprador y consumidor recurrente de tecnología, según los Indicadores básicos de tenencia y usos de las tecnologías - TIC en hogares y personas de 5 años o más 2017 desarrollado por el DANE, el 62,3% de las personas de cinco años y más, utilizó internet. Además, estos indicadores señalan que el 71,2% reportó tener teléfono celular inteligente (Smartphone).¹³³

Por lo anterior, hoy en día hay hogares porteños que no hay conectividad y por ende internet no hay comunicación en zonas rurales e incluso en la urbanas eso hace que no haya información y no se pueda vender y dar a conocer muchas veces los productos que ofrecen las ferreterías también la falta de energía hace que las herramientas que se utilicen para realizar la construcción, remodelación o reparación no puedan funcionar y hace más difícil las labores a los trabajadores o encargados de realizar dicha actividad, de igual manera el agua potable pues por lo general al hacer un trabajo de este tipo de acceder en muchas ocasiones a aguas lluvias.

En resumen, es indispensable que tanto los hogares como las empresas estén conectados por medio de las tecnologías para tener mayor comunicación que beneficie tanto al cliente obteniendo los mejores productos como la empresa tenga mayores ventas al difundir toda la información que requieren los clientes.

Referente al sector de las construcción dichas acciones antes mencionadas se han podido beneficiar algunas ferreterías asentadas en Buenaventura, de igual manera se han venido beneficiando estas empresas con las diferentes herramientas, máquinas y/o artículos que se exportan de otros lugares para contribuir y minimizar el trabajo y tiempo que se hacen en la construcción de casas, edificaciones, vías entre otros.

¹³³ LA REPÚBLICA DIARIO. La tecnología colombiana. [En línea]. [Consultado: 29 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/analisis/juan-carlos-montes-cadavid-2551471/la-tecnologia-colombiana-2886825>.

Al hablar de tecnología en Buenaventura a pesar que es un puerto principal, es uno de los aspectos que poco avances ha tenido sobre todo en lo que tiene que beneficiar a la comunidad porteña, debido a que sólo se ha mejorado la calzada de la vía que conduce a Cali y como tal al resto del País; de igual manera hay pocos espacios que las personas utilizan para la recreación como el Malecón de la Cruz y Bulevar principalmente; por otro lado hay sólo una universidad local que beneficia en la educación de los porteños, en otro aspecto las vías internas de la ciudad se han ido mejorando de acuerdo a lo establecido por el gobierno Local y Nacional.

Todo lo anterior se hace mención con el fin de dimensionar la posibilidad que tiene la industria pero en especial que la empresa Ferretería Doble AA pueda tener mayor participación en el mercado, obteniendo diferentes ventas en lo que refiera a contratos de venta de materiales y/o productos con entes públicos y privados.

7.2.5 Dimensión ecológica El mundo actualmente está un grado centígrado más caliente que antes de que irrumpiera la industrialización, de acuerdo a la Organización Mundial Meteorológica (WMO). La temperatura global promedio para los primeros 10 meses de 2018 fue 0,98 grados por encima de los niveles que existían entre 1850 y 1900, de acuerdo a registros de cinco organismos independientes.

Los 20 años más calurosos de la historia desde que comenzaron las mediciones han sido registrados en los últimos 22 años. Y los registros de 2015 a 2018 ocupan los primeros cuatro lugares. Si esta tendencia continúa, la temperatura global aumentará entre 3°C y 5°C para el año 2100.

Aunque un grado centígrado no suene como mayor cosa, de acuerdo al IPCC (Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático o Panel Intergubernamental del Cambio Climático) si los países fallan en cumplir con la meta, el planeta enfrentará un cambio catastrófico: aumentará el nivel de los mares, la acidez de los océanos se incrementará y nuestra capacidad de sembrar alimentos estará en peligro.

Hoy en día, hay varios aspectos en los cuales el cambio climático con el calentamiento global por la contaminación y otras malas prácticas que realiza el hombre se han visto afectados seriamente en el País sobre todo los siguientes de acuerdo con la información suministrada por la revista semana.

Derretimiento de glaciares: En el país han desaparecido el 84 % del área del glaciar que existía en el territorio. Y el IDEAM (I Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales) advierte que de continuar elevándose la temperatura los nevados no resistirán. En tres o cuatro décadas los colombianos tendrán solo un recuerdo de los que fueron las masas de hielo en sus montañas.¹³⁴

Blanqueamiento de corales: Cuando se eleva la temperatura del mar generalmente se presentan blanqueamientos en los ecosistemas. Esto se produce cuando el coral se “estresa” por la elevada temperatura y expulsa un protozoo responsable de la coloración. Según Parques Naturales de Colombia esto se ha visto en el Parque Gorgona y en el del Rosario.

Pérdidas de playas y erosión costera: Los ecosistemas marino-costeros son de los más vulnerables. Cuando se eleva la temperatura del agua cambia el movimiento del mar generando procesos de erosión. Esto también causa la pérdida de las playas.

Es importante que la conservación, cuidado y protección del medio ambiente sea un tema esencial en las organizaciones actualmente, pues de acuerdo con la actividad económica que realiza deben tener en cuenta no afectar y no aportar mayores situaciones que aumenten el calentamiento global. Por ello es vital que estas manejen una norma que ejecute correctamente la manipulación y depósito de los residuos que estas generen y de esta manera no acrecentar el fenómeno que cada día empeora nuestro planeta.

Las ferreterías a nivel local buscan por ofrecer los mejores productos de calidad para que puedan tener durabilidad y perdurabilidad en el tiempo pero también ganancias todo teniendo en cuenta que el ambiente, el clima y los cambios

¹³⁴ REVISTA SEMANA. Cinco efectos visibles del cambio climático en Colombia. [En línea]. [Consultado: 29 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.semana.com/nacion/articulo/efectos-del-cambio-climatico-en-colombia/512637>.

ambientales a nivel mundial que día a día afectan a la ciudad y por ende al país.

Buenaventura por estar ubicada en un sector de alta densidad atmosférica y precipitaciones característico de la región afecta muchas veces los diferentes tipos de construcciones ya sea casas, edificaciones, vías entre otros. Esta afectación se refleja en la humedad, moho, hongos por otro lado hay construcciones ubicadas en sectores de aguas residuales, quebradas, cerca de los ríos, montañas, laderas, tierra fangosa el cual es el **(lodo glutinoso que se forma generalmente con los sedimentos térreos en los sitios donde hay agua detenida)**.

7.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

“La matriz EFE y el modelo de las cinco fuerzas de Porter pueden ayudar a los estrategas a evaluar el mercado y la industria, pero estas herramientas deben ir acompañados de un buen juicio intuitivo”¹³⁵; porque al realizar una auditoria externa se tiene en cuenta las partes interesadas que hacen parte de la industria (proveedores, clientes, competencia, etc) pero de igual manera considerar aspectos sociales, económicos, culturales, ambientales entre otros por mencionar algunos. Todo lo anterior con el fin de determinar, sintetizar y estimar información valiosa para la organización que incida positiva o negativamente en la misma.

Por otra parte, “La intuición es útil en particular para tomar decisiones en situaciones de mucha incertidumbre o con antecedentes escasos; es útil también cuando existen variables que están muy relacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas posibles”¹³⁶; para este autor, habrá beneficios en las empresas cuando empleamos una dirección estratégica donde los gerentes en cualquier nivel de la organización complementen entre sí los pensamientos analíticos e intuitivos.

¹³⁵ FRED y FOREST. Op. cit., p.83

¹³⁶ FRED. Op. cit., p.83

Cuadro 15. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES			
Obtención de contrato con entidades (públicas y privadas)	0.03	1	0.03
Posicionamiento en el mercado	0.05	2	0.10
Búsqueda de nuevos mercados (regiones, departamentos, ciudades, corregimientos, veredas, etc)	0.04	2	0.08
Época de mayor compras (Junio)	0.03	2	0.06
Variedad de productos	0.08	4	0.32
Posibilidad de expansión en otros sectores del Puerto	0.04	2	0.08
Precios accesibles	0.08	3	0.24
Asesoramiento al cliente	0.08	3	0.24
Tiempo de entregas	0.08	3	0.24
AMENAZAS			
Aumento de Competencia	0.07	4	0.28
Inseguridad social	0.04	2	0.08
Clima cambiante	0.07	3	0.21
Alza en los precios de los productos	0.07	2	0.14
Cambios de gustos y preferencias de los clientes	0.05	2	0.10
Economía del País	0.04	2	0.08
Única sede	0.03	2	0.06
Insuficiencia de proveedores	0.07	3	0.21
Descenso en la demanda de los productos	0.05	3	0.15
TOTAL	1		2.7

Fuente: Elaboración propia basada en Fred y Forest. Conceptos de Administración Estratégica. 2017. México, p.77.

Las Ferreterías es el tipo de negocio que surge cada día más en Buenaventura, esto evidencia el alto número de competidores en el mercado. También, se disputan a sus clientes con estrategias que actualmente utilizan en el mismo como la asignación de precios, variedad de producto, calidad de producto, servicio de entrega y por último la promoción según los gerentes de algunas de estas empresas.

Para la empresa Ferretería Doble AA, es de vital importancia mantener en la organización, variedad de productos, precios cómodos, excelente servicio al cliente y afectividad en la entrega de los pedidos. Puesto que son la mayor fortaleza de la empresa; pues son el camino para lograr más ventas y participar en un alto porcentaje en el mercado. Todo lo anterior basado en que la filosofía de la empresa es la siguiente: el cliente debe sentirse bien atendido y asesorado para que este vuelva a la organización pero también de publicidad a otros clientes potenciales que efectúen sus compras en la organización.

Seguidamente las amenazas aumentan cada día más en la industria pues en este se evidencia un alto número de empresas de este tipo en gran parte de la ciudad, hay presencia de este tipo de negocio en todas las comunas esto hace que el cliente acuda a la Ferretería más cercana a su domicilio. También el clima es un factor que amenaza enormemente a la empresa pues si está lloviendo los trabajadores no pueden seguir entregando los pedidos ya que como se encuentran laborando (acalorados) no pueden mojarse pues causaría daños severos a su salud. Otros aspectos altamente amenazantes son el alza en los precios de los productos y la insuficiencia de mercancía que ofrecen los proveedores éstas últimas de cierta manera interrelacionadas puesto que una depende de la otra y eso afecta directamente al consumidor final.

En conclusión, acorde con la matriz EFE se puede evidenciar que la empresa Ferretería Doble AA tiene más ventajas que desventajas de acuerdo el resultado final de dicha matriz que fue 2.7, el cual debe aprovechar la organización para desarrollar nuevas estrategias que vayan en el cumplimiento de los objetivos de la misma y así pueda eliminar las posibles amenazas que existe en la industria. Con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y posicionarse en el mercado como la ferretería líder en Buenaventura.

En cuanto a las oportunidades que muestra la matriz EFE, hay 4 ítems antes mencionados donde cada uno tiene una ponderación de (0.08) los cuales tienen mayor prioridad para la empresa puesto que, el dueño de la Ferretería Doble AA tiene dichos puntos claves para determinar las ganancias en la organización y seguir cumpliendo con las metas que se planea a corto plazo de acuerdo con las entrevistas realizadas en la misma.

Por otro lado las amenazas en la industria conforme a la ponderación de los ítems de dicha matriz también presenta 4 puntos cada uno con (0.07) en su ponderación ya antes mencionados, los cuales son relevantes para la organización pues es de vital importancia conocerlos pero igualmente evitarlos para que el desempeño de la empresa no se vea afectado de forma significativa negativamente y puedan traer pérdidas en la organización con el paso del tiempo en el mercado frente a los factores que están inmersos en el mismo.

8. ANÁLISIS INTERNO

Es indispensable estudiar o conocer cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa para obtener mayor participación en el mercado, con el fin de minimizar el número de debilidades para convertirlas en fortalezas frente a un competitivo sector como lo es hoy en día el Ferretero en Buenaventura. Es necesario, que en este sentido la empresa se fortalezca y tenga mejores resultados frente a la competencia y por ende mayores ingresos; por ello se hace crucial hacer una investigación internamente a la empresa para tener una ventaja competitiva que beneficie a la misma y sus clientes. Como lo menciona D'Alessio en los siguientes enunciados.

“La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la misma, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia.”¹³⁷

“El análisis interno requiere de mucha honestidad para descubrir lo bueno, lo malo, y lo feo de una organización por parte de todos los miembros de la organización involucrados en este proceso, y no tratar de encubrir aspectos críticos al interior de la misma.”¹³⁸

En el presente apartado se realizó un análisis interno, se constituyó de dos componentes principalmente; el primero el teórico y el segundo práctico. El primero hace referencia al análisis (AMOFHIT) que integra 7 procesos o auditorías que desglosa el *cuadro 16*¹³⁹ y el *cuadro 17 de la matriz de los factores internos claves (EFI)*¹⁴⁰ los cuales son el primer elemento de dicho análisis, estos se plasmaron en

¹³⁷ D'ALESSIO, Fernando. Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia. 1ª edición. México D.F: Pearson Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM, 2012. p.170.

¹³⁸ D'ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico un enfoque de gerencia. 1ª edición. México S.A. De C.V. Pearson educación de México S.A. de C.V, 2008.p.168.

¹³⁹ Ibid.p.199.

¹⁴⁰ FRED y FOREST. Op. cit., p.116.

el Check-List¹⁴¹ para el diagnóstico empresarial, siendo este una herramienta de control y evolución del funcionamiento actual de la empresa objeto de estudio; que se muestra de forma general en la *figura 32*.

Siendo este, el segundo elemento práctico de dicho análisis teniendo en cuenta los 7 procesos del análisis (AMOFHIT), de este sistema se analizaron y adecuaron las preguntas según los formatos de cada auditoría del libro de D'Alessio el cual complementa la investigación interna de la empresa Ferretería Doble AA a través de tablas dinámicas, que muestran gráficamente cada uno de dichos procesos del análisis.

Mediante lo anterior, se determinaron aquellas competencias diferenciales de la empresa con respecto a la competencia y en base a esto la elaboración de estrategias que generen ventajas competitivas y no comparativas que materialicen las metas y objetivos a mediano o largo plazo de la empresa objeto de estudio.

De acuerdo con el diagnóstico empresarial general se evidenció que la empresa tiene un 67% de adecuado funcionamiento pero su importancia es de un 78% desde el punto de vista del personal de la organización, lo cual nos indica que es importante para la empresa pero no tiene un funcionamiento óptimo que garantice ventajas competitivas a la empresa objeto de estudio puesto que son temas vitales el excelente proceso en temas como variedad de productos, servicio al cliente, calidad de productos, accesibilidad de productos por parte de los proveedores y entrega rápida de mercancía al domicilio o lugar que se requiera por parte de los clientes.

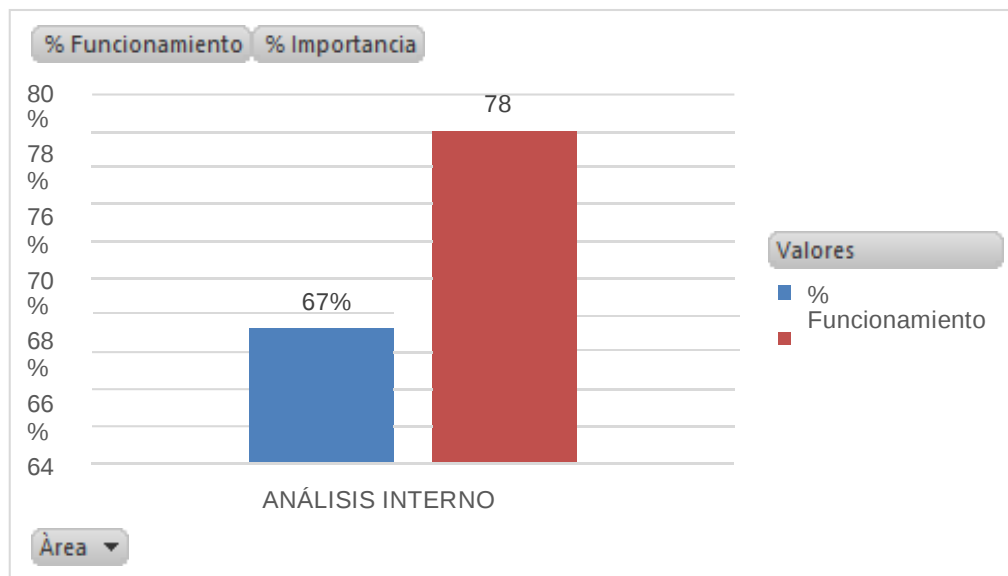
¹⁴¹ MUÑIZ, Luis. Check-List para el diagnóstico empresarial: una herramienta clave para el control de gestión. 1ª edición. España. Profit Editorial I.,S.L. 2017.p.155.

Cuadro 16. Sistema de análisis interno (AMOFHIT)

SISTEMA DE ANÁLISIS INTERNO AMOFHIT	
Nombre del proceso administrativo	Sigla
Administración y Gerencia	(A)
Marketing y Ventas	(M)
Operaciones y Logísticas	(O)
Finanzas y Contabilidad	(F)
Recursos Humanos	(H)
Sistema de Información y Comunicaciones	(I)
Tecnología, Investigación y Desarrollo	(T)

Fuente. Elaboración propia basada en D'Alessio 2008.p.169.

Figura 32. Diagnóstico empresarial de la empresa Ferrería Doble AA



Fuente. Elaboración propia basada en Muñiz. 2017.p.159.

8.1 ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA (A)

Paralelo entre la situación actual vs la ideal de la Administración y Gerencia de la Empresa Ferrería Doble AA De acuerdo con las variables que se consideraron en la auditoría de este proceso en la empresa no se evidenció una implementación estratégica puesto que ni en la organización, dirección, coordinación y control presentaron algún tipo de planeación. En cuanto a la organización no hay un diseño organizacional que plasme aspectos como la misión, visión, objetivos, organigrama que puedan observar tanto los clientes de la empresa como los empleados; es importante que estos últimos se identifiquen con la organización, sepan su rol en la misma y contribuyan con las metas a corto plazo. De igual forma, no hay uso de técnicas sistémicas que aporten a la toma de decisiones de la gerencia.

Por otro lado, la dirección en cuanto al estilo del liderazgo es analítico puesto que, el propietario de dicha empresa es observador en las labores diarias de la misma, se orienta a la consecución de resultados cuando se presentan inconvenientes y todo se le debe presentar por escrito en algunos temas en específico para realizar el respectivo análisis, también hay una buena relación con el equipo de trabajo y se evidenció un ambiente laboral bueno de igual manera el gerente motiva a sus colaboradores para que realicen bien sus tareas. En otro sentido, lo que se refiere a la coordinación no hay ningún tipo de capacitación para los empleados en ninguna de las áreas (administrativo, ventas, operativo, finanzas, sistemas etc.) siendo este crucial para mejorar el desempeño de los mismos para aumentar así la productividad en la empresa.

Por último, el control que se evidenció de acuerdo a D'Alessio referente a los aspectos que están en constante evaluación como inventario, costos y activos fijos actualmente presentaron buena evaluación que contribuye a los procesos internos sean más productivos y de esta manera la empresa cumpla con las metas y objetivos de acuerdo con los plazos propuestos en la organización.

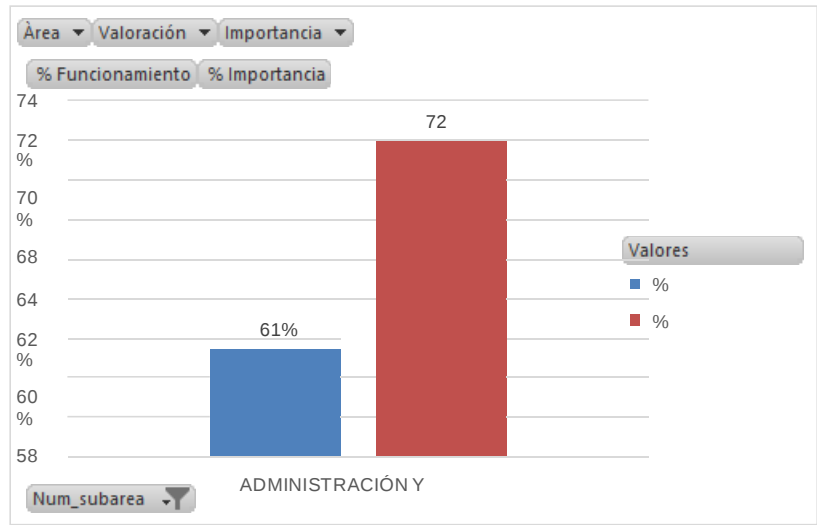
En vista de todo lo anterior, lo ideal es que la empresa inicialmente aspectos como la misión, visión, objetivos, valores corporativos etc; Se deben plasmar físicamente para que todos los interesados puedan conocer e identificarse como el objeto social de la empresa en un lugar visible y no sólo quede en la mente del señor propietario de la organización pues así no se sabrá que es lo que quiere la empresa, lo que ofrece entre otros temas relevantes. Por otra parte es importante que el propietario de la empresa adopte técnicas que aporten a tomar decisiones que vayan acordes con las metas y objetivos que tiene la organización actualmente. Sin lugar a duda es necesario que la administración no sólo trabaje sobre la marcha sino que se haga una planeación que minimice los problemas que se presentan en la empresa debido a sus requerimientos diarios.

Seguidamente, es indispensable que en la empresa haya capacitaciones que promuevan la productividad de los trabajadores, mejorando así su desempeño en la misma y por ende ingresos a la empresa. Estas capacitaciones deben acerca en temas como servicio al cliente, uso y manipulación de productos nuevos, sistemas de información, capacitación de entes competentes o del sector ferretero ya sea de nivel, nacional o local entre otros; en busca de fortalecer al personal y también a la

gerencia con el fin de tomar mejores decisiones y tener una ventaja frente a la competencia en el mercado.

Todo lo antes mencionado, se refleja en la siguiente figura donde se evidenció por parte de la empresa que el funcionamiento de esta se encuentra con un 61% y la importancia sea un 72% para la organización. Cabe notar que aunque los porcentajes son altos para la organización, en esta se refleja en la auditoría grandes vacíos que hacen falta implementar en la empresa objeto de estudio para garantizar la toma de decisiones asertivas que beneficien y promuevan la misma con el fin de ser más competitivos.

Figura 33. Administración y gerencia (A)



Fuente. Elaboración propia basada en Muñiz. 2017.p.159.

8.2 MARKETING Y VENTAS (M)

Paralelo entre la situación actual vs la ideal del Marketing y Ventas de la Empresa Ferretería Doble AA Siguiendo el desarrollo de este sistema, se evidenció que la empresa es quien está encargada de esta área de la organización, en cuanto a este punto actualmente, la organización no ha utilizado herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos; por otro lado no se han implementado estrategias para gestionar temas como productos, comunicación, distribución, y precio; inicialmente los productos se han ido posicionando en el mercado puesto que para los clientes son considerados de buena calidad. Por último, la empresa cuenta con la fuerza de ventas suficiente para atender la actual demanda.

Por otra parte, la comunicación de estos productos se hace a través de medio televisivo en el canal local a las 9pm en la franja de un noticiero, de igual forma se entregan tarjetas a los clientes actuales y potenciales en la organización; en cuanto a las promociones o descuentos sólo se hacen a las personas que cotizan los productos que requieren para determinado trabajo. Además, en lo que se refiere a la distribución cuenta con una flota de transporte. Así mismo, el precio de los productos varía de acuerdo al precio que ofrecen los proveedores. Por otro lado, la operación de la empresa es sólo a nivel local y se piensa expandir en el mismo sector; por último el servicio postventa para los clientes es bueno de acuerdo a los productos que necesitan de la empresa.

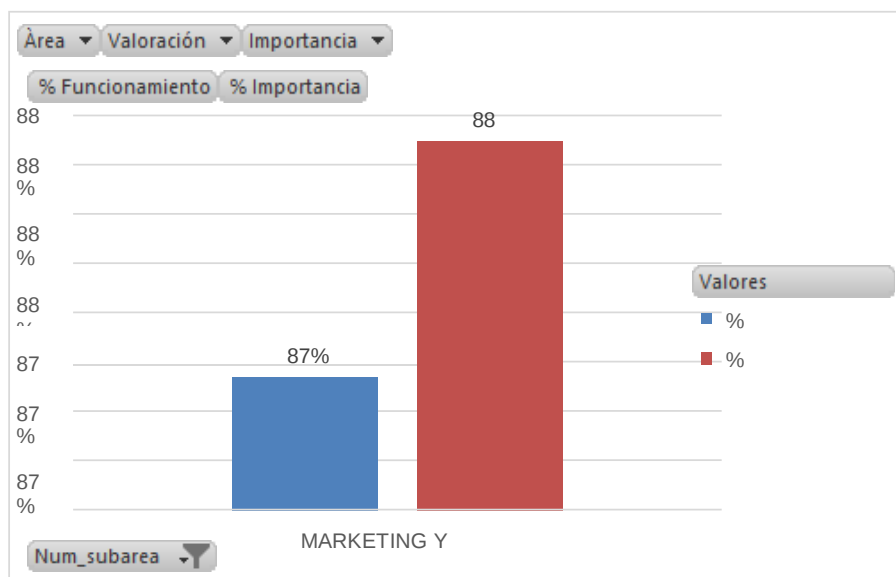
Teniendo en cuenta lo antes mencionado, lo ideal para que la empresa tenga mayor utilidad primeramente se debe adoptar y poner en práctica herramientas que determine como está el mercado, los clientes y los productos con el fin de que la competencia no gane terreno en el mercado y obtenga mayor participación. Así pues, es necesario que la comunicación de los productos se dé a conocer haciendo más propagandas en la franja de otros noticieros o programas locales en horarios en la mañana y tarde también por otros medios de comunicación como las páginas web, redes sociales, anuncios publicitarios en la radio, periódicos, avisos, pancartas entre otros.

De igual manera, tener alianzas estratégicas con actividades o jornadas deportivas, recreativas, sociales por citar algunos para llegar a más clientes que necesitan los productos que ofrece la empresa a nivel local. Así mismo, las promociones deben aumentar haciendo por ejemplo ofertas por días especiales como el día del padre u otros días al inicio o fin de mes, en vacaciones de los colegios pues es ahí donde muchos pueden realizar este tipo de labores en sus casas, también en diciembre por mencionar algunas estrategias de promoción o descuentos.

Al mismo tiempo, la flota de transporte debe aumentar y deben ser identificadas con el nombre de la empresa para llamar la atención y también darse a conocer, esto hará que la capacidad de entrega de mercancía aumente y por ende el rendimiento de la empresa. Por último, es importante que se expanda la actividad de la empresa en el mismo sector por la actual demanda pero es necesario que esta sea en el sector de la isla para abarcar mayor participación en el mercado y distribución en Buenaventura.

De acuerdo a las respuestas del personal encuestado, se reflejó en la siguiente figura pues por parte de la empresa el funcionamiento del Marketing y Ventas tiene un 87% mientras la importancia un 88% para la organización. Aunque los porcentajes son altos para ambos aspectos, se constató que notablemente hay falencias en el tema y es necesario que se acojan o implanten nuevas estrategias que contribuyan a suplir las necesidades, deseos, gustos y preferencias de los clientes de la organización.

Figura 34. Marketing y ventas (M)



Fuente. Elaboración propia basada en Muñiz. 2017.p.159.

8.3 OPERACIONES Y LOGÍSTICAS (O)

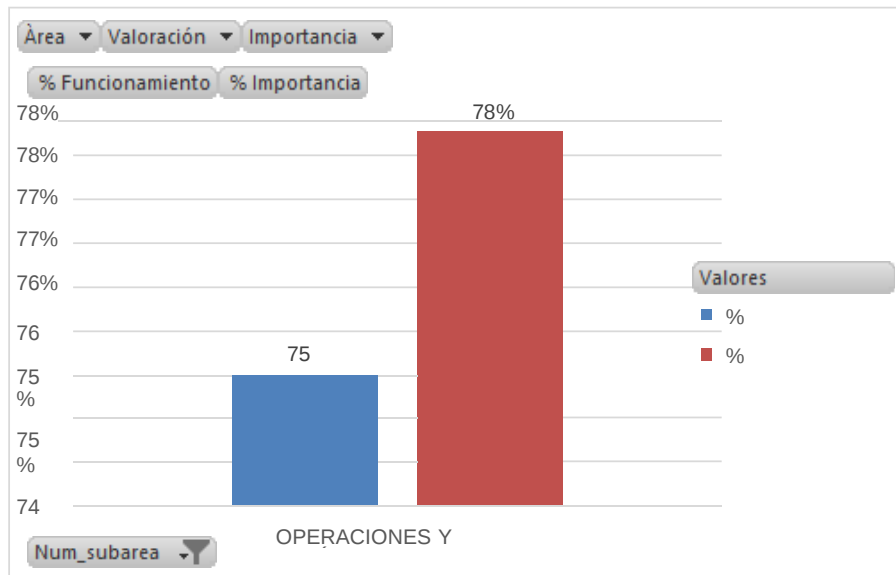
Paralelo entre la situación actual vs la ideal de las Operaciones y Logísticas de la Empresa Ferretería Doble AA Frente a esta auditoría se evidenció que la gerencia es la encargada de esta área, en otro sentido, para la empresa los proveedores han sido confiables y ofrecen productos de calidad para la organización haciendo que los clientes cumplan con sus necesidades por otro lado las políticas de inventarios, precio y costos son eficientes. De igual forma en cuanto al diseño y distribución son adecuados para operar óptimamente en este tipo de organización. De igual forma, el personal operativo tiene la experiencia para manejar la mercancía que se cuenta en la empresa, por último se utiliza elementos tecnológicos y un sistema de inventario para minimizar los riesgos y pérdidas en la organización.

Frente a esta auditoría lo ideal es que la empresa en el área de ventas el espacio aumente porque es muy reducido para que el cliente elija sus productos y se sientan cómodos al momento de ser atendidos por el personal de ventas, es necesario que se reorganice esta área y se ponga en los mostradores los productos necesarios por ejemplo un modelo de cada tipo de productos así también de esta forma será más segura y presentable esta área en la empresa para sus clientes.

De igual forma, en cuanto al sistema de inventario debe haber una actualización periódica para que no se presenten insolventes en el proceso de venta. Es indispensable que se capacite al personal de acuerdo a las normas que se manejan a nivel local, nacional e internacional en este tipo de negocios, también se maneje un presupuesto para el área operativa para anticipar problemas que se pueden presentar en la misma y por último y no menos importante es preciso utilizar técnicas administrativas que puedan contribuir con la operación y la optimización de los recursos.

En consecuencia con lo antes mencionado para la empresa de acuerdo a la encuesta realizada el área operativa y logística tiene un funcionamiento adecuado de 75% y una importancia de 78%. Siendo esta área importante para la empresa por la característica de los productos que se manejan. Pero aunque el funcionamiento sea dicho valor la auditoría muestra que efectivamente hay falencias y aspectos por mejorar en dicha área.

Figura 35. Operaciones y logísticas (O)



Fuente. Elaboración propia basada en Muñiz. 2017.p.159.

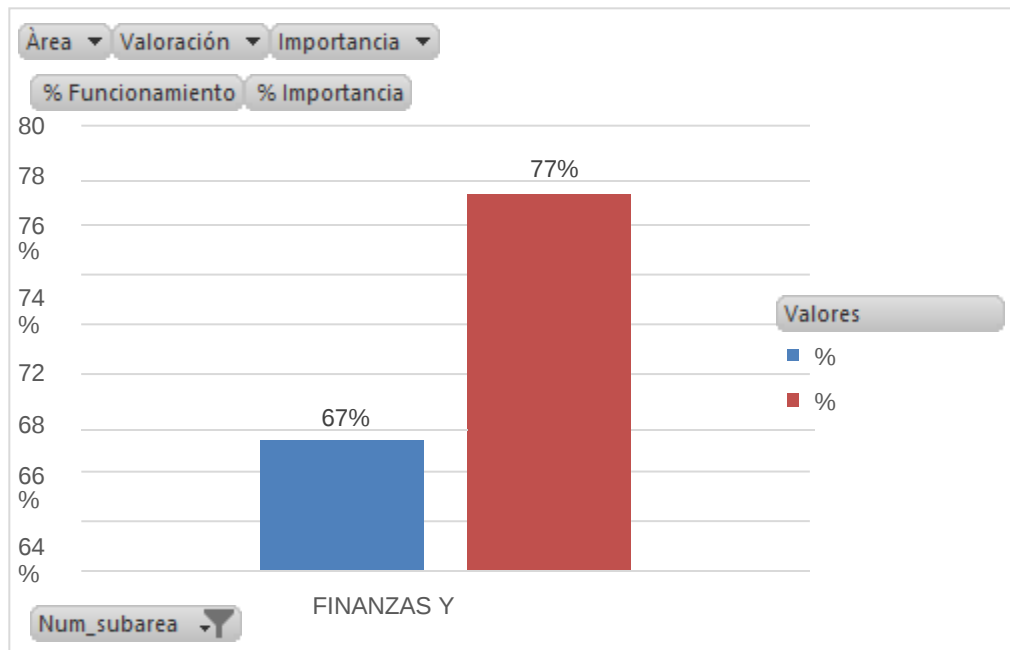
8.4 FINANZAS Y CONTABILIDAD (F)

Paralelo entre la situación actual vs la ideal de las Finanzas y Contabilidad de la Empresa Ferretería Doble AA Esta auditoria presenta índices financieros aceptables que demuestran la rentabilidad de la empresa, también que tiene más fortalezas que debilidades, los estados financieros son pertinentes y brindan a la empresa información necesaria que evidencia el capital de la organización.

Cabe resaltar que un contador es el encargado de esta área y quien rinde cuentas a la gerencia de este negocio. Lo ideal en esta auditoría es que haya un análisis de riesgos pues este no se tiene en cuenta por parte del contador con el fin de prevenir los mismos en la empresa, también es necesario que haya información periódica de la bolsa y otros indicadores económicos que puedan aportar y predecir futuras complicaciones para la organización frente al mercado.

Conforme con el diagnóstico empresarial se evidenció que el funcionamiento para la empresa es de 67% y la importancia de esta área es de 77%. Donde en efecto, el funcionamiento es bueno actualmente en la empresa, esta área tiene aspectos por mejorar pero presenta mayor efectividad en el manejo de la misma lo que indica que es una fortaleza de la empresa objeto de estudio.

Figura 36. Finanzas y contabilidad (F)



Fuente. Elaboración propia basada en Muñiz. 2017.p.159.

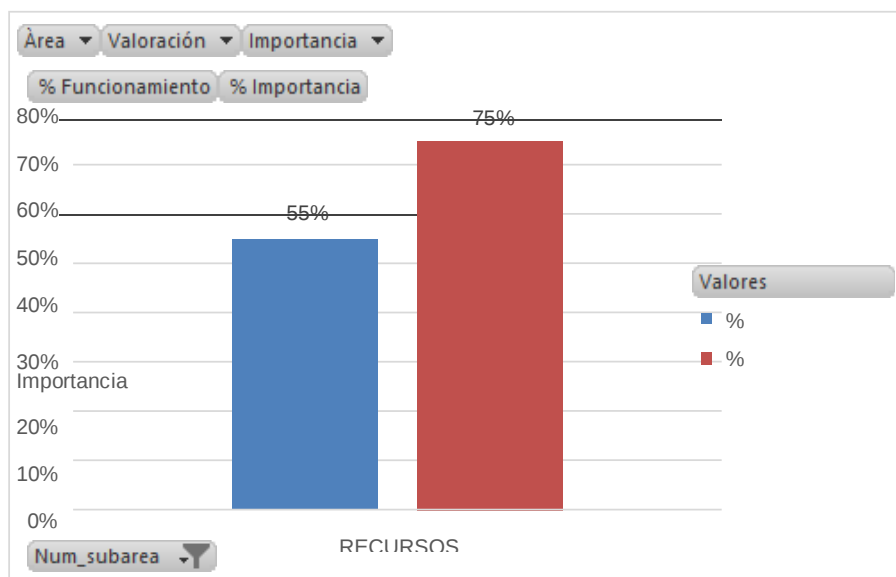
8.5 RECURSOS HUMANOS (H)

Paralelo entre la situación actual vs la ideal de los Recursos Humanos de la Empresa Ferretería Doble AA Continuando con este análisis, el área de recursos humanos se auditó que la gerencia es la encargada de esta área y que para esta hay un conocimiento del clima organizacional el cual es bueno y ha beneficiado el buen desempeño de las labores diarias de igual forma, la gerencia identifica las capacidades distintivas y el estilo de toma de decisión de cada uno de los colaboradores en la empresa y existe una política de contratación, despidos, ausentismos.

Lo ideal para la empresa es que el talento humano sea periódicamente capacitado en temas como servicio al cliente, conocimiento de los nuevos productos siendo este una ventaja pues daría información exacta a los clientes de los productos que necesitan por otra parte, es necesario que se realicen actividades físicas como las pausas activas para mejorar el rendimiento de personal de venta y el operativo pero también haya una política de incentivos que motive aún más a los colaboradores. No se cuenta con una área para la planeación de esta área y así llevar a cabo actividades metodológicas, organizativas entre otras que vaya en pro del personal de la organización.

Acorde con la información que se evidenció en la encuesta se muestra que el 55% de esta área funciona correctamente y es importante para la gerencia en un 75% en la empresa. En realidad, la situación con respecto a lo auditado no es muy diferente pues es en esta área donde se presentan mayor número de falencias en aspectos que están muy relacionados con el personal de la empresa, siendo esta parte valiosa de la misma.

Figura 37. Recursos humanos (H)



Fuente. Elaboración propia basada en Muñiz. 2017.p.159.

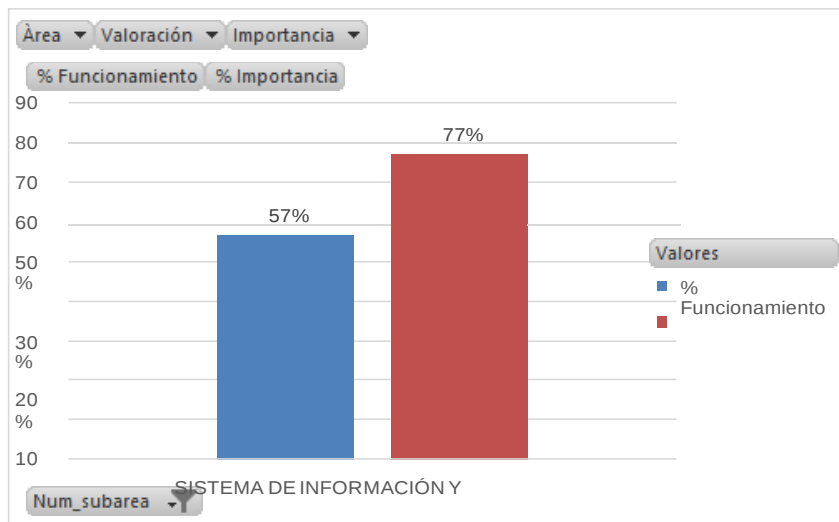
8.6 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (I)

Paralelo entre la situación actual vs la ideal del Sistema de Información y Comunicaciones de la Empresa Ferretería Doble AA Prosiguiendo con el presente análisis interno en lo que se refiere a este proceso, se evidenció que el experto en sistemas es la persona encargada de esta área, quien tiene experiencia en este tema también, la empresa cuenta con una base de datos con información detallada de los productos que ofrece la empresa y de los proveedores, se utiliza un sistema de inventario que funciona bien y da a la empresa un poco más información precisa sobre el inventario; tanto la gerencia como el personal tienen conocimiento del mismo y existe un sistema de seguridad que ha evitado en un 80% el robo al establecimiento pues ya ha sido objeto de los ladrones en algunas ocasiones.

Así pues, no se cuenta con más herramientas que las antes mencionadas para tomar decisiones acertadas que vayan en pro del cumplimiento de los objetivos de la empresa, no se capacita periódicamente al experto en sistema por parte de la organización, por último no hay un presupuesto que soporte algún tipo de novedad que se presente en esta área pues es objeto de muchos procesos día a día, por ello es indispensable que se haga en un corto plazo en el futuro. Es necesario que se haga una revisión y actualización constante del sistema de información de la empresa, es imprescindible que el sistema de seguridad sea óptimo en un 100% para evitar robos en el futuro.

Por último, hay que aprovechar que hay un experto en sistemas en la empresa para que este se encargue de hacer mayor publicidad de la organización creando páginas web, redes sociales entre otras estrategias que pueden ser de utilidad para divulgar o difundir todos los productos que ofrece a su distinguida clientela en Buenaventura.

Figura 38. Sistema de información y comunicaciones (I).



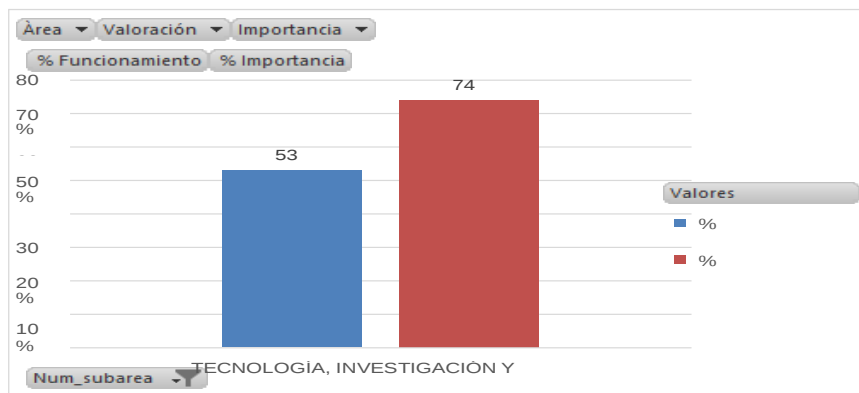
Fuente. Elaboración propia basada en Muñiz. 2017.p.159.

8.7 TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (T)

Paralelo entre la situación actual vs la ideal de la Tecnología, Investigación y Desarrollo de la Empresa Ferretería Doble AA Culminando este análisis en lo referente a este proceso se evidenció por parte de la empresa que en esta hay una tecnología que brinda utilidad para el área administrativa y operativa, cabe resaltar que este proceso es la gerencia responsable.

Lo ideal es que es que no sólo haya computadores a la vista funcionando en los procesos de la empresa, es necesario que se implementen más estrategias que optimicen esta área; por ejemplo haya un televisor que brinde información de los diferentes productos y/o promociones e información precisa que requieran los clientes en el área de ventas. También, capacitar al personal que se vaya a encargar de esta área y tener un mantenimiento continuo de todo el equipo tecnológico para prevenir problemas, fallas o falta de información en un futuro que puede evidentemente ser una desventaja para la empresa por las características y su objeto social como tal, de igual forma, crear un presupuesto que respalde dichos procesos.

Figura 39. Tecnología, investigación y desarrollo (T)



Fuente. Elaboración propia basada en Muñiz. 2017.p.159.

Cuadro 17. Matriz de los factores internos claves (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
FORTALEZAS			
Variedad de productos	0.08	3	0.24
Calidad de productos	0.08	4	0.32
Accesibilidad de productos	0.05	4	0.20
Capacidad en el depósito de mercancía	0.06	3	0.18
Rentabilidad financiera	0.10	4	0.4
Servicio al cliente	0.05	3	0.15
Buen clima organizacional	0.06	3	0.18
Pronto despacho de mercancía	0.06	3	0.18
Precio competitivo de los productos	0.08	4	0.32
Amplia experiencia en el sector	0.06	4	0.24
DEBILIDADES			
Falta de capacitación para el personal	0.04	1	0.04
Falta de una estructura organizacional	0.03	1	0.03
Falta de uso de técnicas sistémicas	0.03	1	0.03
Falta de planeación en la organización	0.04	1	0.04
En la gerencia recae la mayor parte de las funciones	0.03	1	0.03
Baja publicidad	0.02	1	0.02
Única sede	0.02	2	0.04
Espacio reducido en el área de ventas	0.03	1	0.03
Falta de presupuestos en las áreas de la empresa	0.02	1	0.02
Falta de actualización en el Hardware y Software	0.01	1	0.01
TOTAL	1		2.7

Fuente: Elaboración propia basada en David. Conceptos de Administración Estratégica. 2017. México, p.116.

Para terminar este apartado se determinó que la empresa Ferretería Doble AA en Buenaventura tiene ligeras fortalezas pero con claro trabajo a desarrollar para mejorar o neutralizar las debilidades al interior de la organización pues posee vacíos y falencias en varios aspectos antes mencionado en este capítulo, de los cuales se hace necesario tener en cuenta para tomar mejores decisiones por parte de la gerencia y así se cumplan con los objetivos propuestos por la misma; por último que hay gran diferencia entre lo auditado por el investigador y la opinión del personal encuestado de la empresa incluyendo a la gerencia.

9. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

9.1 MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE)

La matriz IE fue desarrollada por Mckinsey & Company para General Electric,¹⁴² es una representación gráfica que se basa en un plano cartesiano donde muestra la intersección de factores internos y externos claves de acuerdo con las matrices (EFI y EFE) con puntajes ponderados de la siguiente manera (EFI: “fuerte 3.0 a 4.0”, “promedio 2.0 a 2.99”, “débil 1.0 a 1.99”) y (EFE: “Alto 3.0 a 4.0”, “Medio 2.0 a 2.99”, “Bajo 1.0 a 1.99”) en el eje X y Y. Esta matriz está comprendida por 9 casillas de las cuales se dividen en tres regiones principales que se constituyen de la siguiente manera.

Figura 40. Regiones y celdas de la matriz (IE)

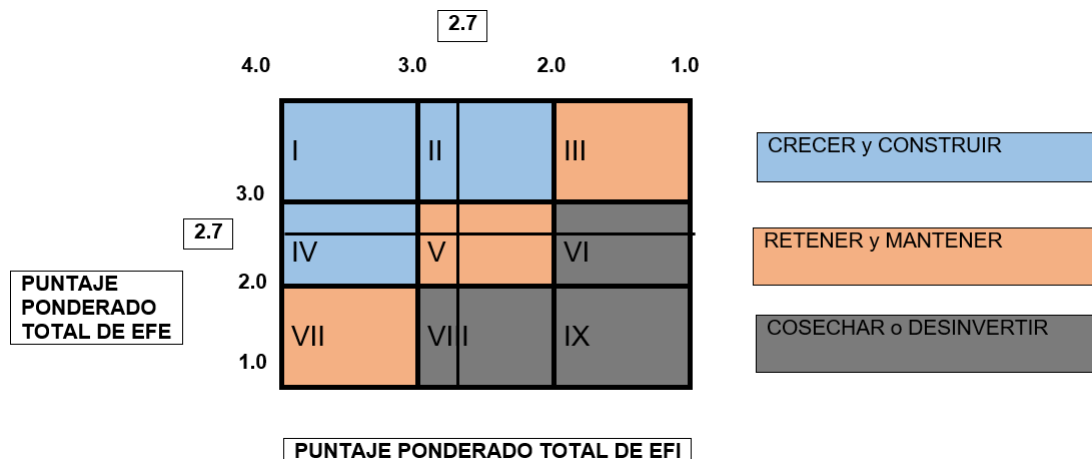
Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II IV	Crece y construir	Intensivas / integración
2	III, V, VII	Retener y mantener	Penetración del mercado / desarrollo de productos
3	VI, VIII y IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Invertir intensivamente para crecer (I)	Invertir selectivamente y construir (II)	Desarrollarse para mejorar (III)
Invertir selectivamente y construir (VI)	Desarrollarse selectivamente para mejorar (V)	Cosechar o desinvertir (VI)
Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas (VII)	Cosechar (VIII)	Desinvertir (IX)

Fuente: Elaboración propia basada en D’Alessio. Proceso estratégico un enfoque de gerencia. 2015. Perú. p.295.

¹⁴² D’ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico un enfoque de gerencia. 3ª edición. Perú. Pearson, 2015.p.294.

Figura 41. Matriz interna-externa (IE)



Fuente: Elaboración propia basada en D'Alessio. Proceso estratégico un enfoque de gerencia. 2015. Perú. p.294.

Para la empresa Ferreteria Doble AA, de acuerdo con el análisis de la Matriz IE se demuestra que esta se ubicó en la **casilla (V)** la cual comprende las estrategias de **“Retener y Mantener”** es decir, hay que tener en cuenta temas como **la penetración del mercado y el desarrollo de producto** y priorizar la estrategia **“Desarrollarse selectivamente para mejorar”** que se ubica en dicha casilla. En este caso, la empresa como comercializadora de productos materiales eléctricos y de construcción debe incidir de manera más agresiva en el mercado para tener ventajas competitivas cumpliendo así con las metas y objetivos de la misma.

Por lo anterior, se deben examinar temas como incitar a los compradores a utilizar regularmente los productos, hallar nuevas opciones de usos, mejorar el producto o servicio ofrecido, posicionar la marca, organización acciones promocionales, entre otros; en el caso de la penetración del mercado.

Dicho de otro modo, la empresa Ferreteria Doble AA debe considerar estrategias como recomendar a los compradores la importancia de usos de los productos por razones de calidad, precio, beneficio, comodidad, durabilidad, versatilidad; también, mejorar aspectos relacionados con el servicio al cliente donde evidentemente la empresa requiere espacio en el área de venta para que el cliente se sienta confortable y sin duda implementar métodos publicitarios que ayuden a posicionar

la marca brindando información relevante para el cliente sobre el valor, uso, beneficio, importancia, calidad entre otros aspectos que describan a los productos.

Por otro lado, en cuanto al desarrollo de productos sirva de ejemplo prestar servicios complementarios de acuerdo a los tipos de productos que ofrece, brindando servicio de un personal especializado tales como de maestro de obra, ayudante de obro, pintor, cerrajero, soldador, metalmecánico, alicatador, electricista, plomero, personal que trabaja con PVC (Policloruro de Vinilo: material tipo plástico económico con una variedad de usos) etc. También, ampliar las formas de pago. Todo lo anterior con el fin de prestar un servicio integrado que satisfaga a la comunidad de Buenaventura y hacer la diferencia en el sector.

Pues al considerar todas las variables del entorno de la empresa se podría desarrollar fortalezas para aprovechar las oportunidades y reducir las debilidades para evitar amenazas que generarían una buena ofensiva y defensiva respectivamente para la organización, que implique mejora en la toma de decisiones.

9.2 MATRIZ FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS)

Cuadro 18. Matriz FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Variedad de productos. 2. Calidad de productos. 3. Accesibilidad de productos. Capacidad en el depósito de mercancía. 4. Rentabilidad financiera. 5. Servicio al cliente. 6. Buen clima organizacional. 7. Pronto despacho de mercancía. 8. Precio competitivo de los productos. 9. Amplia experiencia en el sector.	1. Falta de capacitación para el personal. 2. Falta de una estructura organizacional. 3. Falta de uso de técnicas sistémicas. 4. Falta de planeación en la organización. 5. En la gerencia recae la mayor parte de las funciones. 6. Baja publicidad. 7. Única sede. 8. Espacio reducido en el área de ventas. 9. Falta de presupuestos en las áreas de la empresa. 10. Falta de actualización en el Hardware y Software.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Obtención de contrato con entidades (públicas y privadas). 2. Posicionamiento en el mercado. 3. Búsqueda de nuevos mercados (regiones, departamentos, ciudades, corregimientos, veredas, etc.). 4. Época de mayor compra (Junio). 5. Variedad de producto. 6. Posibilidad de expansión en otros sectores del Puerto. 7. Precios accesibles. 8. Asesoramiento al cliente. 9. Tiempo de entrega.	1. Ofrecer el portafolio de productos de la empresa en una nueva sede en el sector de la isla (F1, F2, O6). 2. Realizar visitas a las comunidades cercanas en la costa pacífica para prestar un excelente servicio (F3, F4, F6, F8, F9, F10, O3). 3. Desplegar de publicidad a los clientes actuales y potenciales sobre lo que ofrece la empresa (F2, F9, F10, O2, O5, O7, O8, O9).	1. Implementar una herramienta de gestión organizacional para mejorar los procesos de la empresa (D1, D2, D3, D4, D5, D9, D10, O1, O2, O3, O6). 2. Crear página web y redes sociales como herramientas de promoción del portafolio de productos (D6, D7, O5, O6, O7, O8).
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Aumento de Competencia. 2. Inseguridad social. 3. Clima cambiante. 4. Alza en los precios de los productos. 5. Cambios de gustos y preferencias de los clientes. 6. Economía del País. 7. Única sede. 8. Insuficiencia de proveedores. 9. Descenso en la demanda de los productos.	1. Ejecutar un modelo de gestión de capacitación a los empleados de la empresa que mejore el rendimiento y desempeño de los mismos (F6, F7, F10, A1, A4, A5, A7, A9). 2. Desarrollar un programa de fidelización para los clientes actuales y potenciales (F1, F2, F3, F4, F8, F9, F10, A1, A4, A5, A7, A9.).	1. Establecer alianzas estratégicas con personal especializado para generar más ingresos (D6, D7, D8, A1, A4, A5, A9). 2. Creación de plan de reestructuración física de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes (D2, D4, D7, D8, A1, A5, A7, A9).

Fuente: Elaboración propia basada en Fred y Forest Conceptos de Administración Estratégica. 2017. México.p.171.

De acuerdo con David, esta matriz permite determinar las posibles alternativas que puedan ofrecer cambios y beneficios positivos a la empresa; donde por medio de 4 tipos de estrategias como las Estrategias **FO (Fortalezas-Oportunidades)**, Estrategias **DO (Debilidades- Oportunidades)**, Estrategias **FA (Fortalezas-Amenazas)** y Estrategias **DA (Debilidades- Amenazas)**. Estas, son el conjunto de factores internos y externos claves a tener en cuenta como son las **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**. Estos, se representan en 4 recuadros exteriores de la matriz y los recuadros interiores representan los 4 tipos de estrategias antes mencionadas.

9.3 TOMA DE DECISIONES

9.3.1 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) Es una técnica analítica la cual permite determinar el atractivo relativo de las posibles estrategias alternativas viables tomando como base la Matriz de Factores Externos Claves (**EFE**), Matriz de Factores Internos Claves (**EFI**), **Matriz Interna-Externa (IE)** y la **Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)** antes desarrolladas para la empresa Ferretería Doble AA en Buenaventura. De acuerdo con D'Alessio se muestra el resumen del contenido de la matriz (MCPE) y luego se desarrolla la misma para la empresa en mención en el *cuadro 19*. El rango de calificaciones (PA) es el siguiente:

1: No atractivo

2: Algo atractivo

3: Atractivo

4: Muy atractiva.

Después de analizar la **Matriz (FODA)** se eligieron las siguientes posibles estrategias alternativas viables de la **Matriz (MCPE)** en el *cuadro 20* para que la empresa implemente el plan y sea líder en el mercado; dichas estrategias se eligieron porque pueden contar con mayor acción o incidencia en el crecimiento para que la organización cumpla con sus objetivos y generación de mayores ingresos.

Cuadro 19. Esquema de la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

Estrategias alternativas posibles		ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS RETENIDAS					
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
FACTORES CLAVE	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES							
1.							
2.							
3.							
AMENAZAS							
1.							
2.							
3.							
FORTALEZAS							
1.							
2.							
3.							
DEBILIDADES							
1.							
2.							
3.							
TOTAL	2.0						

Fuente: Elaboración propia basada en D' Alessio. Proceso estratégico un enfoque de gerencia. 2015. Perú. p.301.

Cuadro 20. Estrategias alternativas posibles viables para la empresa Ferretería Doble AA

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS POSBLES VIABLES
Desplegar publicidad a los clientes actuales y potenciales sobre lo que ofrece la empresa.
Realizar visitas a las comunidades cercanas en la costa pacífica para prestar un excelente servicio.
Ofrecer el portafolio de productos de la empresa en una nueva sede en el sector de la isla.
Ejecutar un modelo de gestión de capacitación a los empleados de la empresa que mejore el rendimiento y desempeño de los mismos.
Establecer alianzas estratégicas con personal especializado para generar más ingresos.
Crear página web y redes sociales como herramientas de promoción del portafolio de productos.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) en el *cuadro 21* se seleccionaron 3 estrategias que en base a la Matriz FODA apuntan al crecimiento de la organización; estas obtuvieron en la matriz (MCPE) una mayor puntuación, esto se demuestra de acuerdo al *cuadro 22*. Es por ello que se hace indispensable elegir una estrategia de cada estrategias específicas retenidas **(Penetración del mercado, Desarrollo del producto y Atrincheramiento)**.

Conforme con el *cuadro 23*, se exponen tres estrategias seleccionadas que buscan fortalecer el crecimiento empresarial y evidenciar a corto, mediano o largo plazo un incremento en las ganancias de la empresa Ferretería Doble AA en Buenaventura.

Dichas estrategias, pueden brindar a la empresa mayor posicionamiento en el mercado pero de igual forma pueden beneficiar a los clientes en aspectos como por ejemplo brindar un horario extendido pues muchas veces se requiere de estos productos en horarios no tan habituales; también, utilizar tecnología para informar a los compradores tanto actuales como potenciales. Todo lo anterior, con el fin de obtener una estrategia integral que abarque todos los temas relacionados con los clientes quienes son esenciales para la organización.

Cuadro 21. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) de la Ferretería Doble AA en Buenaventura

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE) DE LA EMPRESA FERRETERÍA DOBLE AA EN BUENAVENTURA.													
		PENTRACIÓN EN EL MERCADO				DESARROLLO DEL PRODUCTO				ATRINCHERAMIENTO			
		DESPLIEGAR PUBLICIDAD A LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES SOBRE LO QUE OFRECE LA EMPRESA		REALIZAR VISITAS A LAS COMUNIDADES CERCANAS EN LA COSTA PACÍFICA PARA PRESTAR UN EXCELENTE SERVICIO		OFRECER EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA EN UNA NUEVA SEDE EN EL SECTOR DE LA ISLA		EJECUTAR UN MODELO DE GESTIÓN DE CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA QUE MEJORE EL RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO DE LOS MISMOS		ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PERSONAL ESPECIALIZADO PARA GENERAR MÁS INGRESOS		CREAR PÁGINA WEB Y REDES SOCIALES COMO HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	
FACTORES CLAVES	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES													
1. Obtención de contrato con entidades (públicas y privadas)	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09	4	0.12	4	0.12	3	0.09
2. Posicionamiento en el mercado	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
3. Búsqueda de nuevos mercados (regiones, departamentos, ciudades, corregimientos, veredas, etc)	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
4. Época de mayor compras (Junio)	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
5. Variedad de productos	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32
6. Posibilidad de expansión en otros sectores del Puerto	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16
7. Precios accesibles	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32
8. Asesoramiento al cliente	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
9. Tiempo de entregas	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32
AMENAZAS													
1. Aumento de Competencia	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
2. Inseguridad social	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.06	1	0.04
3. Clima cambiante	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07
4. Alza en los precios de los productos	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21
5. Cambios de gustos y preferencias de los clientes	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20
6. Economía del País	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
7. Única sede	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	1	0.03	4	0.12	3	0.09
8. Insuficiencia de proveedores	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28
9. Descenso en la demanda de los productos	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15

Cuadro 21. (Continuación) Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) de la Ferretería Doble AA en Buenaventura

FORTALEZAS													
1. Variedad de productos	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32
2. Calidad de productos	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32
3. Accesibilidad de productos	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20
4. Capacidad en el depósito de mercancía	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24
5. Rentabilidad financiera	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
6. Servicio al cliente	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15
7. Buen clima organizacional	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18
8. Pronto despacho de mercancía	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24
9. Precio competitivo de los productos	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32
10. Amplia experiencia en el sector	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
DEBILIDADES													
1. Falta de capacitación para el personal	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16
2. Falta de una estructura organizacional	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12	4	0.12	3	0.09
3. Falta de uso de técnicas sistémicas	0.03	1	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09	4	0.12	4	0.12
4. Falta de planeación en la organización	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16
5. Enlagerencia recae la mayor parte de las funciones	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
6. Baja publicidad	0.02	4	0.08	3	0.06	3	0.06	2	0.04	4	0.08	4	0.08
7. Única sede	0.02	3	0.06	1	0.02	3	0.06	1	0.02	4	0.08	4	0.08
8. Espacio reducido en el área de ventas	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	1	0.03	4	0.12	3	0.09
9. Falta de presupuestos en las áreas de la empresa	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	4	0.08	3	0.06
10. Falta de actualización en el Hardware y Software	0.01	2	0.02	3	0.03	3	0.03	1	0.01	4	0.04	4	0.04
TOTAL	2		5.98		6.58		6.98		5.1		7.01		6,96

Fuente: Elaboración propia basada en D'Alessio. Proceso estratégico un enfoque de gerencia. 2015. Perú. p.300, 301, 302, 303 304.

Cuadro 22. Totales del puntaje atractivo de las estrategias alternativas para la Ferretería Doble AA

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS POSBLES VIABLES	TPA
Desplegar publicidad a los clientes actuales y potenciales sobre lo que ofrece la empresa.	5.98
Realizar visitas a las comunidades cercanas en la costa pacífica para prestar un excelente servicio.	6.58
Ofrecer el portafolio de productos de la empresa en una nueva sede en el sector de la isla.	6.98
Ejecutar un modelo de gestión de capacitación a los empleados de la empresa que mejore el rendimiento y desempeño de los mismos.	5.1
Establecer alianzas estratégicas con personal especializado para generar más ingresos.	7.01
Crear página web y redes sociales como herramientas de promoción del portafolio de productos.	6.96

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 23. Estrategias definitivas seleccionadas viables para la Ferretería Doble AA

	ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	OBJETIVO PERSEGUIDO
1	Realizar visitas a las comunidades cercanas en la Costa Pacífica para prestar un excelente servicio.	Fidelización.
2	Ofrecer portafolio de productos de la empresa en una nueva sede en el sector de la isla.	Participación en el mercado.
3	Establecer alianzas estratégicas con personal especializado para generar más ingresos.	Integración horizontal.

Fuente: Elaboración propia.

10. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

De acuerdo con Thompson, estos objetivos se dividen en dos principalmente estratégicos y financieros; el primero hace referencia a la mercadotecnia al igual que su fuerza competitiva en el mercado y el segundo a las finanzas.

“El desempeño de la compañía no aprovechará todo su potencial a menos que cada unidad organizacional establezca y persiga objetivos de desempeño que contribuyan directamente a los resultados y productos deseados para la empresa en su conjunto.”¹⁴³

Es importante que la empresa trabaje en unión pues cada área debe aportar a que cada uno de los objetivos se cumplan en su totalidad en el plazo estipulado por la organización; por ello se requiere que cada área aúne esfuerzos que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos tanto financieros como estratégicos.

Dicho autor planea que las empresas deben prepararse y enfrentarse al mercado, estableciendo indicadores de desempeño que oriente a la organización, supere a la competencia y permanezca en el mercado; con el fin de posicionarse en el mismo y ser competitivos.

¹⁴³ THOMPSON, Op. cit., p.28.

Cuadro 24. Objetivos estratégicos

TIPO DE OBJETIVO	INDICADOR	META
OBJETIVOS FINANCIEROS		
Conseguir un margen de ganancias para el año 2021.	Nuevos ingresos por concepto de mayor participación en el mercado a nivel regional y local.	20%
Incrementar los ingresos por concepto de nuevas alianzas estratégicas en los próximos 3 años.	Aumento en los ingresos por venta a través alianzas estratégicas.	10%
OBJETIVO ESTRATÉGICOS		
Alcanzar un mayor nivel de crecimiento empresarial en los próximos 4 años; teniendo en cuenta el análisis estratégico que incide en un crecimiento intensivo por medio de estrategias que fidelicen a los clientes, generen mayor participación en el mercado e integre a la empresa con alianzas estratégicas que brinden a la Ferretería Doble AA más opciones y mejores productos que ofrecer a sus clientes actuales y potenciales en Buenaventura.	Atención personalizada Ofrecimiento de más opciones de pago Dar más promociones y descuentos Emplear más medios de comunicación Vincularse a eventos y actividades donde están nuestros clientes potenciales Establecer alianzas con personal especializado que ofrezca productos complementarios de calidad a la empresa.	60%

Fuente: Elaboración propia basada en Thompson *et al.* Dirección estratégica: teorías y casos. México. 2012. p.30.

11. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FERRETERÍA DOBLE AA

En virtud de realizar un plan estratégico es indispensable ejecutar un plan de acción para cumplir con los objetivos propuestos; después analizar y seleccionar las estrategias que puedan brindar productividad, rendimiento y rentabilidad a la empresa. Se procede a proponer el plan operativo que son las actividades específicas que aunado al esfuerzo de la gerencia y demás áreas de la empresa aportan a la misma direccionamiento estratégico.

“Hay diversas presentaciones para estructura y desarrollar un plan; en este caso se sugieren como plan de acción el tipo A y B. El plan de acción tipo B, aquí se trasladan las estrategias, las actividades que se requieran llevar a cabo, así como los responsables de desarrollarlas, la fecha de inicio y fin de dichas actividades y el dinero que se requiere para poner en práctica.”¹⁴⁴

Cuadro 25. Plan de acción: tipo B formato básico

NOMBRE DE LA EMPRESA				
PLAN DE ACCION				
OBJETIVO ESTRATÉGICO				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO Y/O META
		INICIO	TERMINA	
1. ESTRATEGIA DEFINITIVA	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
ACTIVIDADES				
CORTO PLAZO				
XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	
MEDIANO PLAZO				
XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	
LARGO PLAZO				
XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX

Fuente: Pérez. Gerencia estratégica corporativa. (2018). p.224.

¹⁴⁴ PÉREZ URIBE, Rafael Ignacio. Gerencia estratégica corporativa. 1ª edición. Bogotá: ECOE Ediciones, 2018. p.224.

Cuadro 26. Implementación de estrategia definitiva número uno en la empresa Ferretería Doble AA

EMPRESA: FERRETERÍA DOBLE AA				
PLAN DE ACCION				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: ALCANZAR UN NIVEL DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN LOS PRÓXIMOS 4 AÑOS, TENIENDO EN CUENTA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO QUE INCIDE EN UN CRECIMIENTO INTENSIVO POR POR MEDIO DE ESTRATEGIAS QUE FIDELICEN A LOS CLIENTES, GENEREN MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO E INTEGRE A LA EMPRESA CON ALIANZAS ESTRATÉGICAS QUE BRINDEN A LA FERRETERÍA DOBLE AA MÁS OPCIONES Y MEJORES PRODUCTOS QUE OFRECER A SUS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES EN BUENAVENTURA.				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO Y/O META
		INICIO	TERMINA	
1. Establecer alianzas estratégicas con personal especializado para generar más ingresos.	Gerencia y Área de Talento Humano	ene-21	dic-21	Propio
ACTIVIDADES				
CORTO PLAZO				
Consulta de fuentes de información para invertir	Gerencia y Área de Talento Humano	ene-21	ene-21	\$ 10.000.000
Evaluación de las fuentes de información	Gerencia y Área de Talento Humano	ene-21	ene-21	
Revisión de las políticas y/o acuerdos	Gerencia y Área de Talento Humano	ene-21	ene-21	
MEDIANO PLAZO				
Elección del personal especializado	Gerencia	feb-21	feb-21	\$ 100.000.000
Puesta en marcha de las alianzas estratégicas	Gerencia	feb-21	feb-21	
Desarrollo de reuniones periódicas con el área de talento humano para hacer seguimiento a las metas	Gerencia y Área de Talento Humano	abr-21	ago-21	
LARGO PLAZO				
Aumento en las ventas para el segundo bimestre del año 2021	Gerencia y Área Financiera	may-21	jun-21	30%
Utilidades netas	Gerencia y Área Financiera	nov-21	dic-21	40%

Fuente: Pérez. Gerencia estratégica corporativa. (2018). p.225, 226, 227, 228, 229, 230, 231.

Cuadro 27. Implementación de estrategia definitiva número dos en la empresa Ferretería Doble AA

EMPRESA: FERRETERÍA DOBLE AA				
PLAN DE ACCION				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: ALCANZAR UN NIVEL DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN LOS PRÓXIMOS 4 AÑOS, TENIENDO EN CUENTA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO QUE INCIDE EN UN CRECIMIENTO INTENSIVO POR POR MEDIO DE ESTRATEGIAS QUE FIDELICEN A LOS CLIENTES, GENEREN MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO E INTEGRE A LA EMPRESA CON ALIANZAS ESTRATÉGICAS QUE BRINDEN A LA FERRETERÍA DOBLE AA MÁS OPCIONES Y MEJORES PRODUCTOS QUE OFRECER A SUS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES EN BUENAVENTURA.				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO Y/O META
		INICIO	TERMINA	
2. Realizar visitas a las comunidades cercanas en la Costa Pacífica para prestar un excelente servicio.	Gerencia, Área de Mercadeo y el Área Financiera	mar-22	oct-22	Propio
ACTIVIDADES				
CORTO PLAZO				
Contratación de personal capacitado para realizar visitas empresariales	Gerencia, Área de Mercadeo y el Área	mar-22	abr-22	\$ 15.000.000
Capacitación del portafolio de productos que ofrece la empresa	Gerencia, Área de Mercadeo y el Área	abr-22	abr-22	
MEDIANO PLAZO				
Desarrollo de reuniones para poner en marcha el cronograma de visitas programas	Gerencia, Área de Mercadeo y el Área	abr-22	may-22	\$ 20.000.000
implementación de visitas en el Departamento de Chocó	Visitadores Empresariales	may-22	jun-22	
implementación de visitas en el Departamento del Cauca	Visitadores Empresariales	may-22	jun-22	
Implementación de visitas en el Departamento de Nariño	Visitadores Empresariales	may-22	jun-22	
LARGO PLAZO				
Aumento en las ventas para el segundo semestre del año 2022	Área Financiera	jul-22	dic-22	30%
Utilidades netas	Área Financiera	nov-22	dic-22	50%

Fuente: Pérez. Gerencia estratégica corporativa. (2018). p.225, 226, 227, 228, 229, 230, 231.

Cuadro 28. Implementación de estrategia definitiva número tres en la empresa Ferretería Doble AA

EMPRESA: FERRETERÍA DOBLE AA				
PLAN DE ACCION				
OBJETIVO ESTRATÉGICO : ALCANZAR UN NIVEL DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN LOS PRÓXIMOS 4 AÑOS, TENIENDO EN CUENTA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO QUE INCIDE EN UN CRECIMIENTO INTENSIVO POR POR MEDIO DE ESTRATEGIAS QUE FIDELICEN A LOS CLIENTES, GENEREN MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO E INTEGRE A LA EMPRESA CON ALIANZAS ESTRATÉGICAS QUE BRINDEN A LA FERRETERÍA DOBLE AA MÁS OPCIONES Y MEJORES PRODUCTOS QUE OFRECER A SUS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES EN BUENAVENTURA.				
ESTRATEGIAS DEFINITIVAS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO Y/O META
		INICIO	TERMINA	
3. Ofrecer portafolio de productos de la empresa en una nueva sede en el sector de la isla.	Gerencia y el Área de Ventas	ene-23	dic-23	Propio
ACTIVIDADES				
CORTO PLAZO				
Consulta de fuentes de informacion para determinar el sitio estratégico de la nueva sede	Gerencia y el Área de Mercadeo	ene-23	ene-23	\$ 5.000.000
Evaluación de las fuentes	Gerencia y el Área de Mercadeo	ene-23	ene-23	
Revisión de las información	Gerencia y el Área de Mercadeo	ene-23	ene-23	
MEDIANO PLAZO				
Elección de sitio y/o establecimiento comercial	Gerencia y el Área de Mercadeo	feb-23	feb-23	\$ 250.000.000
Puesta en marcha de nueva sede	Gerencia	feb-23	feb-23	
Evaluación de los resultados periódicamente	Gerencia y el Área de Mercadeo	jun-23	jun-23	
LARGO PLAZO				
Incremento en los ingresos por concepto de ventas para el año 2023	Gerencia y el Área Fin	jul-23	dic-23	30%
Utilidades netas	Gerencia y el Área Fin	jul-23	dic-23	50%

Fuente: Pérez. Gerencia estratégica corporativa. (2018). p.225, 226, 227, 228, 229, 230, 231.

Cuadro 29. Costos de la inversión estimada para el plan operativo estratégico de la empresa Ferretería Doble AA

ACTIVIDADES	COSTOS PRESUPUESTADOS
CORTO PLAZO	\$ 30.000.000
MEDIANO PLAZO	\$ 370.000.000
TOTAL INVERSIÓN	\$ 400.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Para el presente estudio de investigación, se utilizó el plan tipo B que plantea el autor antes mencionado, el cual se mostró en el *cuadro 25* donde se evidencia formato de dicho plan. El plan operativo estratégico para la empresa Ferretería Doble AA, se requiere de una inversión de \$400.000.000 esto se muestra en el plan en los *cuadros 26, 27 y 28*, los cuales evidencian las actividades a desarrollar, los responsables, el tiempo de duración y el presupuesto estimado o metas a alcanzar de la empresa .

12. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

12.1 DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA FERRETERÍA DOBLE AA DE BUENAVENTURA

En el presente apartado se presenta la propuesta para la evaluación e implementación de las estrategias de la organización a corto, mediano y largo plazo de forma continua; sin importar el tamaño de la empresa, con el fin de poner en marcha el plan de acción de acuerdo a la metodología de Fred y Forest¹⁴⁵. De esta manera se materializan las mismas y como tal en el plan estratégico propuesto para la empresa Ferretería Doble AA en Buenaventura.

El proceso de administración estratégica genera decisiones que pueden tener consecuencias importantes y perdurables en el tiempo y determinará el éxito o fracaso de la empresa. La evaluación de las estrategias le permitirá a la empresa formar un futuro próspero donde las fuerzas externas no afecten a la organización y por ende al cumplimiento de sus objetivos y/o metas. La evaluación efectiva de las estrategias permitirá a la empresa capitalizar sus fortalezas internas a medida que se van desarrollando, explorar las oportunidades externas cuando éstas surgen, reconocer y defenderse contra las amenazas y mitigar las debilidades internas antes de que puedan volverse perjudiciales para la organización.

12.2 OBJETIVOS DEL CONTROL DE GESTION DE LA EMPRESA FERRTERÍA DOBLE AA DE BUENAVENTURA

- Evaluar resultados, detectar variaciones, establecer tendencias y producir rendimientos con base en información actual, adecuada, objetiva y oportuna.

¹⁴⁵ FRED y FOREST, Op. cit., p.284.

- Establecer metodologías en forma continua para conocer el estado de los procesos y/o actividades de la Ferretería Doble AA y así proyectar sus acciones hacia el futuro.
- Buscar permanentemente mayor eficiencia y eficacia en la gestión local del sector.
- Facilitar la gestión y servir de apoyo en la toma de decisiones.

12.3 PROCESO DE CONTROL DE GESTIÓN

De acuerdo con los autores antes mencionados este diseño se encuentra conformado de las siguientes actividades:

- **Revisión de las bases estratégicas:** se efectúa mediante el desarrollo de una matriz EFE y EFI revisadas. Estas, deben enfocarse en los cambios en las debilidades, fortalezas de las diferentes áreas de la organización. Por otro lado la efectividad de respuestas ante las debilidades y amenazas.
- **Medición del desempeño organizacional:** esta actividad consiste en hacer una comparación de los resultados esperados con los reales, en lo que respecta al desempeño individual, las posibles desviaciones del plan y el progreso de los objetivos establecidos.
- **Aplicación de medidas correctivas:** aquí se exige hacer cambios que benefician a la organización para que sea competitiva en el mercado en el futuro. Aquí aumentan las probabilidades y posibilidades de corregir medidas incorrectas o inapropiadas que no aportan a los logros planeados.

12.3.1 Actividad uno: revisión de las bases estratégicas

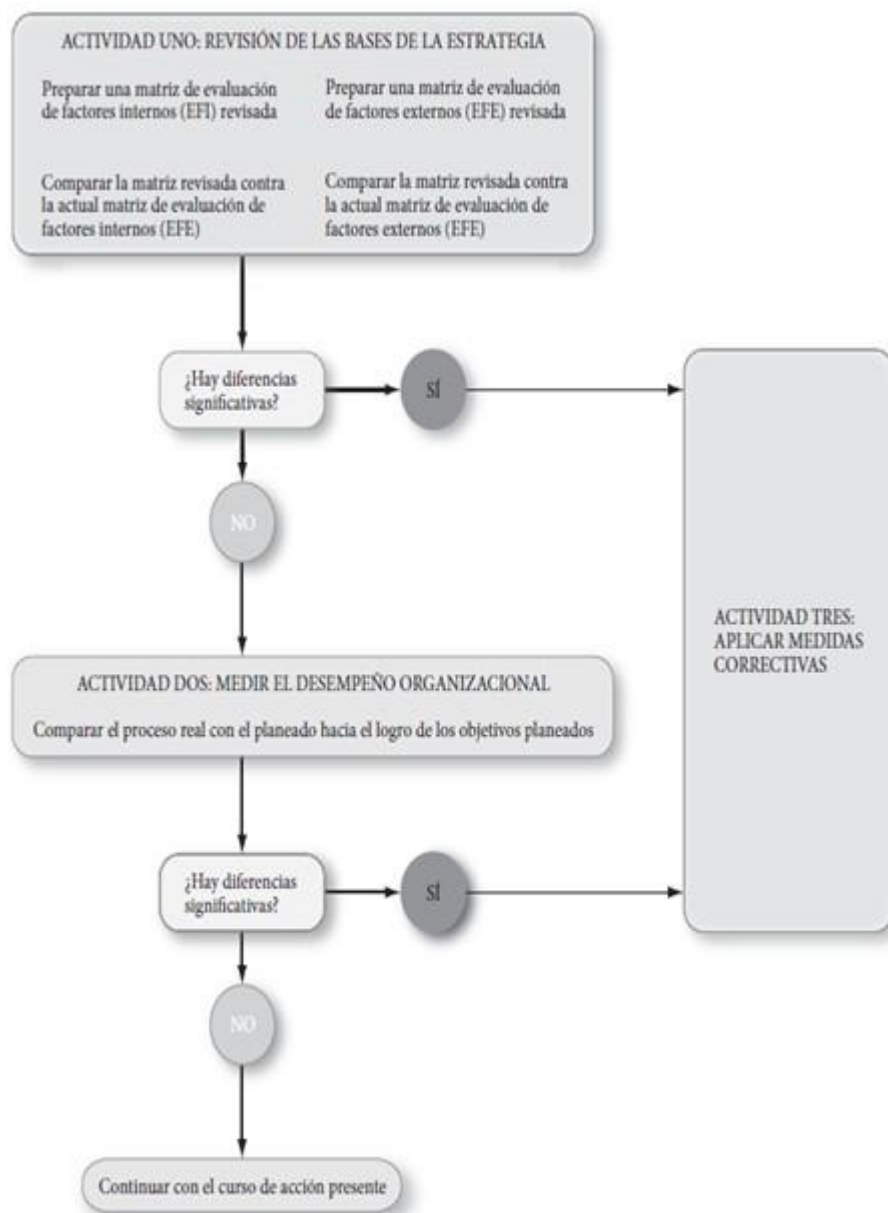
- Para la empresa en mención se proyecta hacer las matrices revisadas en los próximos tres meses, pero variará dependiendo del avance o cumplimiento de los objetivos preestablecidos.
- se efectúa las matrices EFE y EFI revisadas.
- se realizará una comparación con las matrices actuales Cuadro 15, *Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)* y Cuadro 17, *Matriz de los Factores Internos Claves (EFI)* y las matrices revisas a fin de determinar cuáles con las diferencias con el propósito de enfocarse en los cambios que probablemente tendrán las nuevas matrices.
- Al finalizar la presente investigación, en los próximos tres meses la contingencia del *Covid 19*¹⁴⁶ seguirá por ello se hace necesario tener en cuenta nuevos factores como autocuidado, elementos de bioseguridad, aislamiento, distanciamiento social entre otras variables con la finalidad de fortalecer las debilidades y evitar o eliminar las amenazas.

12.3.2 Actividad dos: medición del desempeño organizacional Si las metas y/o objetivos no se alcanzan como lo fueron antes estipulado o planeado; es decir, ocurren cambios significativos, se pasa automáticamente a las actividad tres. En caso contrario a lo anterior se sigue el curso normal en otras palabras la actividad dos.

12.2.3 Actividad tres: aplicación de medidas correctivas En esta actividad se adelantaran acciones administrativas para tomar correctivos, dependiendo de la magnitud de los problemas a nivel administrativo.

¹⁴⁶ Covid 19 “Según MINSALUD. El coronavirus es un virus que surgen periódicamente en diferentes áreas del mundo y que causan Infección Respiratoria Aguda (IRA), es decir gripa, que pueden llegar a ser leve, moderada o grave.”

Figura 42. Modelo para la evaluación de estrategias



Fuente: FRED y FOREST Conceptos de Administración Estratégica. 2017. México.p.285.

12.4 INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN

De acuerdo a las cinco áreas que actualmente funcionan en la organización; se realizarán los siguientes indicadores:

12.4.1 Área administrativa

- Rentabilidad y desempeño.
- Nivel de productividad.
- Efectividad en la toma de decisiones.
- Rendimiento en la gestión y evaluación de estrategias.
- Rendimiento en los procesos.
- Satisfacción de los clientes.

12.4.2 Área de ventas

- Número de clientes atendidos.
- Número de clientes de ventas realizadas.
- Número de pedidos.
- Numero de despachos registrados.

12.4.3 Área operativa

- Cantidad de materiales y/o productos en bodega disponibles.
- Número de pedidos por despachar.
- Número de pedidos despachados.

12.4.4 Área financiera

- Liquidez.
- Margen de utilidades.
- Índice de crecimiento en ventas.
- Rentabilidad sobre las ventas.
- Utilidad neta.

12.5 RESPONSABLES Y MECANISMOS DE RETROALIMENTACION

- El principal mecanismo de retroalimentación a utilizar serán los informes trimestrales de Gestión Presentados a la gerencia de la empresa.
- El consultor (a), es el responsable de presentar sendos Informes Trimestrales de Gestión a la gerencia.
- Los encargados de cada una de las áreas antes mencionadas, son los responsables de entregar informes del control de gestión de una de las áreas.

LIMITACIONES

Entre las limitaciones que se encontraron en la realización del presente trabajo de investigación, son las siguientes:

- La empresa objeto de estudio, manejó información confidencial de la organización.
- La Cámara de comercio no presta mucha información de este sector en Buenaventura siempre y cuando se compre el paquete de información requerida.
- Son pocos los trabajos investigativos y estudios relacionados con este tipo de empresas como son las Ferreterías a nivel local.
- A nivel Nacional, la información no es actualizada con lo que respecta a las ferreterías.
- En el aspecto socio-cultural aún se encuentran datos desactualizados.

CONCLUSIONES

Conforme a los objetivos preestablecidos de acuerdo con la presente propuesta de un plan estratégico para la empresa Ferretería Doble AA en Buenaventura, de acuerdo con la base teórica de los autores Fred David y Forest David especialmente; se concluye lo siguiente:

- La situación actual de la empresa se evidenció falencias a nivel interno y externo puesto que por un lado se desconocen algunos procesos de acuerdo el análisis interno y en algunos casos no se ponen en práctica porque no poseen relevancia para la organización por otra parte no se tiene en cuenta mucha información en cuanto al entorno que lo rodea; De todo lo anterior, se analizaron dichos temas y se demostró que a nivel interno se requiere crear y poner en marcha de manera formal algunos procesos administrativos, ventas y operativos especialmente que puedan contribuir con las fortalezas y detectar las debilidades en este tipo de negocio. Por otra parte, el macroambiente y el análisis de la industria determinó información valiosa y precisa para que la empresa podrá evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades.
- La filosofía institucional se determinó con el análisis con respecto a la filosofía empresarial que determinada el autor antes mencionado demostrado en el *capítulo 6* del presente trabajo, donde se propuso una misión, visión, principios éticos y valores corporativos; que establecerá el rumbo y dirección de la organización.
- Los objetivos estratégicos se establecieron de acuerdo a Thompson donde en el *capítulo 10* se determinaron dichos objetivos que aportaran con el rendimiento, productividad y el cumplimiento de las metas de la empresa; teniendo en cuenta las debilidad, amanezcas, fortalezas y oportunidades que se evidenciaron en análisis empresarial interno y externo.

- En cuanto a las estrategias empresariales conforme con el autor Pérez estas estrategias posibilitaran a la organización mayor participación en el mercado por medio de actividades planteadas, las personas responsables, en los tiempos programados y con un presupuesto estimado se podrán cumplir los resultados esperados por la empresa Ferretería Doble AA en los plazos planteados.
- Por último, en la presente propuesta se culmina con la formulación e implementación la evaluación e implementación de las estrategias seleccionadas para la empresa y su diseño de seguimiento y evaluación de las mismas con el motivo alcanzar la consecución de los objetivos y/o metas de la empresa; terminando de esta manera el proceso de brindar direccionamiento estratégico a través de un sistema integral que fue propuesto en para ejecutar el plan estratégico alcanzando los objetivos específicos en mención y los de la organización en Buenaventura.

RECOMENDACIONES

De acuerdo al presente trabajo de investigación se recomienda a la empresa Ferretería Doble AA lo siguiente con el fin de obtener mayor participación en el mercado, liderazgo en el mismo, pero de igual forma productividad y direccionamiento estratégico que permita a la organización ser la mejor opción a la hora de comprar productos relacionados con materiales eléctricos y de construcción en Buenaventura.

- Poner en práctica la presente propuesta de un plan estratégico; teniendo en cuenta todos los temas relacionados tales como misión, visión, objetivos, principios, valores, la competencia, los proveedores, la economía entre otros dando formalidad a los procesos y factores internos y externos con la finalidad de mejorar los procesos administrativos y demás áreas de la empresa pero también enfrentar de la mejor forma los desafíos de las PyMEs en el Distrito.
- Es importante que tenga en cuenta realizar publicidad y promociones de la empresa utilizando la tecnología y el talento humano, ofreciendo un portafolio de productos disponible en otros medios de comunicación de los actualmente usados puestos que, son muy utilizados por muchos de los clientes tanto actuales como potenciales ahora para conocer de forma rápido lo que ofrecen las empresas hoy en día.
- Es necesario que haya capacitaciones al personal de ventas para mejorar el rendimiento y los procesos de esta área.
- Se recomienda a la empresa realizar alianzas estratégicas e ingresar a otros nichos de mercados para ofrecer el portafolio de productos además, poner en marcha una sede que contribuya con el incremento en los ingresos de la empresa y el cumplimiento de los objetivos y/o metas.
- En cuanto al sistema de inventario se recomienda que este se actualice de tal manera que se puedan evidenciar la cantidad de determinada referencia de producto disponible en la organización, vital para este tipo de negocio; aportando así al despacho rápido de mercancía.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, Giohanny; ROJAS, Irene., y CISNEROS, Mireya. Cómo escribir la investigación académica: desde el proyecto hasta la defensa.1° edición. Bogotá: Ideas Propias, 2014.
- ARIAS, Fideas. El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica. 7°edición. Venezuela: Editorial Episteme, 2016.
- BELTRÁN, A. Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. Sotavento M.B.A. 2006. (7):8-15.
- BENÍTEZ, Daniela y HERNÁNDEZ, Azizi. Formulación de un Plan Estratégico para la Empresa Transportes Línea Buenaventura S.A. (2019 – 2023). Administrador de Empresas. Buenaventura. Universidad del Valle Sede Pacífico. Facultad Ciencias de la Administración. Departamento de Dirección y Gestión Administrativa. 2018.
- BERNAL, Cesar. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ª Edición. Colombia. Pearson. 2010.
- BISQUERRA, R. metodología de la investigación educativa. 2°edición. Madrid: La muralla, 2009.
- CABALLERO M, Freijero A. Gonzalo, Ana B. Dirección Estratégica de la PYME: Fundamentos y teorías para el éxito empresarial.1° edición. Bogotá: Ideas Propias, 2010.
- CERDA. Fuentes de recolección de información, Citado por BERNAL, Cesar. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ª Edición. Colombia. Pearson. 2010.

- D'ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico un enfoque de gerencia. 1ª edición. México S.A. De C.V. Pearson educación de México S.A. de C.V, 2008.
- D'ALESSIO, Fernando. Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia. 1ª edición. México D.F: Pearson Pontificia Universidad Católica del Perú . CENTRUM, 2012.
- D'ALESSIO, Fernando. El proceso estratégico un enfoque de gerencia. 3ª edición. Perú. Pearson, 2015.
- ENTREVISTA con Alberto Londoño Londoño, 7 de mayo de 2019, propietario de la empresa Ferretería Doble AA de Buenaventura
- FRACICA. Muestra objeto de estudio: determinación., Citado por BERNAL, Cesar. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ª Edición. Colombia. Pearson. 2010.
- FRED, David y FOREST, David. Conceptos de Administración Estratégica: Beneficios de la Dirección Estratégica. 9ª edición. México D.F: Pearson Educación, 2017.
- FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica: Beneficios de la Dirección Estratégica. 9ª edición. México D.F: Pearson Educación, 2003.
- JANY. Muestra objeto de estudio: determinación., Citado por BERNAL, Cesar. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ª Edición. Colombia. Pearson. 2010.
- JHONSON, Gerry y SCHOLE, Kevan. Dirección estratégica: 5ª edición. Madrid, España: Pearson Educación, S.A., 2001.

- LERMA, Héctor y GONZALEZ, Daniel. Metodología de la investigación “propuesta, anteproyecto y proyecto”. 4° edición. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2009.
- MALTHORA, Naresh K. Investigación de mercados,” Un enfoque aplicado”. 4°edición. México: Pearson Educación, 2004.
- MUÑIZ, Luis. Check-List para el diagnóstico empresarial: una herramienta clave para el control de gestión. 1ª edición. España. Profit Editorial I.,S.L. 2017.
- MURGUEITIO, Karina y RODRÍGUEZ, Anguie. Formulación de un Plan de Desarrollo Estratégico para la Agencia Marítima SCS Aduanera INC. (2017-2021). Administrador de Empresas. Buenaventura. Universidad del Valle Sede Pacífico. Facultad Ciencias de la Administración. Departamento de Dirección y Gestión Administrativa. 2017.
- PÉREZ URIBE, Rafael Ignacio. Gerencia estratégica corporativa. 1ª edición. Bogotá: ECOE Ediciones, 2018.
- PINZON, Matiz y QUINTERO Isabel. Pensamiento estratégico: Concepto, impulsores y práctica. 1ª edición. Bogotá. D.C: Alfaomega, 2018.
- SCNHART, Alejandro. Marketing para PyMEs: un enfoque para Latinoamérica. 1° edición. Colombia: Alfaomega, 2013.
- THOMPSON, Arthur. *et al.* Administración Estratégica teorías y casos. 18ª edición. México D.F: McGraw-Hill, 2012.
- WHEELEN Thomas L y HUNGER, J David. Administración Estratégica y Políticas de Negocios teorías y casos: Beneficios de la Administración Estratégica. 10ª edición. México D.F: Pearson. Educación, 2007.

WEBGRAFÍA

- AMERICA RETAIL. Colombia: Mercado ferretero potencia su crecimiento. [En línea]. [Consultado: 11 de diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-mercado-ferretero-potencia-su-crecimiento/>.
- AMERICA RETAIL. Colombia: Las ferreterías se han convertido en motor de la industria y los negocios en el país. [En línea]. [Consultado: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-las-ferreterias-se-han-convertido-en-motor-de-la-industria-y-los-negocios-en-el-pais/>.
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. La gran encuesta PYME. 2018. [En línea]. [Consultado: 16 de abril de 2020]. Disponible en: http://www.anif.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2019/01/gepnacional_i-2018.pdf.
- BARRAGÁN 2002. El porqué de la planeación en las PYMES. Citado por: Zerón, Ramón. Mariana, Juan [En línea]. [Consultado: 23 de mayo de 2019]. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2008b/ofc.htm>.
- BORJA, M. Plan Estratégico Administrativo a la Empresa Construcciones Cesar Augusto Borja. 2015. trabajo de grado (Administradora de Empresas). [En línea]. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10735/1/0523775.pdf>.
- BUENAVENTURA INFOISINFO. [En línea]. [Consultado: 6 de diciembre de 2019]. Disponible en: <https://buenaventura.infoisinfo.com.co/busqueda/ferreteria/3>.

- CALA, A. "Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa" [En línea] [Consultado: 26 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/ccsh/article/download/703/588/>.
- CÁMARA DE COMERCIO MEDELLÍN, HERRAMIENTAS EMPRESARIALES. ¿Por qué algunos empresarios no realizan Planeación Estratégica? [En línea] [Consultado: 23 de mayo de 2019]. Disponible en <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/EmpresariosnorealizanPlaneacionestrategica.aspx>.
- CANO, N y CORREA, N. "Planeación Estratégica para la Ferretería A. Flores de la Ciudad de Loja, periodo 2011-2015". 2010. trabajo de grado (Contabilidad y Auditoría). [En línea]. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://dspace.unl.edu.ec/handle/123456789/1616>.
- CHRIST, Kathryn. Importancia de la planificación estratégica en las empresas. Enero 1 de 2018. [En línea] [Consultado: de 20 junio de 2019]. Disponible es: <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>.
- Covid 19 "Según MINSALUD. El coronavirus es un virus que surgen periódicamente en diferentes áreas del mundo y que causan Infección Respiratoria Aguda (IRA), es decir gripa, que pueden llegar a ser leve, moderada o grave."
- CUELLAR, N. Plan de Mercadeo Estratégico para la Empresa Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja del Municipio de Salado blanco – Huila. 2015. trabajo de grado (Administradora de Empresas). [17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/3405/1/26572066.pdf>.

- DANE. BOLETÍN: Censo general de 2005, “datos desagregados por sexo”. [En línea]. [Consultado: 17 de abril de 2020]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/censo2005/gene_15_03_07.pdf.
- DANE. BOLETÍN: Indicadores básicos de TIC en Empresas. [En línea]. [Consultado: 29 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/indicadores-basicos-de-tic-en-empresas>.
- DANE. CIIU DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS. [En línea]. [Consultado: 2 de noviembre de 2019]. Disponible en: <https://uploadgerencie.com/medios/codigos-ciiu.pdf>.
- DIAN RESOLUCIÓN 000139. SECCIÓN F CONSTRUCCIÓN. [En línea]. [Consultado: 2 de noviembre de 2019]. Disponible en: <file:///C:/Users/Dayan/Documents/informacion%20usaca/informacion%20de%20anteproyecto/CIIU%20DIAN.pdf>.
- DINERO. Le llegó competencia a las grandes ferreterías en Colombia. Colombia. [En línea]. [Consultado: 19 de diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/master-pro-abrira-30-modernas-ferreterias-hasta-el-2021-en-colombia/223528>.
- EDUCALINGO. Diccionario español [En línea]. [Consultado: 23 de julio de 2019]. Disponible en: <https://educalingo.com/es/dic-es/ferreteria>.
- El comité de programa académico de administración de empresas. Febrero 19 de 2018. [En línea] [Consultado: de 7 julio de 2019]. Disponible en: <http://fayol.univalle.edu.co/bannerhtml5/Reglamento%20de%20Trabajo>.

- EL FERRETERO REVISTA. La Tecnología Como Factor De Éxito En Las Ferreterías. [En línea]. [Consultado: 29 de abril de 2020]. Disponible en: <http://ferretero.com/la-tecnologia-como-factor-de-exito-en-las-ferreterias/>.
- FERRETERÍA FLORENCIA. El sector ferretero cerca de usted. [En línea]. [Consultado: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <http://www.ferreteriaflorenia.com/ferreterias-contribuyen-a-la-economia>.
- FERNÁNDEZ, M, Sinchi E. Elaboración de un plan estratégico para la empresa “Tecní Ferreteria Ricaurte”. 2010. trabajo de grado (administración de empresas). [En línea]. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1107/1/tad963.pdf>.
- FRED, David. REVISTA GLOBAL DE NEGOCIOS. “La planeación estratégica en la innovación y permanencia de las mipymes”. Citado por: Arrieta, Delia. [En línea]. [Consultado: 16 de junio de 2019]. Disponible en: [file:///C:/Users/Dayan/Downloads/RGN-V3N5-2015-1%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Dayan/Downloads/RGN-V3N5-2015-1%20(2).pdf).
- FRED, David. REVISTA GLOBAL DE NEGOCIOS. “La planeación estratégica en la innovación y permanencia de las mipymes”. Citado por: ARRIETA, Delia. [En línea]. [Consultado: 16 de junio de 2019]. Disponible en: [file:///C:/Users/Dayan/Downloads/RGN-V3N5-2015-1%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Dayan/Downloads/RGN-V3N5-2015-1%20(2).pdf).
- FINANZAS EN SOCIEDAD. El sector ferretero y su importante aporte a la economía colombiana. . [En línea]. [Consultado: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <http://finanzasensociedad.com/noticias/aporte-del-sector-ferretero-a-la-economia-colombiana>.
- GENERALIDADES SOBRE LA INDUSTRIA FERRETERA. “Reseña histórica de las empresas ferreteras. [En línea]. [Consultado: 23 de julio de 2019]. Disponible en: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/8047/2/658.151-P851d-CAPITULO%20I.pdf>.

- HSBNOTICIAS.COM. “Las ferreterías se han convertido en motor de la industria y los negocios en Colombia”. Agosto 2016. [En línea]. [Consultado: 4 de junio de 2019]. Disponible en: https://hsbnoticias.com/noticias/economia/las-ferreterias-se-han-convertido-en-motor-de-la-industria-y-232360?fbclid=IwAR3r4_ZLK_hqXOqQ6E1KH8ht7kK7QSSCAF6C35zuC-U6s7rYum7VQ-w5uC8.
- INSTITUTO NACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS. Así van las mipymes de la región. [En línea]. [Consultado: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.incp.org.co/asi-van-las-mipymes-la-region/>.
- LA REPÚBLICA. Desempeño sector construcción y sus encadenamientos sectoriales. . [En línea]. [Consultado: 11 de diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/desempeno-sector-construccion-y-sus-encadenamientos-sectoriales-2752867>.
- LA REPÚBLICA DIARIO. La tecnología colombiana. [En línea]. [Consultado: 29 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/analisis/juan-carlos-montes-cadavid-2551471/la-tecnologia-colombiana-2886825>
- LÓPEZ, T. ¿La planificación estratégica puede ayudar a pequeñas y medianas empresas? Mayo 11 de 2018. [En línea] [Consultado: de 30 junio de 2019]. Disponible en: <https://www.workana.com/blog/emprendimiento/planificacion-estrategica-para-pequenas-y->.
- LOVATO, S y TOMALÁ, O. “Plan Estratégico para la Ferretería Solís ubicada en el Cantón la Libertad, Provincia de Santa Elena, 2014-2018” 2013. trabajo de grado (Ingeniera en Desarrollo Empresarial). [En línea]. [Consultado: 17 de julio de 2019]. Disponible en: <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1404/1/PLAN%20ESTRAT%C3%89GICO%20PARA%20LA%20FERRETER%C3%8DA%20SOL%C3%8DS%20UBICADA%20EN%20EL%20CANT%C3%93N%20LA%20LIBERTA D%2C%20%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%2C%20%2020>

14-2018.pdf.

- LOZANO BATALLA, Roberto. "Así es Buenaventura" 2018. [En línea]. [Consultado: 5 de junio de 2019]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/CristianGodoy46/historia-detallada-de-progreso-buenaventura-batalla>.
- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. [En línea]. [Consultado: 24 de enero de 2019]. Disponible en: <https://sites.google.com/site/planstrategico/plan-estrategico/8-analisis-externo/c-analisis-de-grupos-estrategicos>.
- MANUAL DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO. "Código de ética". [En línea]. [Consultado: 2 de noviembre de 2019]. Disponible en: https://www.icontec.org/wp-content/uploads/2019/08/DOC-Manual_Buen_gobierno_corporativo-2019.pdf.
- MINCOMERCIO. Leyes. [En línea]. [Consultado: 16 de abril de 2020]. Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/normatividad/leyes>.
- MORETA, María I. Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias 2016-2017. [En línea] [Consultado: 2 de junio de 2019]. Disponible en: investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/download/83/79.
- PÁGINAS AMARILLAS.COM. Ferreterías en Colombia. [En línea]. [Consultado: 19 de diciembre de 2019]. Disponible en: <https://www.paginasamarillas.com.co/servicios/ferreterias>.
- PEÑA, Arnol; PINEDA J., y MARTÍNEZ L. Propuesta de Plan Estratégico para la Ferretería MAXSUFER. 2018. trabajo de grado (Especialistas en Gerencia de Empresas). [En línea]. [Consultado: 17 de julio de 2019].

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

- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. [En línea]. [Consultado: 24 de enero de 2019]. Disponible en: <https://sites.google.com/site/planstrategico/plan-estrategico/8-analisis-externo/c-analisis-de-grupos-estrategicos>.
- PORTAFOLIO. Así le va a las empresas en Colombia que usan tecnología de análisis de datos. [En línea]. [Consultado: 29 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-en-colombia-que-usan-tecnologia-de-analisis-de-datos-512836>.
- PORTAFOLIO. Ferreterías: 'con todos los fierros' para aprovechar diciembre. [En línea]. [16 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/situacion-de-las-ferreterias-en-colombia-499680>.
- QUINTERO, Juan S. Las Pymes en Colombia y las Barreras para su Desarrollo y Perdurabilidad. 2018. trabajo de grado (Especialista en Gestión del Desarrollo Administrativo). [En línea]. [17 de julio de 2019]. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17949/QuinteroReatigaJuanSebastian2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- REDACCIÓN ECONOMÍA. “Construcción consolida negocios del sector ferretero”: El dinamismo de la actividad edificadora contribuye al crecimiento del comercio de herramientas y materiales. Enero 20015. [En línea]. [Consultado: 4 de junio de 2019]. Disponible en: <https://www.elheraldo.co/economia/construccion-consolida-negocios-del-sector-ferretero-180455>.
- REVISTA DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? 2015. [En línea]. [Consultado: 23 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>.

- REVISTA FIERROS EDICIÓN 75. Proyecciones Fierros 2019. [En línea]. [Consultado: 11 de diciembre de 2019]. Disponible en: https://issuu.com/axiomapruebas/docs/fr_issu.
- REVISTA SEMANA. Cinco efectos visibles del cambio climático en Colombia. [En línea]. [Consultado: 29 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.semana.com/nacion/articulo/efectos-del-cambio-climatico-en-colombia/512637>.
- RONCANCIO, Gabriel. " ¿Por qué hacer planeación estratégica?" 2018. [En línea]. [Consultado: 17 de junio de 2019]. Disponible en: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>.
- SAMPIERI, Roberto y MENDAZA, Christian. Metodología de la Investigación, las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas. Edición primera. 2018. p 10. [En línea] [consultado: de 28 julio de 2019]. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+las+rutas+cuantitativa+cualitativa+y+mixta+pdf&ots=TiYhZZUmG1&sig=oHit43OPmszK2C4yk--Xz4dU4y4#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20las%20rutas%20cuantitativa%20cualitativa%20y%20mixta%20pdf&f=true>.
- SCHOL WILLEM, F. Ingeniero comercial de la Universidad de Syracuse ¿Qué tienen en común el 70 por ciento de empresas que obtienen resultados sobresalientes, mejor que sus pares? Un proceso formal de Planificación Estratégica [En línea] [Consultado: 11 de junio de 2019]. Disponible en: <https://www.america-retail.com/opinion/omea-una-herramienta-de-planificacion-estrategica/>.
- SECRETARÍA SENADO. Artículo. [En línea]. [Consultado: 16 de abril de 2020]. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html

#19.

- SECRETARÍA SENADO. Artículo. [En línea]. [Consultado: 16 de abril de 2020]. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0232_1995.html.
- TORRES B, DAZA C. Daniela, Diana Estefanía. Propuesta de planeación estratégica para la empresa kholer Ltda. [En línea] [Consultado: 2 de junio de 2019]. Disponible en: http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf.
- UNIPYMES.COM. “El mercado ferretero colombiano potencia su crecimiento por mayor demanda”. Septiembre 2017. [En línea]. [Consultado: 14 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://www.unipymes.com/el-mercado-ferretero-colombiano-potencia-su-crecimiento-por-mayor-demanda/>.
- WESTREICHER, Guillermo. “Pyme – Pequeña y mediana empresa”. [En línea]. [Consultado: 22 de julio de 2019]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>.

ANEXO

FORMATO DE ENCUESTA REALIZADA A LA EMPRESA FERRETERÍA DOBLE AA PARA EL ANÁLISIS INTERNO

El presente formato, tiene la finalidad de mostrar cada uno de los aspectos que se tuvieron en cuenta para realizar el análisis interno de la empresa y poder establecer un diagnostico interno empresarial. Fue creado únicamente con fines académicos.

Esta panilla se debe diligenciar de la siguiente forma, de acuerdo a los 3 tipos de contestaciones según el valor asignado en el modelo Excel que plantea Muñiz en su libro y que fue adaptado para el estudio de la Ferretería Doble AA en Buenaventura.

Nota: NR: No Responde.

1. Respuestas:

NO: 1

NR: 5

SI: 10

2. Importancia:

Baja: 1

Media: 5

Alta: 10

3. Comentarios:

Observación del
encuestado.

AUDITORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.							
	Respuestas			Importancia			
	NO	NR	SI	Baja	Media	Alta	
Preguntas	1	5	10	1	5	10	Comentarios
¿En la empresa se ha aplicado un plan estratégico?							
¿Usted hace una planeación de sus tareas en la empresa?							
¿Sabe porque la Ferretería se llama DOBLE AA? Decir porqué							
¿Conoce la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la empresa?							
¿Conoce las políticas internas de la empresa? Se visualizan en la misma?							
¿Usted hace una planeación adecuada de las actividades en la empresa?							
¿Conoce la estructura organizacional de la empresa? Sabe dónde usted se encuentra ubicado en la misma?							
¿Recibe capacitación por parte de una entidad para ser más productivo en sus labores?							
¿La relación con su equipo de trabajo es buena?							
¿El ambiente laboral es bueno?							
¿De acuerdo con sus tareas siente que es bien remunerado?							
¿Entre 1, 5 y 10 cuál es el accionar de la competencia hacia la empresa siendo 10 el alto?							
¿Entre 1, 5 y 10 cuál es el comportamiento de la demanda de los productos de la empresa siendo 10 el alto?							
¿Conoce cuál es su rol en la empresa?							
¿Se motiva hacer las actividades de la mejor manera?							
¿Entre 1,5 y 10 cuál es el nivel de satisfacción de la mayoría de los clientes?							
¿Existe actualmente algún mecanismo de vigilancia, control y evaluación de sus actividades?							
¿Es seguro su puesto de trabajo y cuenta con todo los implementos necesarios para cumplir sus tareas en la empresa?							
¿En cuanto a la parte administración y gerencia de la empresa tiene más debilidades que fortalezas?							

AUDITORÍA A MARKETING Y VENTAS.							
	Respuestas			Importancia			
	NO	NR	SI	Baja	Media	Alta	
Preguntas	1	5	10	1	5	10	Comentarios
¿Conoce cuales son los clientes de la empresa en el mercado?							
¿Se ha posicionado los productos en el mercado respecto a sus clientes?							
¿La participación de los productos en el mercado se ha incrementado?							
¿Operan sólo a nivel local?							
¿Las ventas geográficamente están bien distribuidas en Buenaventura?							
¿La empresa hace estudios de mercado?							
¿La fuerza de venta es efectiva para la empresa? de acuerdo a la demanda de los productos							
¿La calidad de los productos es reconocida por los clientes?							
¿El servicio postventa es de calidad según los clientes?							
¿Los precios de los productos son adecuados y siguen una política de precios organizacional?							
¿Actualmente hay medios de comunicación dan publicidad a los productos?							
¿Los medios que actualmente utilizan son suficientes para dar a conocer los productos?							
¿Considera que se deben emplear más medios de comunicación para dar publicidad a los productos?							
¿El sector ferretero en Buenaventura es altamente competitivo?							
¿Los canales de distribución que utilizan son confiables y productivos para la empresa?							
¿El depósito de mercancía es efectivo e incrementa las ventas en la empresa?							
¿El punto de venta muestra todos los productos y el cliente los puede visualizar?							

AUDITORÍA DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA.							
	Respuestas			Importancia			
	NO	NR	SI	Baja	Media	Alta	
Preguntas	1	5	10	1	5	10	Comentarios
¿Son los proveedores confiables y proveen productos de calidad?							
¿Se evalúa el proceso de compra a proveedores con frecuencia?							
¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?							
¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control costos?							
¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de activos fijos?							
¿La tecnología usada en los procesos es de última generación?							
¿La distribución de la empresa está distribuida productivamente?							
¿La empresa tiene un diseño que aporta estratégicamente en sus ventas?							
¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?							
¿Se siguen estándares de trabajo nacionales?							
¿Las instalaciones y todo equipo de trabajo está en buen estado actualmente?							
¿La manipulación de mercancía es eficiente y productiva?							
¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?							
¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?							
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?							

AUDITORÍA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD.							
	Respuestas			Importancia			
	NO	NR	SI	Baja	Media	Alta	
Preguntas	1	5	10	1	5	10	Comentarios
¿Los índices financieros actuales de la empresa son mejores que el año pasado?							
¿Tiene debilidades en dichos índices financieros?							
¿Tiene fortalezas en dichos índices financieros?							
¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?							
¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?							
¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?							
¿Se manejan presupuestos?							
¿Se cotiza en bolsa?							
Se efectúan análisis de riesgo?							
¿Usted como funcionario de finanzas y contabilidad cuenta con la experiencia necesaria?							
¿Usted como responsable de las finanzas y contabilidad es capacitado por parte de la gerencia?							

AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS.							
	Respuestas			Importancia			
	NO	NR	SI	Baja	Media	Alta	
Preguntas	1	5	10	1	5	10	Comentarios
¿Se tiene conocimiento de cuál es el clima organizacional actualmente?							
¿Se conocen las capacidades distintivas de cada integrante del equipo de trabajo?							
¿Conoce el estilo de toma de decisiones de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo?							
¿Cuenta con un área para la organización y métodos?							
¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?							
¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?							
¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?							
¿Se cuenta con una política de incentivos?							
¿Se cuenta con una política de tercerización o servicios?							
¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?							
¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?							
¿Se cuentan con actividades de capacitación y/o asesoramiento?							
¿En cuanto a la parte de recursos humanos tiene más debilidades que fortalezas?							
¿En cuanto a la parte de recursos humanos tiene más fortalezas que debilidades?							

AUDITORÍA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.							
	Respuestas			Importancia			
	NO	NR	SI	Baja	Media	Alta	
Preguntas	1	5	10	1	5	10	Comentarios
¿Se cuenta con un sistema de información o base de datos gerencial?							
¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?							
¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?							
¿Los sistemas de seguridad son eficientes?							
¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?							
¿Son el sistema y la data actualizados permanentemente?							
¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?							
¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?							
¿Usted como funcionario de sistemas de información y comunicaciones cuenta con la experiencia necesaria?							
¿Usted como funcionario de sistemas de información y comunicaciones por parte de la gerencia recibe capacitación?							
¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?							
¿En cuanto a los sistemas de información y comunicaciones tiene más debilidades que fortalezas?							
¿En cuanto a los sistemas de información y comunicaciones tiene más fortalezas que debilidades?							

AUDITORÍA DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.							
	Respuestas			Importancia			
	NO	NR	SI	Baja	Media	Alta	
Preguntas	1	5	10	1	5	10	Comentarios
¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?							
¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar investigación y desarrollo?							
¿Cuenta con un personal de investigación y desarrollo?							
¿Capacita al personal de investigación y desarrollo?							
¿Los procesos administrativos y operativos son apoyados con la tecnología?							
¿Entre 1, 5 y 10 que tanta tecnología de punta utiliza la empresa actualmente? Siendo 10 el más alto.							
¿La tecnología de punta que utiliza la empresa contribuye en los procesos diarios de la misma? Entre 1, 5 y 10 que tanto siendo 10 el más alto.							
¿Los sistemas de cómputo y administración son adecuados?							
¿La empresa frecuentemente asigna recursos para la tecnología?							
¿En cuanto a la investigación y desarrollo tiene más debilidades que fortalezas?							
¿En cuanto a la investigación y desarrollo tiene más fortalezas que debilidades?							

