# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA PUERTO TEJADA 2018- 2020 DEL MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA CAUCA

DANIELA PEÑA SALAZAR
LINA YULIETH FORY VALENCIA

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DEL CAUCA – ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2017

# PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA PUERTO TEJADA 2018- 2020 DEL MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA CAUCA

DANIELA PEÑA SALAZAR
LINA YULIETH FORY VALENCIA

Trabajo de grado para optar por el título de Administradoras de Empresas

Director:
ALEJANDRO MORANTE MALDONADO

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DEL CAUCA – ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2017

Nota de Aceptación

Este trabajo de grado cumple con los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar por el título de Administradoras de Empresas.

_____

Presidente del Jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

Santander de Quilichao (03/11/2017)

DEDICATORIA

A

Dios primeramente, por su infinito amor, por estar presente en cada paso que doy. A mi tío quien fue para mí como un padre, A madre por su apoyo incondicional. Finalmente pero no menos importante a mi hija a quien amo, ella es mi motor, mi fuerza, mis ganas de salir adelante.

**Daniela Peña Salazar**

A

A Dios por permitirme llegar hasta aquí y a mi familia por apoyarme siempre, por creer en mí, por motivarme cada día para salir adelante

**Lina Yulieth Fory Valencia**

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos la vida y fortalecernos en el día a día, alimentando nuestro espíritu. A la Universidad del Valle por educarnos en un ambiente democrático, orientándonos al servicio social, la innovación y el desarrollo sostenible.

A nuestros docentes por formarnos con su ejemplo para un actuar ético, por compartir sus conocimientos y experiencias.

**CONTENIDO**


Pág.

RESUMEN 10

INTRODUCCIÓN 12

1. OBJETIVOS 13
1.1 OBJETIVO GENERAL 13
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 13

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 14
2.1FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 15
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 15

3. JUSTIFICACIÓN 16

4. MARCOS DE REFERENCIA 17
4.1 MARCO TEÓRICO 17
4.2 MARCO CONCEPTUAL 21
4.3 MARCO CONTEXTUAL 24

5. METODOLOGÍA 25

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 25
5.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN 25
5.3 TÉCNICAS DE RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN 25
5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN 26

6. CARACTERIZACIÓN DE LA FERRETERÍA PUERTO TEJADA 27

7. DESARROLLO DEL PROYECTO 31
7.1DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN 31

7.1.1 Análisis de Entornos 31
Análisis del sector ferretero 50
7.1.2 Cinco fuerzas de Porter 52
7.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN 55

8. ANÁLISIS DE BENCHMARKING 60

9. MATRIZ DOFA 70

10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 72

11. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS 76
11.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO 76
11.2 PLAN DE ACCIÓN 80

CONCLUSIONES 87

RECOMENDACIONES 88

BIBLIOGRAFÍA 89

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1Límites del municipio de Puerto Tejada .....33
Tabla 2 Evaluación factores entorno geográfico .....34
Tabla 3 Evaluación de factores entorno demográfico .....36
Tabla 4. Evaluación de factores entorno jurídico .....39
Tabla 5 Evaluación entorno cultural .....40
Tabla 6. Identificación del riesgo en el municipio de Puerto Tejada .....42
Tabla 7. Evaluación de entorno ambiental .....44
Tabla 8 Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica. 20017. II Trimestre .....45
Tabla 9 Comportamiento de la actividad de la construcción. 20017. II Trimestre ..47
Tabla 10. IPC Variación año corrido, según grupo de gasto. Agosto 2016 -2017 .48
Tabla 11 Evaluación de factores entorno económico .....48
Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos- M.E.F.E .....50
Tabla 13 Matriz de Factores Internos- M.E.F.I .....59
Tabla 14 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) .....67
Tabla 15. Matriz DOFA .....70
Tabla 16. Bases del plan estratégico .....78
Tabla 17. Plan de Acción .....80
Tabla 18. Cronograma .....82
Tabla 19. Presupuesto .....85

## LISTA DE GRAFICAS Y FIGURAS

Pág.

Figura 1. Ubicación de la Ferretería Pto. Tejada .....27
Figura 2. Fachada ferretería Puerto Tejada.....28
Figura 3. Organización ladrillo para la construcción .....28
Figura 4. Organización material para la construcción.....29
Figura 5 Mapa Puerto Tejada .....32
Figura 6 Distribución población por zona: rural y urbana.....34
Figura 7. Pirámide poblacional por rangos de edad y género.....35
Figura 8. Variaciones IPC sector construcción. 2016 – 2017. .....47
Figura 9. Esquema de las cinco fuerzas de Porter .....52
Figura 10. Fachada Ferretería Nuevo Mundo.....61
Figura 11. Fachada Ferretería La Reina.....62
Figura 12. Fachada Ferretería las Vegas. .....64
Figura 13. Ferretería Puerto Tejada.....65
Figura 14. Matriz de Benchmarking .....69
Figura 15 . Valores Corporativos .....73
Figura 16. Organigrama.....74

## RESUMEN

Este documento presenta la investigación que se ha llevado a cabo para la realización de nuestro trabajo de grado, en el cual la problemática objeto de estudio es que la Ferretería Puerto Tejada no cuenta con un plan estratégico, es por ello que el objetivo del mismo es realizar un plan estratégico a largo plazo que le permita a la empresa enfrentarse a diversos factores, como lo son la competencia, el sector económico, el medio cambiante entre otros. La investigación realizada corresponde a un tipo descriptiva ya que se pondrá en práctica la observación directa con el propósito de identificar el comportamiento de cada uno de los integrantes de la ferretería y su funcionamiento En este trabajo se acude a fuentes de información que contribuyan significativamente, mediante herramientas de investigación como lo son la observación, entrevistas, encuestas y diagnósticos, todo ello con el fin de conocer más sobre el estado actual de la empresa Ferretería Puerto Tejada. El proyecto finalizara con un plan estratégico compuesto por una serie de estrategias, objetivos y metas claras más unas bases teóricas que le permitan a la gerencia implantar el buen direccionamiento de la organización. Las estrategias se plantearon según el modelo de Balance Scorecard, se definieron estrategias en la dimensión de clientes, financiera, procesos internos y crecimiento. Por lo tanto para cada una de estas se definió acciones, metas, indicadores, responsables, costos (presupuesto) y cronograma. De esta manera se busca que la ejecución de las estrategias sea viable.



**Palabras Claves**. Planeación estratégica. Modelo Balance Scorercard, ferretería, Puerto Tejada.

## ABSTRAC

This document presents the research that has been carried out to carry out our degree work, in which the problematic object of study is that the Hardware Puerto Tejada does not have a strategic plan, that is why the objective of it is to make a long-term strategic plan that allows the company to face various factors, such as competition, the economic sector, the changing environment among others.

In this work, sources of information that contribute significantly, through research tools such as observation, interviews, surveys and diagnoses, all with the purpose of knowing more about the current state of the company Ferretería Puerto Tejada.

The project will conclude with a strategic plan made up of a series of clear strategies, objectives and goals plus a theoretical basis that will allow management to implement the good management of the organization



**Keywords.** Strategic planning Model Balance Scorercard, hardware store, Puerto Tejada.

# INTRODUCCIÓN

Las ferreterías y cacharrerías son un canal de distribución y ventas muy importante para la economía del país, ya que mueven muchas empresas importadoras de productos nacionales e internacionales, además de proveedores de servicios complementarios. Este trabajo se realiza en la Ferretería Puerto Tejada, una empresa comercial constituida por una persona natural, actualmente constituida bajo el régimen simplificado, la cual se encarga de venta y distribución de elementos para construcción dentro del municipio de Puerto Tejada, Cauca, actualmente cuenta con 4 colaboradores.

El objetivo general planteado en este trabajo es realizar el plan estratégico para la Ferretería Puerto Tejada 2018. Para alcanzar dicho objetivo se diagnostica el contexto externo en la organización que permita identificar oportunidades y amenazas. Se establece un enchmarking para conocer los factores claves de éxito de los competidores más inmediatos del sector. Posteriormente, se analiza la organización que permita identificar fortalezas y debilidades. Con base en lo anterior se elabora formulación estratégica para la Ferretería considerando los aspectos externos e internos. Y finalmente se propondrá un plan de acción para la ejecución de las diferentes estrategias propuestas.

Se presentara la propuesta de un plan estratégico de la ferretería Puerto Tejada, ubicada en el municipio de Puerto Tejada Cauca. Inicialmente se realizara un marco teórico, que ubica la empresa dentro del sector ferretero, llevando a cabo un análisis de la situación actual, los posibles problemas que se enfrenta. A nivel metodológico este trabajo consiste en un estudio descriptivo que usó técnicas como la entrevista, la recopilación documental y observación participante para tener contacto con fuentes primarias y secundarias.

Con este trabajo se espera que la empresa pueda tener una carta de navegación para orientar su gestión interna y mejorar su desempeño en el mercado. Lo propuesto busca ser viable porque analiza lo externo e interno, y con ello que busca que cada estrategia sea viable según la necesidad de la ferretería y la disponibilidad de recursos que se disponen.

# 1. OBJETIVOS

## 1.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el plan estratégico para la Ferretería Puerto Tejada 2018-2020.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el contexto externo en la organización que permita identificar oportunidades y amenazas.

- Realizar un análisis interno de la organización que permita identificar fortalezas y debilidades.

- Establecer un Benchmarking para conocer los factores claves de éxito de los competidores más inmediatos del sector.

- Elaborar la formulación estratégica para la Ferretería considerando los aspectos externos e internos.

- Proponer un plan de acción para la ejecución de las diferentes estrategias propuestas.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ferretería Puerto Tejada, es una empresa comercial constituida por una persona natural bajo el régimen simplificado, la cual se encarga de venta y distribución de materiales para la construcción dentro del municipio de Puerto Tejada Cauca. La empresa se constituyó en el año 1996 y actualmente sigue funcionando.

Sin embargo esta ferretería, no cuenta con una estructura administrativa definida, lo que hace que los colaboradores no tengan claro a quién dirigirse a la hora de tomar decisiones o comunicar un problema, a tal punto de irrespetar a sus superiores por el desconocimiento del mismo. Igualmente se evidencia que el tipo de liderazgo ejercido por el gerente es autocrático, es decir que las decisiones son tomadas únicamente por él, lo que implica limitaciones para los colaboradores a la hora de asumir una responsabilidad. Otra problemática identificada es la poca reinversión de las utilidades, la ausencia de publicidad, recurso que si es aprovechado por la competencia.

Estos aspectos han generado un limitado crecimiento de la organización, pues no disponen de una enfoque bien definido que le permita a la empresa alcanzar sus objetivos, tampoco se ha tenido en cuenta el entorno cambiante y que hoy en día el cliente es cada vez más exigente.

Finalmente no dispone de un plan estratégico que facilite el aprovechamiento adecuado de los recursos, previendo cambios futuros que permitan diseñar acciones para afrontarlos Rodríguez, 2004[1]. Por esta razón la falta de un plan estratégico puede generar dificultades que afectaran la productividad y la competitividad de la empresa.

Por consiguiente la implementación de un plan estratégico en la ferretería puerto tejada será de gran importancia ya que permitirá definir la misión y visión de la empresa para dar una dirección y propósito de la misma. Con el fin de responder de una mejor manera a los cambios presentados por el ambiente, haciendo posible la formulación de planes y actividades al igual que el establecimiento de valores, normas y políticas que permitan la consecución de logros, el éxito de la organización

[1] RODRÍGUEZ, J. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Ed. 5. México. Thomson Editores. 2004.pp.80-100.

## 2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores a considerar en un plan estratégico para la Ferretería Puerto Tejada?

## 2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Por qué se debe realizar una planeación estratégica en la ferretería puerto Tejada?
- ¿Cómo enfocar la misión, visión, valores y objetivos hacia la estrategia más importante de la ferretería Puerto Tejada?
- ¿Por qué es importante conocer el mercado en que se encuentra la organización?
- ¿Por qué es importante es el establecimiento de objetivos en un plan estratégico?
- ¿Qué importancia tiene la implementación de normas y políticas para la empresa?

## 3. JUSTIFICACIÓN

La propuesta de esta asesoría se basa en la necesidad de brindar una solución en el campo administrativo que contribuya al desarrollo de la Ferretería Puerto Tejada a través de un plan estratégico que permita mejorar las condiciones internas de dicha organización donde se pueda identificar y proyectar una visión que permita el logro de sus objetivos. Es decir, una guía para el rumbo que debe seguir la empresa. Todo ello con el fin de alcanzar un alto nivel competitivo y reconocimiento en el mercado. Haciendo uso de fundamentos teóricos administrativos que permitan identificar los aspectos que afectan el funcionamiento de la misma y las diferentes estrategias a implementar.

Otra de las razones por las cuales se propondrá una planeación estratégica es porque se ha observado que el crecimiento de la Ferretería Puerto Tejada ha sido limitado, lo que ha incidido sobre la consecución de sus logros ya que no han sido totalmente realizados. No cuenta con una visión ni una estructura administrativa definida. No obstante el plan estratégico le permitirá orientar a los directivos para la toma de decisiones estratégicas pues son estas las que determinan el futuro y la posición competitiva de una organización.

De la misma manera, La planeación estratégica permitirá analizar las fortalezas y debilidades internas, al igual que las amenazas y oportunidades del medio en el que se encuentra la Ferretería Puerto Tejada a través de la implementación de diversas estrategias que permitan el cumplimiento de los planes establecidos. Todo esto con el fin de generar herramientas importantes, que generen en esta empresa nuevas oportunidades, que ayuden al cumplimiento de los objetivos y sirvan como base para el crecimiento de la misma.

Por consiguiente, la metodología a utilizar en este trabajo se realizará a través de la recolección de información, utilizando métodos e instrumentos significativos como; la observación, documentación, entrevistas y diagnóstico. Todo ello con el fin de conocer el estado actual de la empresa su entorno que puede impactar positiva o negativamente la misma, la relación con los clientes y proveedores. Con estos resultados se espera dar solución al problema de investigación.

# 4. MARCOS DE REFERENCIA

## 4.1 MARCO TEÓRICO

Este trabajo se enfatiza en la creación de un plan estratégico para la Ferretería Puerto Tejada. Para ello se hace necesario apoyarse en los principales autores que han aportado a este tema.

En su libro conceptos de administración estratégica, Fred David define la estrategia como los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.[2]

Del mismo modo, Michael Porter, plantea que "la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en 'ser diferente´. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor".[3]

Por otra parte, la administración estratégica según Fred David está definida como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición lo implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

Un plan estratégico es el resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan ¨menos deseables¨.[4]

En la administración estratégica, las organizaciones deben hacer un seguimiento constante de los acontecimientos y tendencias externas e internas que les permita prever cambios y adaptarse a los mismos.

---

[2] FRED R. David. Conceptos de administración estratégica. México: Plearson educación

[3] PORTER, Michael, Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía. 1980

[4] FRED R. David. Conceptos de administración estratégica. México: Plearson educación.

**4.1.1 Balanced Scorecard.** Para el desarrollo de este trabajo se tendrá en cuenta el modelo Balanced Scorecard (BSC), considerado una herramienta en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, considerando diferentes aspectos internos de la organización e interés de la gerencia y propietarios en términos económicos.

Los autores Norton y Kaplan, establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante. [5]

Kaplan y Norton (1992) diseñan el Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.[6]

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que plantea Norton y Kaplan, tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos ante unas diferentes perspectivas, entre estas:

- Perspectiva financiera,
- Perspectiva sobre clientes
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Entre los beneficios que encuentra una organización con la implementación del modelo BSC figuran aspectos como:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

[5] KAPLAN y NORTON, (2004). Mapas Estratégicos, España, Editorial Gestión 2000
[6] Ibíd.

La firma de Consultores Altair establece que algunas de las situaciones estratégicas que se refuerzan con el BSC son las siguientes: [7]

**Creación sostenible de valor**, el BSC facilita la creación sostenible de valor al establecer la visión a corto, mediano y largo plazo. Un elemento clave es el establecimiento de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas

**Crecimiento**, la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costos e incrementar la productividad. Para lograr el crecimiento se requiere que con los productos y servicios que se ofrecen, genere clientes satisfechos de tal manera que se traduzca en incremento en los ingresos y por ende contribuya al crecimiento.

**Alineación**, permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, financieros, entre otros) hacia la estrategia, permeando así la misión de la organización a los diferentes niveles organizacionales.

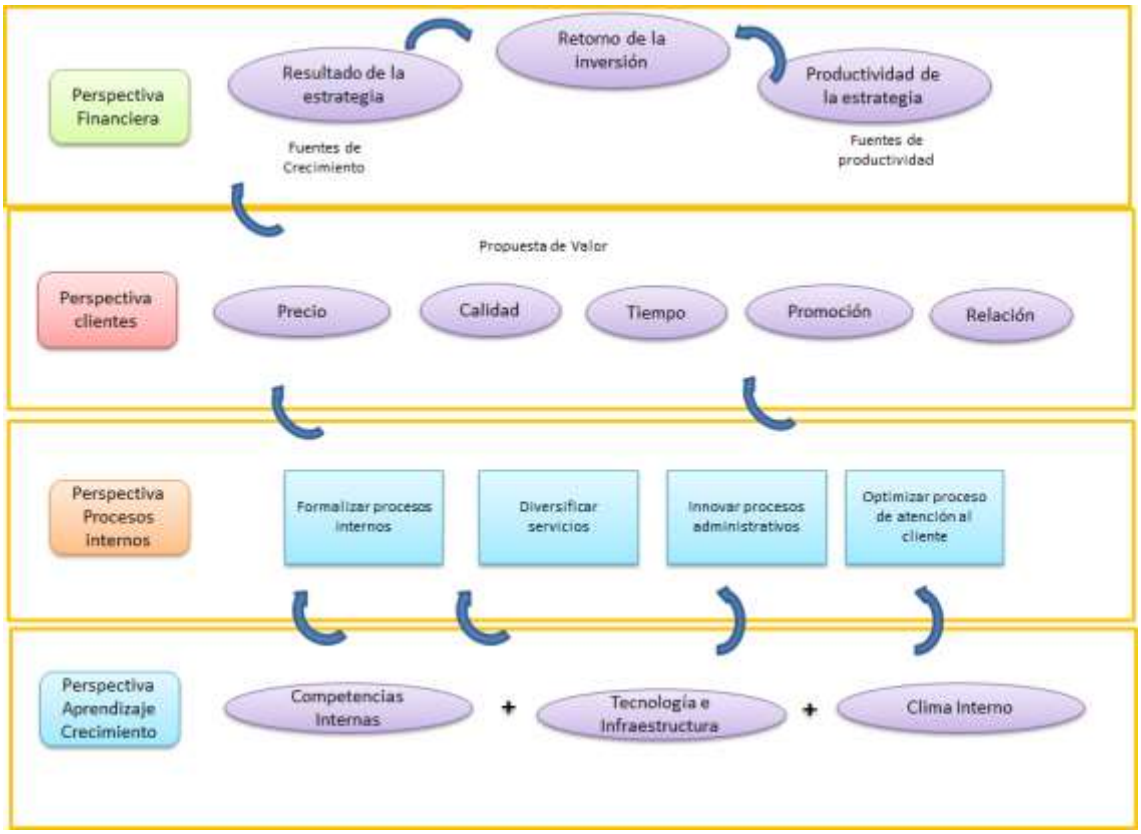
**Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos**, el BSC permite de una manera estructurada comunicar la estrategia hacia todos los niveles y convertirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de tableros de mando para cada departamento, equipos e incluso personas.

**Cambio**, el BSC es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios de la estrategia se deberán asumirse como propios y no por imposición

El proceso de diseño del BSC inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización y a partir de ello se desarrolla la estrategia, que se representa a través del mapa estratégico.

[7] ALTAIR CONSULTORES, S.R.L., (2005), “Cuadro de mando integral”, Revista Economía No. 3, número 150, España.

**Figura 1. Mapa Estratégico según modelo Balanced ScoreCard**




Fuente. KAPLAN y NORTON. Mapas Estratégicos, España, Editorial Gestión 2000. Año 2004.

A continuación, se presentan las diferentes perspectivas que integran el mapa estratégico: [8]

> **La perspectiva financiera**, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.
>
> **La perspectiva del cliente**, refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. Mencionan que generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa.

[8] ALTAIR CONSULTORES, S.R.L., (2005), "Cuadro de mando integral", Revista Economía No. 3, número 150, España.

**La perspectiva del proceso interno**, identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente. Rodiles y Fuentes (2004) mencionan que algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. Dávila (1999) señala que esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.[9]

**La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia.[10]

Los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas están relacionados entre sí por las relaciones causa-efecto. El procedimiento para elaborar el mapa estratégico es el siguiente: [11]

1. Definir la visión y misión colegiadamente.
2. Definir los resultados financieros partiendo de la premisa de que los clientes están satisfechos. Lo anterior se define en la perspectiva financiera.
3. Definir la propuesta de valor para el cliente para contribuir a generar ventas y fidelidad de los clientes. (perspectiva del cliente)
4. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente. (perspectiva interna)
5. Los activos intangibles tales como el capital humano, sistemas y el clima organizacional, contribuye a los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia. (perspectiva de aprendizaje y crecimiento)

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

**Amenazas:** son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.[12]

[9] DAVILA, A (1999): "El Cuadro de Mando Integral". Revista Antiguos Alumnos IESE (septiembre), pp. 34-42.
[10] Ibíd. Dávila.
[11] ALTAIR CONSULTORES, S.R.L., (2005), "Cuadro de mando integral", Revista Economía No. 3, número 150, España.
[12] Ibid, Pg 72

**Benchmarking:** es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciarían.[13]

**Debilidades:** son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.**[14]**

**Diagnostico externo:** es el proceso para identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. **[15]**

**Diagnostico interno:** es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica.[16]

**Empresa**: Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio[17].

**Empresa familiar:** Negocio gobernado y/o administrado con la intención de dar forma o perseguir la visión de la familia que mantiene una coalición dominante controlada por los miembros de una familia o número pequeño de familias de tal manera que es sostenible potencialmente a lo largo de generaciones de la familia o familias[18]

**Entorno:** funcionamiento y gestión a un conjunto de factores de carácter económico, político, socio cultural, jurídico , legal, ambiental y tecnológico[19]

---

[13] Betancourt. Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Santafé de Bogotá, ECOE Ediciones 2014

[14] Ibid, Pg 72

[15] Ibid, Pg 75

[16] Ibid, Pg 74

[17] DECRETO 410 DE 1971; Código de Comercio, Articulo 25. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

[18] ENCALADA DURAN, Jorge. Taller, Determinando problemas e iniciando cambios en la empresa familiar. Centro de Investigación de Empresas Familiares. Noviembre 2013. En <http://web.udlap.mx/cief/files/2013/11/Taller-de-Empresas-Familiares.pdf>

[19] Revista de Ciencias Sociales (RCS) FCES –LUZ. ISSN 2477-9431. Vol. XXII, No. 2, Abril- Junio 2016. en <file:///C:/Users/us/Downloads/22131-32442-1-PB.pdf>

**Estrategias:** acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos[20]

**Estrategias:** son las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico[21]

**Fortalezas:** son las actividades o los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.[22]

**Misión:** formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos. La misión responde a las siguientes preguntas: para qué existe la organización, cuál es el negocio, los objetivos, la responsabilidad y derechos frente a los colaboradores y la responsabilidad social[23]

**Oportunidades:** son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada.[24]

**Planes de acción:** son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.[25]

**Proyecto Estratégico:** son aquellas áreas condición para que el negocio logre sus objetivos[26]

**Visión:** es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro; señala el rumbo, la dirección, es el lazo que una le empresa con el futuro[27]

---

[20] SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica, P 32
[21] Ibid, Pg 73
[22] Serna Gómez, H.(2008). Gerencia estratégica. Bogotá: 3R Editores.
[23] Ibid., P. 21-22
[24] Ibid, Pg 72
[25] Ibid, Pg 73
[26] Ibid, Pg 73
[27] Ibid, P. 124

## 4.3 MARCO CONTEXTUAL

Las ferreterías y cacharrerías son un canal de distribución y ventas muy importante para la economía del país, ya que mueven muchas empresas importadoras de productos nacionales e internacionales, además de proveedores de servicios complementarios.

Así pues, La Ferretería Puerto Tejada, es una empresa comercial constituida por una persona natural, actualmente constituida bajo el régimen simplificado, la cual se encarga de venta y distribución de elementos para construcción dentro del municipio de Puerto Tejada, Cauca, actualmente cuenta con 4 colaboradores.

De la misma manera, la Ferretería Puerto Tejada se ha caracterizado por la atención al cliente ya que esta empresa siempre busca brindar el mejor trato hacia las personas, ofreciendo también los mejores productos con una alta variedad y a los mejores precios para poder superar las expectativas de los clientes.

No obstante se han generado una serie de problemáticas que evidencian la ausencia de un plan estratégico que les permita aprovechar de una mejor manera los recursos, prever los cambios que presenta el ambiente, definir una estructura administrativa y hacer uso de una visión que puede determinar el futuro de la empresa.

Por esta razón la implementación de un plan estratégico para la Ferretería Puerto Tejada le permitirá alcanzar y mantener una ventaja competitiva, tomar mejores decisiones estratégicas y determinar la futura dirección de la misma.

# 5. METODOLOGÍA

## 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se alcanzó a identificar para este trabajo es de tipo descriptiva ya que se pondrá en práctica la observación directa con el propósito de identificar el comportamiento de cada uno de los integrantes de la ferretería y su funcionamiento. De la misma manera será un trabajo explicativo puesto que se basara en datos detallados que permitirán obtener información importante para establecer los objetivos de investigación y por último, se hará uso de una encuesta dirigida a los miembros de la empresa con el fin de proponer a esta ferretería un plan estratégico que le permita alcanzar el éxito en el futuro.

Para realizar la formulación un de plan estratégico en la ferretería Puerto Tejada, se debe llevar a cabo primeramente una evaluación interna y externa de la empresa con el fin de conocer el estado en la cual se encuentra y con ello poder crear una misión, visión, objetivos, valores y estrategias.

## 5.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de este trabajo se consideró y usó los métodos inductivos y deductivos:

- **Inductivo:** pues a partir de situaciones particulares podremos evidenciar la necesidad de implementar un plan estratégico para la ferretería
- **Deductivo:** se tendrán en cuenta teorías generales de planeación estratégica

## 5.3 TÉCNICAS DE RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Respecto a las técnicas de recopilación de información se recurre a tres técnicas cualitativas: observación participante, entrevistas, y recopilación documental, a continuación se describe cada una de estas:

1) **Observación Participante.** Esta permite observar la realización de procesos internos de la empresa, con la finalidad de conocer que actores (personas y recursos) intervienen, al ser participante se podrá preguntar e indagar cuando se observe algún fenómeno que llame la atención o que no sea totalmente claro.
2) **Entrevista.** Las entrevistas se aplicaran al personal de la Ferretería Puerto Tejada para conocer su situación interna, los procesos administrativos, los recursos, desempeño de mercado, incluso competidores.
3) **Recopilación documental.** Esta permitirá recaudar documentos internos y externos que faciliten la comprensión del tema. En este caso se consultaron

documentos sobre el entorno de la empresa, el sector de las ferreterías y documentos académicos sobre la planeación estratégica.

## 5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

- Fuentes primarias:

Estas se consultaron a través de las entrevistas, se consultó al gerente y propietario de la Ferretería Puerto Tejada, al personal que allí labora: vendedores.

- Fuentes secundarias:
  Se consultarán fuentes oficiales, como la Alcaldía de Puerto Tejada, el Departamento de Planeación y ministerios públicos para recoger datos sobre los entornos de la empresa. Así mismo, se consultaron informes de la DIAN, DANE, entidades sectoriales, entre otras.

## 6. CARACTERIZACIÓN DE LA FERRETERÍA PUERTO TEJADA

La Ferretería Puerto Tejada, fue fundada bajo el régimen simplificado en el año de 1994, es una empresa comercial constituida por una persona natural como lo es el señor Eulicer Fory. Esta se encarga de la venta y distribución de productos para construcción dentro del municipio de Puerto Tejada, Cauca.

**Figura 1. Ubicación de la Ferretería Pto. Tejada**




Fuente: Google maps

En su comienzo solo se comercializaba cemento, en un pequeño local, ya que en ese entonces no se contaba con el suficiente capital para disponer de otros materiales.

El señor Eulicer Fory es una persona que no tuvo la oportunidad de estudiar y desde muy temprana edad empezó a trabajar. Sin embargo la necesidad de sacar a delante su familia y generar sus propios ingresos lo llevo a crear esta idea de negocio.

**Figura 2. Fachada ferretería Puerto Tejada**




Fuente. Las autoras. 2017.

Aproximadamente seis meses después decide comprar un lote para hacer ladrillos en la Vereda las Brisas, visualiza este negocio rentable, ya que en esa época, la gente buscaba lugares que ofrecieran este tipo de material para construir sus casas y un año después adquiere un local para la venta del mismo.

**Figura 3. Organización ladrillo para la construcción**



Fuente. Las autoras. 2017.

Al cabo de unos meses y gracias a su esfuerzo el propietario tuvo la oportunidad de ofrecer a sus clientes varillas ya que eran un material de construcción importante, el cual le generaría más ingresos y le permitiría acrecentar poco a poco su negocio. Más tarde decide invertir sus esfuerzos en la ferretería ampliando su portafolio de productos tales como: (pintura, alambres, tiner, puntillas entre otros) en compañía de su esposa y su hijo mayor.

De ahí, empezaron a hacer pocos pedidos, surtiendo a las persona de los barrios alrededor, pero poco a poco fueron adquiriendo más clientes, lo cual permitió que la empresa empezara con un crecimiento continuo, dando paso a la ampliación del negocio.

En 1995 el señor Eulicer adquiere un nuevo local para almacenar madera, Para ello fue necesario contratar a un empleado que tuviera experiencia en este tipo de tareas. Esta idea permitió acaparar nuevos clientes y por ende aumentar sus utilidades. No obstante al cabo de unos meses estas se vieron afectadas ya que tenía cerca de su negocio una nueva competencia. Aun así esta pequeña empresa se mantuvo firme y como estrategia para mantener la fidelidad de los clientes ofreciendo el servicio de cortado y cepillado de forma de la madera sin ningún costo adicional. Así pues, en 1996 decide constituir legalmente la empresa ante la Cámara de Comercio bajo el régimen simplificado.

**Figura 4. Organización material para la construcción**



Fuente. Las autoras. 2017.

5 años después decide comprar una casa la cual fue transformada para ofrecer al cliente otros materiales que este caso fue la cerámica, lavaplatos, baños entre otros. Al mismo tiempo puso a disposición de los clientes un medio para transportar los materiales (carretilla) que fueran llevados y entregados hasta la puerta de sus casas. En el 2004 adquiere un nuevo local para ampliar la línea de varillas ofreciendo varillas de todas las medidas, laminas entre otros.

En el 2010 ve la oportunidad de vender gas natural pues en ese entonces solo había un lugar que lo ofrecía. En el 2012 se identificó una nueva oportunidad de negocio la cual era comprar andamios, trompos, bugui para prestar el servicio de alquiler, en 2014 decide implementar el servicio de alquiler de taladros para ingenieros, empresas grandes, constructores en general. Es así como ha ido surgiendo a través del tiempo, adquiriendo y ofreciendo productos que se fueron identificando

según las necesidades de los clientes con el objetivo de ofrecer un servicio completo.
Gracias al compromiso, disciplina, esfuerzo de los integrantes de esta empresa lograron crear diversas ideas negocios que les permitió aumentar su capital y mejorar su calidad de vida. Entre esos negocios se fundó el Hotel Fabulis en el año 2007 que ahora está a disposición específicamente para la policía nacional del municipio de puerto tejada.

También dio paso para crear otro negocio en el 2016, un depósito de bebidas (gaseosas, cervezas, licor entre otros) el cual se encuentra a cargo por el dueño, inicialmente contaba con un colaborador ahora dispone de 3 colaboradores ya que aumento su portafolio de productos y servicios. Además, abastece a los barrios cercanos y veredas aledañas

Una de sus principales características es la atención al cliente ya que esta empresa siempre busca proporcionar el mejor trato para las personas, ofreciendo también los mejores productos y a los mejores precios. Además esta organización cuenta con un sistema de credicontado, donde los clientes de la empresa pueden obtener materiales después de haber abonado un 50% de su dinero el cual se les da un plazo aproximadamente de 45 días. Todo ello con el objetivo de ser preferencia para los clientes y contribuir con el logro de sus objetivos.

Los principales productos que ofrece la ferretería son:

- Cemento
- Varillas
- Ladrillos
- Madera
- Cables eléctricos
- Gas Propano
- Tubería PVC
- Pinturas
- Cerámica
- Puntillas, tornillos
- Arena
- Candados
- Alambre
- Pegantes
- Tiner

# 7. DESARROLLO DEL PROYECTO

## 7.1 DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El objetivo de una auditoria externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. Como sugiere el término finito, la auditoria externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles. Las empresas deben de ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas.[28]

### 7.1.1 Análisis de Entornos

**Entorno Geográfico.** El municipio de Puerto Tejada, está localizado en la región Pacifico del País o Región Occidental, en la zona norte del departamento del Cauca. Dista 15 minutos de la ciudad de Santiago de Cali, capital del departamento del Valle, 35 minutos del Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón, a escasas dos horas y media de Buenaventura, nuestro principal puerto marítimo sobre el Pacifico y a 108 kilómetros de Popayán la capital del Cauca.

[28] FRED R. David, Conceptos de administración estratégica. México: Pearson educación, Pg. 82

**Figura 5 Mapa Puerto Tejada**




Fuente. Google Maps.

**Aspectos físicos del municipio:** Fisiográficamente el municipio está en el valle geográfico del rio cauca; su topografía plana, convoca en un área plana con pendientes suaves en dirección al rio cauca; sus suelos son de origen aluvial, es decir sedimentos transportados que le dan a la región mucha fertilidad. Se encuentra a 968 metros (M.S.N.M) con una temperatura media 24° C y un promedio de lluvia anual entre 1000 y 2000 milímetros.

**Límites del municipio:** el municipio de puerto Tejada tiene una ubicación privilegiada: al norte limita con los municipios de Santiago de Cali y Candelaria, al Sur con el Municipio de Guachene y Villarrica, al occidente con Villarrica y Jamundí, al Oriente con Miranda y Padilla

**Tabla 1Límites del municipio de Puerto Tejada**

| Posición Geográfica | Límites |
|---|---|
| Norte | Municipios de Santiago de Cali (V) y Candelaria (V) |
| Sur | Municipios de Caloto, Villarrica y Guachené |
| Occidente | Municipios de Villarrica © y Jamundi (V) |
| Oriente | Municipios de Miranda y Padilla |

**Fuente**: Secretaría de Planeación Municipal

Es decir que la ubicación del municipio de Puerto tejada se ve favorecida por sus límites que hacen que el proceso de distribución y logística sea más eficaz, además disponen de buenas vías de comunicación. Finalmente la cercanía del municipio con el puerto de Buena Aventura representa una oportunidad mayor, al tener mayor proximidad con algunos materiales, al minimizar costos.

**Hidrografía:** la cuenca principal lo constituye el rio Cauca el cual atraviesa de sur a norte el departamento del Cauca. El tramo de la cuenca del rio Cauca correspondiente al municipio de Puerto Tejada está conformada en su margen derecha, por la desembocadura y la parte baja de dos subcuencas que son: el rio Desbaratado, que sirve de límite entre los departamentos del Valle del Cauca y el Cauca, nace en la cordillera central, las lagunas la Sonora y la Soledad, tiene una longitud de 353 km y recorre previamente los municipios de Miranda y Florida y el rio Palo, que nace en la cordillera central en el Nevado del Huila, y en su recorrida pasa por los municipios de Paez, Toribio, Caloto, Guachene y por último, por el municipio Puerto Tejada. A su vez el rio Palo recibe las aguas del rio Guengue.
El área rural del municipio esta irrigada también, por dos quebradas conocidas como Las cañas principal tributario del rio Guengue y Zanjón Oscuro, además de una serie de acequias y Zanjones para el riego de los cultivos de caña de azúcar. Sobre la margen derecha del rio Cauca y perimetrales a los otros ríos del municipio, se encuentran una serie de madres viejas las cuales han sido desecadas para cultivos.

**Clima**: el piso térmico predominante en el municipio es el cálido y según la clasificación de zonas de vida R.L. Holdrige, el municipio de puerto tejada corresponde al bosque seco tropical, con temperaturas mayores de 23° y precipitaciones pluviales entre 1000- 2000 mm. Por ende esta variable del clima se identifica como una oportunidad mayor, que predomine el clima cálido en el municipio, ya que en las épocas de lluvia las ventas tienden a disminuir.

**Tabla 2 Evaluación factores entorno geográfico**

| VARIABLE | A/O | AM | am | om | OM | IMPACTO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| **Ubicación del municipio** | | | | | x | X | | |
| **Clima** | | | | | x | x | | |
| **Servicios básicos (comunicaciones, transporte, puertos, energía)** | | | | | x | X | | |

Nota. O = Oportunidad. A =Amenaza. AM =Amenaza mayor. Am =Amenaza menor. OM =Oportunidad mayor. On =Oportunidad menor.
**Fuente**. Elaboración propia. 2017

**Entorno Demográfico.** Según las proyecciones del DANE el tamaño de la población del municipio de Puerto Tejada para el año 2008 es de 44.691 habitantes.

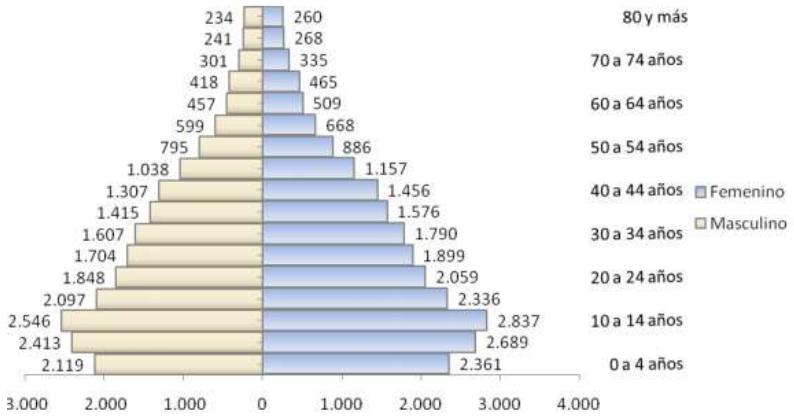
**Figura 6 Distribución población por zona: rural y urbana**




Fuente: proyección DANE Municipio de Puerto Tejada 2008

En el sector urbano de ubica el 88.0% de la población, mientras que en el sector rural solo está el 12.0% de los habitantes de la municipalidad, es decir que existe una enorme concentración de habitantes en el casco urbano, y que no es muy atractivo para los habitantes del municipio vivir en el sector rural.

**Figura 7. Pirámide poblacional por rangos de edad y género**




Fuente: proyección DANE Municipio de Puerto Tejada 2008.

La pirámide poblacional muestra que la estructura poblacional del municipio de Puerto Tejada en el año 2008 está concretada en los grupos de infantes, adolescentes y jóvenes, lo cual indica un alto grado de dependencia de menores y altas tasas de natalidad, aunque se evidencia efecto de la migración por sexo y edad, además una alta tasa de mortalidad masculina en los últimos años.

**Tasa de mortalidad:** la mayor causa de mortalidad en el año 2007 fue el homicidio, indicador que demuestra los altos índices de inseguridad que tiene el municipio, la segunda causa fue el infarto agudo de miocardio, seguido de las enfermedades cerebro vasculares e hipertensiva, es importante destacar que los accidentes de tránsito cobraron un notable número de víctimas, principalmente en la vía panamericana variante Villa Rica – Puerto Tejada y Puerto Tejada – Cali. Situación que demuestra la grave crisis social que tiene el municipio hoy en día.

**Índice de dependencia:** relaciona la población en edades económicamente improductivas (menores de 15 años y mayores de 65 años) con el resto de la población; la razón de la dependencia para el municipio de Puerto Tejada es del 64.3% lo que indica que la carga económica que tienen en promedio quienes están edad productiva es muy elevada.

**Tabla 3 Evaluación de factores entorno demográfico**

| VARIABLE | A/O | AM | am | om | OM | IMPACTO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| **Tamaño de la población** | | | | | **X** | **x** | | |
| **Ubicación geográfica** | | | | | **X** | **x** | | |
| **Tasa de mortalidad** | | | **x** | | | | | |

Nota. O = Oportunidad. A =Amenaza. AM =Amenaza mayor. Am =Amenaza menor. OM =Oportunidad mayor. On =Oportunidad menor.
**Fuente**. Elaboración propia. 2017

**Entorno Jurídico**. A continuación se presentan los diferentes aspectos jurídicos que tienen incidencia en las operaciones de la ferretería.

**Artículo 333 constitución política colombiana**. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. **La empresa**, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

En este artículo se evidencia que el Estado fortalecerá y estimulara el desarrollo empresarial lo cual implica una afectación positiva para los negocios.

**Articulo código de comercio Art. 10.** Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en algunas de las actividades que la ley considera mercantiles.

La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

**Articulo código de comercio Art. 19** Es obligación de todo comerciante:

**1.** Matricularse en el registro mercantil;

**2.** Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;

**3.** Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;

**4.** Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;

**5.** Subrogado. Ley 222 de 1995.

**6.** Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

**Articulo 515 códigos de comercio Art. 515.** Se entiende por establecimiento de comercio un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa. Una misma persona podrá tener varios establecimientos de comercio, y, a su vez, un solo establecimiento de comercio podrá pertenecer a varias personas, y destinarse al desarrollo de diversas actividades comerciales

**Artículo 516 código de comercio** Salvo estipulación en contrario, se entiende que forman parte de un establecimiento de comercio:

- ✓ La enseña o nombre comercial y las marcas de productos y de servicios;
- ✓ Los derechos del empresario sobre las invenciones o creaciones industriales o artísticas que se utilicen en las actividades del establecimiento;
- ✓ Las mercancías en almacén o en proceso de elaboración, los créditos y los demás valores similares;
- ✓ El mobiliario y las instalaciones;
- ✓ Los contratos de arrendamiento y, en caso de enajenación, el derecho al arrendamiento de los locales en que funciona si son de propiedad del empresario, y las indemnizaciones que, conforme a la ley, tenga el arrendatario;
- ✓ El derecho a impedir la desviación de la clientela y a la protección de la fama comercial, y

- ✓ Los derechos y obligaciones mercantiles derivados de las actividades propias del establecimiento, siempre que no provengan de contratos celebrados exclusivamente en consideración al titular de dicho establecimiento.

La ley 550 de 1999, que establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley. Normas sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana por ello se le denominó ley mi pymes, posteriormente modificada por la ley 905 de 2004 y por la ley 1151 de 2007 por la cual se expide el plan nacional de desarrollo 2006-2010.

En si las diferentes normas para el funcionamiento comercial son consideradas una oportunidad mayor, ya que se regula así el funcionamiento de los establecimientos y además las mismas son un apoyo, una guía para tener en cuenta.

**Normatividad:** el pueblo afro colombiano que nunca ha claudicado en su lucha por un reconocimiento objetivo en la sociedad. Ha apelado entre otros a garantías jurídicas para el logro y conquista de sus derechos, garantías jurídicas que están y han estado siempre ligadas a la dinámica nacional y del mundo, en este sentido la mundialización de los problemas y de un sin número de relaciones inicio con los africanos y sus descendientes [29]

**Leyes:** la ley 70 de 1993 que reglamenta el Artículo transitorio 55 de la Constitución Nacional. Reconoce a las comunidades negras como grupo ético y la define de la siguiente manera: conjunto de familias de ascendencia Afro colombianas que poseen una cultura propia, comparten una historia y tienen sus propias tradiciones y costumbres dentro de la relación campo poblado, que revelan y conservan conciencia de identidad que las distingue de otros grupos étnicos.

[29] http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/plan%20desarrollo%20puerto%20tejada%202008-2011.pdf

**Tabla 4. Evaluación de factores entorno jurídico**

| VARIABLE | A/O | AM | am | om | OM | IMPACTO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| **Normatividad** | | | | x | | | x | |
| **Diferentes normas para el funcionamiento comercial** | | | | | x | x | | |
| **Articulo 333 constitución política colombiana** | | | | X | | | X | |

Nota. O = Oportunidad. A =Amenaza. AM =Amenaza mayor. Am =Amenaza menor. OM =Oportunidad mayor. On =Oportunidad menor.
**Fuente**. Elaboración propia. 2017

**Entorno cultural**. En norte del departamento del Cauca, parte del valle geográfico del río que lleva ese mismo nombre, fue escenario de haciendas esclavistas hasta mediados del siglo XIX. A ellas fueron vinculados esclavos de origen africano desde las últimas décadas del XVII, origen de los negros nortecaucanos de hoy. La esclavitud fue de alguna manera sinónimo de cimarronismo, es decir, de búsqueda de libertad a través de la fuga.

Actualmente este conglomerado negro se esparce por la zona limítrofe entre los departamentos del Valle y el Cauca, cobijando las poblaciones y veredas de Jamundí, Puerto Tejada, Santander de Quilichao, Caloto, Villa Rica, Villa Paz, La Dominga, Robles, Mingo, Santa Rosa y otras veredas aledañas. Subsiste vendiendo su fuerza de trabajo y el cultivo de sus parcelas amenazadas constantemente por la expansión del cultivo de la caña de azúcar. La próspera economía campesina, hoy desgarrada, se aferra tercamente a su supervivencia en pocos lugares de la región, en medio de un mundo rural afectado por los problemas del monocultivo.

**Valores:** Se evidencia una perdida sistemática de ciertos valores característicos como la solidaridad, el sentido de pertenencia por lo propio, el desarraigo por la religión, la admiración y respeto por los mayores, la honestidad, la fraternidad, la lealtad.

**Condiciones de la familia**: divorcio/cambios de pareja, embarazos no deseados, alcoholismo otras condiciones de los padres o cuidadores, familia monoparental, historias de crianzas relacionadas con el maltrato., crean una escena familiar que desconoce parones de mejores relaciones

**Factores de comportamiento:** los jóvenes del Municipio de Puerto Tejada, se encuentran en una situación de vulnerabilidad social caracterizada por factores de riesgo relacionadas con violencia intrafamiliar, violencia social pandillaje, adición a las sustancias psicoactivas, deficiente comunicación con los adultos y su entorno,

poco aprovechamiento de los escenarios, inadecuado aprovechamiento de los tiempos libres.

**Tabla 5 Evaluación entorno cultural**

| VARIABLE | A/O | AM | am | om | OM | IMPACTO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| **Valores** | | | **X** | | | **x** | | |
| **Condiciones de familia** | | | **x** | | | | | **x** |
| **Factores de comportamiento** | | **x** | | | | | **X** | |

Nota. O = Oportunidad. A =Amenaza. AM =Amenaza mayor. Am =Amenaza menor. OM =Oportunidad mayor. On =Oportunidad menor.
**Fuente**. Elaboración propia. 2017

**Entorno ambiental.** Las condiciones culturales y económicas de una región, determinan su desarrollo productivo, los sistemas de apropiación y el uso del territorio, la demanda poblacional y las diferentes tecnologías utilizadas, los cuales se reflejan de manera directa en la transformación del medio ambiente[30].

**Protección del ambiente:** El medio ambiente provee el entorno necesario para la vida humana, flora y fauna. Los recursos naturales, patrimonio de la nación, constituyen los elementos materiales necesarios para satisfacer nuestros requerimientos de alimentación, vestido, vivienda, energía y demás productos de la población actual pero también deben de garantizar el bienestar de las generaciones futuras. Estamos tomando prestado hoy lo que pertenece a los jóvenes y niños que nacerán en el Puerto Tejada que deberán también tener lo necesario para su bienestar.

El fin de la Alcaldía Municipal es proveer el bien común, es decir el Bienestar General. Es pues su principal deber proteger el medio ambiente, entorno esencial

[30] Documento de análisis socio ambiental del Departamento del Cauca: como elemento para identificación de lineamientos para ajuste de instrumentos de planificación de la CRC, Popayán 2009, Disponible en: www.crc.gov.co/files/ConocimientoAmbiental/PortafolioProyectos/Sintesis/DiagnosticaCauca.pdf

de la vida y los recursos naturales que satisfacen las necesidades vitales de todos los habitantes del Puerto Tejada[31]

**Amenazas naturales y antrópicas.** El análisis de las amenazas naturales de Puerto Tejada, se realizó teniendo en cuenta las características topográficas, litológicas, orográficas, geomorfológicas de ocurrencia de fenómenos amenazantes que se presentan en el municipio.

**Sísmica.** El departamento del cauca se encuentra en zona de alta amenaza sísmica y puede ser afectado por sismos originados en el Borde de Subducción (frente a la costa Pacífica, con sismos en la superficie oceánica), la zona de Wadatti-Benioff (sismos profundos entre 90 -160 km), así como por otros de carácter superficial (0-30 km) asociados a la falla intraplaca.

Según el mapa geológico del municipio, este se encuentra atravesado por la fala Puerto Tejada y la Palmira- Buga. De acuerdo con el mapa de zonas de riesgo sísmico el municipio de Puerto Tejada presenta alto riesgo relativo por sismicidad, por ello es necesario tener siempre en cuenta las recomendaciones del Código Colombiano de Construcciones Sismorresistentes para la construcción de cualquier tipo de obra, bien sea de carácter público o privado.

Los movimientos sísmicos afectan los depósitos de suelos y las construcciones y es por eso que deben realizarse estudios geotécnicos para determinar la incidencia de la calidad del suelo en el comportamiento de las edificaciones sometidas a futuros movimientos sísmicos. También es necesario considerar las características de las construcciones (materiales, diseños, etc) dependiendo del uso, cultura, ingresos, etc., todo esto con el fin de disminuir la vulnerabilidad de los elementos en riesgo por ocurrencia de movimientos sísmicos, a que son inevitables e impredecibles.

**Inundaciones.** El municipio de Puerto Tejada ha presentado registro de inundaciones recientes, debido a las crecientes y desbordamiento de los ríos, presentando fenómenos erosivos sobre la margen derecha del rio La Paila aguas abajo, afectando principalmente los barrios Las Dos Aguas, el Triunfo y El Porvenir, el rio Guengue presenta zonas de inundación en las márgenes del costado sur de la vereda Cañas Mejico. Sobre la margen derecha del rio Paila la anteriormente denominada zona de expansión dos y la vereda Las Brisas se presentan áreas inundables por desbordamiento del rio Paila; el rio más torrencial es el Desbaratado,

[31] http://www.puertotejada.gov.co/loader.php?lServicio=Publicaciones&lFuncion=print&id=100273&dPrint=1

el cual si bien no tiene asentamientos poblacionales importantes en sus riberas, lleva una carga muy grande de sedimentos gruesos y bloques.

Para evitar la inundación de las tierras más bajas del casco urbano de Puerto Tejada, se deben construir jarillones, se deben limpiar periódicamente las basuras sedimentos para evitar que se desborde el agua o forme caídas que desborden el cauce. Es necesario en ocasiones construir trinchos, diques, espolones o espigones de gaviones con piedra dispuestos de tal forma que intercepten la corriente y la dirijan paulatinamente al centro del cauce.

**Tabla 6. Identificación del riesgo en el municipio de Puerto Tejada**

ALCALDIA MUNICIPAL PUERTO TEJADA - CAUCA

Tabla N°. 70 Zonas de riesgos Urbanas

| | Nombre | Ubicación | Área |
|---|---|---|---|
| Altas | Barrio el Triunfo | Barrio el Triunfo | |
| | Matadero | Barrio Centro | |
| | Urbanización Rio Palo | Urbanización Rio Palo (Ancianato) | |
| | La Gallera | Paso la María | |
| | La Peña/El Trincho | Luis a Robles | |
| | Parque Lineal | El Centro | |
| | Casas construidas sobre la rivera del Rio Paila. | Barrio El Jardín | |
| Medias | Basuros Informales | Puente de Granada Kra 16, que conecta los barrios Granada, Luis A. Robles y Paso la María | |
| | Basuros informales | Vía a Cali, vía a Candelaria, vía Padilla, vía Juan Ignacio | |

Fuente. Alcaldía de Puerto Tejada. 2015.

**Procesos erosivos**

La erosión en el municipio se ha acentuado debido a deforestación y practicas incontroladas relacionadas con el uso y manejo del suelo en cultivos extensivos o intensivos de caña. Provocando erosión fluvial por socavación o erosión lateral, la cual provoca destrucción de las orillas, inestabilizandolas y originando deslizamientos en las mismas.

**Contaminación Hídrica por Vertimientos:** La mayoría de las fuentes de agua en el municipio de Puerto Tejada, mayor o menor proporción se encuentran contaminadas, por la falta de manejo de excretas humanas y animales y aguas residuales de procesos industriales en las cuencas de los ríos, esto representa un riesgo para la población del municipio.

En el municipio de Puerto Tejada en general se presenta contaminación a las fuentes hídricas, al suelo. Al aire, a los cultivos de las fincas tradicionales debido a los agroquímicos utilizados en la fumigación de la caña de azúcar y de otros desechos químicos como resultados de los procesos de producción de papel.

El agua de consumo presenta problemas de mala calidad por contaminación en la conducción, ya que las redes de distribución se encuentran en mal estado, pues cumplieron su vida útil en un 65%

**Contaminación atmosférica:** Todas las veredas incluido el casco urbano del municipio, sufren afectaciones por emisiones a la atmosfera de gases y particulares generadas por la actividad de procesos industriales, ladrilleras artesanales e industriales,, la quema de la caña de azúcar como también el trapiche ubicado en la vereda los bancos y el barrio granada.

**Manejo de residuos:** No hay una selección del material desde la fuente, en el cual se podría separar el material para reciclar y los materiales orgánicos para otras actividades; el manejo que se le da al botadero corresponde simplemente a una dispersión de la basura en la superficie, para posteriormente cubrirlo ocasionalmente con una capa de tierra, lo cual genera en su proceso de descomposición gran cantidad de olores y de lixiviados que contaminan las aguas superficiales y posiblemente subterráneas

**Efectos ambientales producidos por la empresa**: La producción agrícola representada en el cultivo de caña de azúcar es la principal actividad en el municipio de Puerto Tejada que causa contaminación atmosférica debido a la práctica de la quema, además de otras menores como, trapiches, avícolas, ladrilleras y fábricas de asfalto que en su mayoría se encuentran ubicaos en la zona rural.

Dentro de las practicas del cultivo, está la quema de la hoja de caña de azúcar la cual produce una liberación de ceniza o pavesca que genera problemas respiratorios debido a las micro partículas de carbón dispersas en el aire al igual que otros compuestos volátiles que producen incomodidad en la comunidad de todo el municipio al ensuciar las calles, frentes de vivienda techos, ropa. etc

**Procesos erosivos** La erosión en el municipio se ha acentuado debido a deforestación y practicas incontroladas relacionadas con el uso y manejo del suelo en cultivos extensivos o intensivos de caña. Provocando erosión fluvial por socavación o erosión lateral, la cual provoca destrucción de las orillas, inestabilizandolas y originando deslizamientos en las mismas.

**Amenaza de tipo tecnológico:** Pertenece a este grupo la contaminación industrial, las fallas técnicas, la vulnerabilidad de las redes vitales (acueducto, alcantarillado, energía y vías.

En Puerto Tejada se presenta ocasionalmente amenazas de explosión o escapes de gas propano ocasionado por el mal estado y mal uso de los cilindros.

Otro problema que ocasionalmente causa entorpecimiento en las labores propias del municipio lo constituyen las emergencias ocasionada por la suspensión en cualquier momento y sin previo aviso del fluido eléctrico.

**Tabla 7. Evaluación de entorno ambiental**

| VARIABLE | A/O | AM | am | om | OM | IMPACTO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| **Manejo de Residuos** | | | **x** | | | | | **x** |
| **Efectos ambientales por la empresa** | | | x | | | | **X** | |
| **Procesos Erosivos** | | | x | | | | **X** | |

Nota. O = Oportunidad. A =Amenaza. AM =Amenaza mayor. Am =Amenaza menor. OM =Oportunidad mayor. Om =Oportunidad menor.
**Fuente**. Elaboración propia. 2017

Entorno económico. El Municipio de Puerto Tejada ha basado durante años su economía en el sector agrícola, hasta hace algunas décadas ésta fue una región productora de cultivos de pan coger, frutales, productos transitorios y un alto sector cultivado en cacao; las cuales aportaban a la seguridad alimentaria de la región y que lo consolidaba como parte de la despensa agrícola del sur occidente Colombiano.

La actividad económica actualmente gira alrededor del monocultivo de la caña de azúcar, en mediana proporción los cultivos de pan coger, otros cultivos, la ganadería y pecuarios. Algunas haciendas desempeñan la Explotación de leche en un 40% carne 10% y doble propósito 50% la raza predominante es la Holstem y en una mínima proporción la raza pardo Suizo con un total de 1.574 cabezas. La industria azucarera es la principal fuente de empleo del Municipio. El Municipio cuenta con 3 desarrollos industriales hoy convertidos en zonas Francas, considerada como uno de los polos de desarrollo más importantes del país a partir de la legislación del decreto 1197 de 3 de Abril de 2009, consolidados con 19 empresas sentadas en y 10 empresas dispersas en el sector urbano rural. El municipio de Puerto Tejada posee una economía basada en la agro-industria y la gran industria, sin embargo, continua en la búsqueda de estrategias económicas para hacer de este un Municipio competitivo y atractivo para la inversión privada y pública, nacional y extranjera, en

cada uno de los subsectores que la conforman (Agropecuario, comercial, servicios e industrial) Las cuales arrojarían como resultado nuevas oportunidades laborales y empleos dignos que a su vez mejoren los niveles de ingreso de los habitantes, con el fin de contribuir a mitigar la problemáticas social, creando condiciones de calidad de vida de los Portejadeños.

EL comercio representa un crecimiento moderado con la presencia del sector bancario, supermercados, droguerías, almacenes de ropa, calzado, y otras formas de comercio informal como la plaza de mercado y sus alrededores, en donde se concentre gran parte de comercio urbano del Municipio, según estudio de la cámara de comercio del Cauca a 2009 existían en el Municipio 154 microempresas informales identificadas. Se calcula que a 2011 esta cifra es mucho mayor por cuanto no se tiene un dato exacto de la misma[32]

Por otra parte En el segundo trimestre de 2017 respecto al mismo periodo de 2016, el Producto Interno Bruto creció 1,3%, explicado principalmente por el comportamiento de las siguientes ramas de actividad: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales. Por su parte, la actividad que registró la mayor caída fue explotación de minas y canteras[33].

**Tabla 8 Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica. 20017. II Trimestre**

Variación porcentual - Series desestacionalizadas

| Ramas de actividad | Variación porcentual (%) | | |
|---|---|---|---|
| | Anual | Trimestral | Semestral |
| Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca | 4,4 | -0,7 | 6,1 |
| Explotación de minas y canteras | -6,0 | 0,5 | -7,7 |
| Industria manufacturera | -3,3 | -1,2 | -1,5 |
| Suministro de electricidad, gas y agua | 1,2 | -0,4 | 0,3 |
| Construcción | 0,3 | 2,6 | -0,6 |
| Comercio, reparación, restaurantes y hoteles | 0,9 | 1,3 | 0,2 |
| Transporte, almacenamiento y comunicaciones | 0,7 | -0,4 | 0,2 |
| Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas | 3,9 | 1,1 | 4,1 |
| Actividades de servicios sociales, comunales y personales | 3,0 | 0,9 | 2,9 |
| Subtotal valor agregado | 1,1 | 0,5 | 1,1 |
| Impuestos menos subvenciones sobre al producción e importaciones | 3,3 | 3,1 | 3,0 |
| **PRODUCTO INTERNO BRUTO** | **1,3** | **0,7** | **1,2** |

Fuente: DANE - PIB

Fuente: DANE

[32]Alcaldía de Puerto Tejada, disponible en; http://puertotejada.gov.co/publicaciones.php?id=100328, fecha de publicación 21/11/2016

[33] http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim17_oferta_demanda.pdf

Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el Producto Interno Bruto creció 0,7%. Los principales crecimientos se presentaron en construcción; comercio, reparación, restaurantes y hoteles; y establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas. Por su parte, la actividad que registró la mayor caída fue Industria manufacturera.[34]

En el segundo trimestre de 2017 el valor agregado de la rama Construcción creció en 0,3% respecto al mismo periodo de 2016, explicado por el crecimiento en las obras de civiles en 6,5%, mientras que cayó la construcción de edificaciones en 7,4%. El decrecimiento del valor agregado de la construcción de edificaciones es explicado por la disminución en la producción de edificaciones residenciales en 9,1% y de edificaciones no residenciales en 8,3%, mientras que los trabajos de mantenimiento y reparación de edificaciones aumentaron en 1,5%. 12 boletín técnico comunicación informativa (DANE) Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el valor agregado de la rama Construcción creció en 2,6%, comportamiento que se explica por el aumento en la construcción de obras civiles en 3,7%, contrario a la construcción de edificaciones que cayó en 2,3%.

El decrecimiento del valor agregado de las edificaciones obedeció a la disminución en la producción de edificaciones residenciales en 7,1% y de edificaciones no residenciales en 3,3%. Por su parte los trabajos de mantenimiento y reparación de edificaciones aumentaron en 0,3%. El valor agregado de la rama decreció en 0,6% en el primer semestre de 2017 respecto al mismo periodo del año anterior, explicado por la caída en la construcción de edificaciones en 7,3%, en tanto que la de obras civiles creció en 5,0%. El decrecimiento de la construcción de edificaciones obedece a la caída en la producción de edificaciones residenciales en 8,7% y de edificaciones no residenciales en 8,1%. Los trabajos de mantenimiento y reparación de edificaciones aumentaron en 1,6%.[35]

[34] http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim17_oferta_demanda.pdf
[35] DANE. Boletín empleo. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim17_oferta_demanda.pdf, página 11, 12 consultado el 19 sept 2017

**Tabla 9 Comportamiento de la actividad de la construcción. 20017. II Trimestre**

Variación porcentual - Series desestacionalizadas

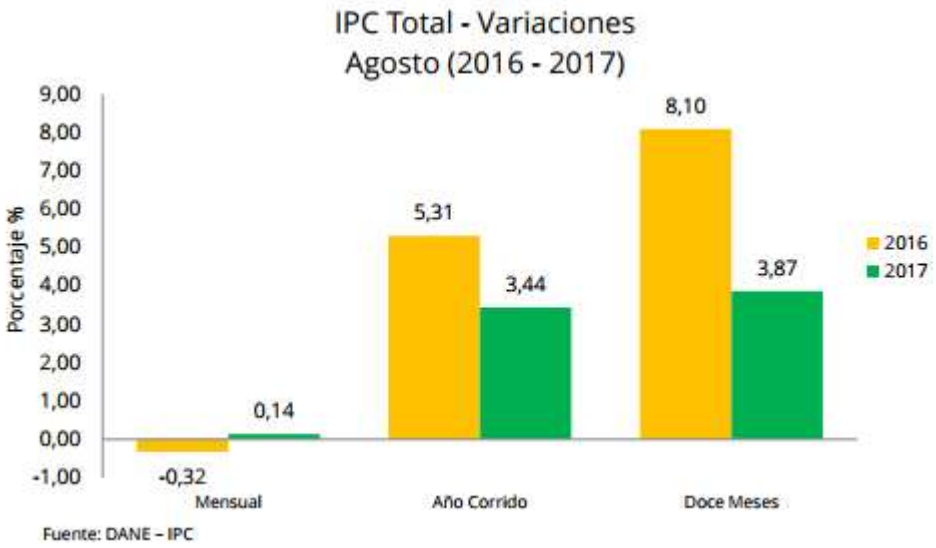
| Ramas de actividad / Productos | Variación porcentual (%) | | |
|---|---|---|---|
| | Anual | Trimestral | Semestral |
| Construcción de edificaciones, reparación y mantenimiento de edificaciones† | -7,4 | -2,3 | -7,3 |
| Edificaciones residenciales | -9,1 | -7,1 | -8,7 |
| Edificaciones No residenciales | -8,3 | -3,3 | -8,1 |
| Mantenimiento y reparación de edificaciones | 1,5 | 0,3 | 1,6 |
| Construcción de obras civiles† | 6,5 | 3,7 | 5,0 |
| **Construcción†** | **0,3** | **2,6** | **-0,6** |

Fuente: DANE - PIB

†: Comportamiento del valor agregado por ramas de actividad económica. Al interior, se desagrega por comportamiento de la producción por productos.

Fuente. DANE. 2017.

**Figura 8. Variaciones IPC sector construcción. 2016 – 2017.**




Fuente. DANE. 2017.

Posteriormente en lo que se refiere al índice de precios del consumidor (ipc) encontramos que en lo corrido del año, cinco grupos de bienes y servicios se ubican por encima del promedio nacional (3,44%): educación (7,07%), salud (5,67%), otros gastos (5,22%), comunicaciones (5,02%) y vivienda (3,45%). El resto de los grupos

de gastos se ubicaron por debajo del promedio: transporte (3,20%), diversión (2,81%), alimentos (2,32%) y vestuario (1,82%).

**Tabla 10. IPC Variación año corrido, según grupo de gasto. Agosto 2016 - 2017**

| Grupos de gasto | Peso % | 2016 | | 2017 | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Variación % | Contribución Puntos Porcentuales | Variación % | Contribución Puntos Porcentuales |
| Educación | 5,73 | 6,02 | 0,38 | 7,07 | 0,45 |
| Salud | 2,43 | 7,00 | 0,18 | 5,67 | 0,15 |
| Otros gastos | 6,35 | 5,99 | 0,37 | 5,22 | 0,33 |
| Comunicaciones | 3,72 | 3,23 | 0,11 | 5,02 | 0,17 |
| Vivienda | 30,10 | 3,92 | 1,21 | 3,45 | 1,06 |
| **Total** | **100,00** | **5,31** | **5,31** | **3,44** | **3,44** |
| Transporte | 15,19 | 3,75 | 0,54 | 3,20 | 0,45 |
| Diversión | 3,10 | 2,81 | 0,08 | 2,81 | 0,08 |
| Alimentos | 28,21 | 7,88 | 2,31 | 2,32 | 0,69 |
| Vestuario | 5,16 | 3,15 | 0,14 | 1,82 | 0,08 |

Fuente: DANE

Fuente. DANE. 2017.

Los mayores aportes a la variación en lo corrido del año, se ubicaron en los grupos de: vivienda, alimentos, transporte, educación y otros gastos, los cuales en conjunto contribuyeron con 2,98 puntos porcentuales a la variación total[36].

**Tabla 11 Evaluación de factores entorno económico**

| VARIABLE | A/O | AM | am | om | OM | IMPACTO | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | ALTO | MEDIO | BAJO |
| **Índice de precios del consumidor** | **O** | | | **x** | | **x** | | |
| **PIB** | **O** | | | **x** | | **x** | | |
| **Actividades económicas del municipio** | **O** | | | **x** | | | | **X** |

Nota. O = Oportunidad. A =Amenaza. AM =Amenaza mayor. Am =Amenaza menor. OM =Oportunidad mayor. On =Oportunidad menor.
**Fuente**. Elaboración propia. 2017

[36] http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_ago17.pdf

**Matriz de Evaluación de Factores Externos – M.E.F.E.**

Posterior al análisis de los entornos se realizó el análisis de la matriz de evaluación de factores externos, (MEFE) en esta se consolidan las principales oportunidades y amenazas que se encuentran en el sector. Para realizar la matriz se utilizó como modelo lo planteado por los autores Beltrán Amador Alfredo y Villegas Orrego Fabio-[37]. Como se aprecia en la siguiente tabla se listaron amenazas y oportunidades, a cada factor se le asignó un peso relativo según su importancia para el sector competitivo. Posteriormente a cada factor se le calificó conforme la empresa lo valora (o gestiona).

Para calificar las variables se usaron los siguientes parámetros:

- Amenaza Mayor: 1
- Amenaza Menor: 2
- Oportunidad Menor: 3
- Oportunidad Mayor: 4

[37] BELTRÁN AMADOR Alfredo. VILLEGAS ORREGO Fabio. Plan de Marketing. Ed. Comunicación Impresa Editores. 2009.

**Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos- M.E.F.E**

| Matriz de Evaluación de Factores Externos | | | |
|---|---|---|---|
| **FACTORES EXTERNOS CLAVES** | **PESO RELATIVO** | **VALOR** | **RESULTADO SOPESADO** |
| **OPORTUNIDADES** | | | |
| **Crecimiento de la población del Municipio de Puerto Tejada** | 0,15 | 4 | 0,6 |
| **Aumento de la construcción en el municipio y zonas aledañas** | 0,2 | 4 | 0,8 |
| **Incentivos al desarrollo de la economía local del municipio.** | 0,1 | 3 | 0,3 |
| **Impulso a la consolidación y crecimiento de las pequeñas empresas como la Ferretería.** | 0,1 | 3 | 0,3 |
| **Ubicación y facilidad de movilización del Puerto Tejada.** | 0,1 | 4 | 0,4 |
| **AMENAZAS** | | | 0 |
| **Mayor exigencia a las empresas para que tenga un adecuada gestión ambiental de sus actividades productivas.** | 0,1 | 2 | 0,2 |
| **Exigencias al sector empresarial para que se formalice y cumpla con sus obligaciones legales** | 0,05 | 2 | 0,1 |
| **Exigencia para que se tenga una gestión del riesgo.** | 0,1 | 2 | 0,2 |
| **Crecimiento de la competencia de negocios en otros municipios próximos a Puerto Tejada.** | 0,1 | 1 | 0,1 |
| **TOTAL** | **1** | | 3 |

**Fuente.** Elaboración Propia. 2015. Según BELTRÁN AMADOR Alfredo. VILLEGAS ORREGO Fabio. Plan de Marketing. Ed. Comunicación Impresa Editores. 2009

Según el resultado obtenido en la Matriz MEFE de 3, permite concluir que la empresa tiene mayores oportunidades que amenazas, demostrando que el entorno de la empresa permite crecimiento para la misma.

## Análisis del sector ferretero

En Colombia funcionan 26.407 ferreterías, de las cuales el 35 %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% del PIB nacional. Además, según el sexto censo de comercio realizado por la firma Servinformación, el auge de la construcción de vivienda, que en los últimos cuatro años ha incrementado en 28 % su valor agregado (el doble del promedio nacional), ha hecho que el negocio ferretero se consolide como uno de los motores de la industria colombiana. Sin embargo, la más reciente encuesta elaborada por Fenalco a los mayoristas y

minoristas, en el mes de junio pasado, la variación de las ventas de productos de ferretería y pintura cayó de 25,18% en el sexto mes de 2015, a 0,37% en junio de 2016[38].

De la misma manera, Durante el tercer trimestre de 2016, el sector de la construcción se aceleró hacia crecimientos del 5.8% anual (vs. 0.3% un año atrás), ubicándose como el sector con mejor desempeño en la economía colombiana durante dicho período. Ello estuvo apalancado en el buen comportamiento exhibido por las edificaciones (11% en el tercer trimestre de 2016 vs. -8% un año atrás), las cuales lograron contrarrestar el debilitamiento observado en las obras civiles (1.9% vs. 7.3%)[39].

Tal como se menciona en la revista portafolio, Las ferreterías de barrio se rehúsan a desaparecer. A pesar de la entrada de los grandes formatos ferreteros al país, este tipo de negocios, no solo no se acabarán sino que además representan uno de los mercados más prometedores del comercio. Aunque las grandes plataformas han entrado con fuerza en el mercado, el sector de pequeños y medianos ferreteros presenta un valor agregado, en donde lo importante es diferenciarse de las demás cadenas. La imagen de la ferretería, sus productos, el buen servicio al cliente y el desarrollo de una buena logística hacen que este tipo de negocio siga siendo el escogido por los ciudadanos[40].

Así pues, el dato del sexto censo de comercio realizado por la firma Servinformación 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.

Las ferreterías y cacharrerías son un canal de distribución y ventas muy importante para la economía del país, ya que mueven muchas empresas importadoras de productos nacionales e internacionales, además de proveedores de servicios complementarios.

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

---

[38] PORTAFOLIO. Ferreterías: con todos los fierros para aprovechar diciembre. [en línea]. < http://www.portafolio.co/negocios/situacion-de-las-ferreterias-en-colombia-499680> [ citado en agosto 22 del 2016]

[39] Banco de Occidente; Análisis Macroeconomico y Sectorial: coyuntura y perspectivas, Diciembre 2016; Sector de la Construcción. capitulo III, Pag 38. Disponible en https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-occidente/f8411dc4-0d99-47aa-956e-6b9074920976/INFORME-ESPECIAL-BANCO-OCCIDENTE-2016.pdf?MOD=AJPERES

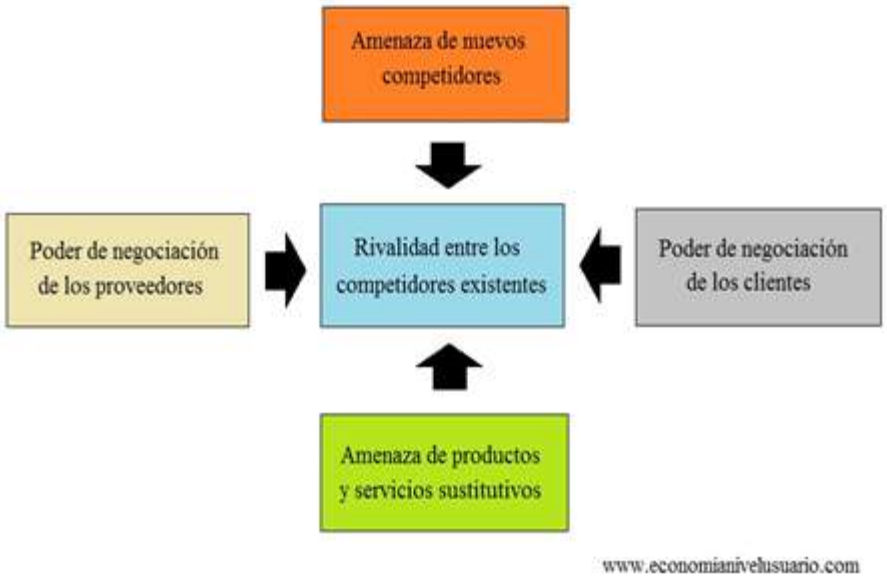
[40] Portafolio. El sector ferretero mueve la economía colombiana. [en línea]. <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-ferretero-mueve-economia-colombiana-61310> [citado en agosto 19 del 2014]

territorio nacional, aumentando, según las últimas cifras recogidas por el DANE, en un 5,2%, liderando así el PIB con un 12,7%[41].

### 7.1.2 Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias[42].

**Figura 9. Esquema de las cinco fuerzas de Porter**




- **Amenaza de nuevos competidores**:

**Diferenciación del producto:** Existe una fuerte lealtad por parte de los clientes de la ferretera Puerto Tejada ya que ofrece productos y servicios de calidad desde hace más de 20 años, tiempo que la ha permito alcanzar un reconocimiento. Lo cual se presenta como un obstáculo para los nuevos competidores.

**Necesidades de capital:** En este aspecto la empresa se encuentra en desventaja ya que no hace uso de la publicidad, tampoco se realizan inversiones en

[41] Confidencial Colombia. Ferreterías, el motor de la industria y los negocios en Colombia. [en línea].<http://confidencialcolombia.com/es/1/economia/24841/Ferreter%C3%ADas-el-motor-de-la-industria-y-los-negocios-en-Colombia.htm> [citado en agosto 12 del 2016]
[42] FRED R. DAVID. Concepto de Administración Estratégica.Mexico 2008; P. 100.

investigación y desarrollo. Estos requisitos son realmente importantes porque ayudan a fortalecer la empresa.

**Acceso a materias primas:** Gracias a su cercanía al Puerto de Buenaventura se les facilita la adquisición de materiales.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

**Número de proveedores importantes:** La Ferretería Puerto Tejada debe optar por tener una alta variedad de proveedores ya que ello permite conocer diferentes propuestas en cuanto a costo, calidad, tiempos de entrega y garantías. Con el fin de seleccionar los proveedores más adecuados.
Los principales proveedores son:

- ✓ Ferretería tubolaminas
- ✓ Tubisa S.A
- ✓ Sidoc S.A
- ✓ Ferrasa S.A
- ✓ Ferredistarco
- ✓ Distrece s.a
- ✓ Construmarker s.a

- **Rivalidad entre los competidores existentes**:

La mayor o menor intensidad de la rivalidad entre la competencia en un sector lo hace más o menos atractivo, ya que una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad un menor nivel de servicios.

**Número de competidores:** En el municipio de Puerto Tejada se encuentran establecidas 12 ferreterías actualmente. Las cuales se identifican como un número considerable que generan estabilidad entre competidores.

**Diversidad de competidores:** en el sector ferretero del municipio se evidencia diversidad en los competidores, hay preferencias en la forma de competir ya sea en precios, en tiempo de entrega, calidad del producto, atención al cliente. Los directivos son muy conocedores del sector ferretero.

**Crecimiento del sector:** En el municipio de Puerto Tejada el sector ferretero ha tenido un notable crecimiento ya que se han establecido pequeñas ferreterías de barrio. Pues anteriormente eran pocos los negocios dedicados a esta actividad.

**Costo de almacenaje:** El costo de almacenamiento de los materiales de construcción para la ferretería Puerto Tejada es bajo. Ya que cuenta con bodegas

propias, caracterizadas por su amplio espacio y estructura. Lo cual repercute positivamente en los precios de los productos.

**Capacidad de diferenciación del producto:** La ferretera Puerto Tejada ofrece productos a precios asequibles, Además brinda a sus clientes un servicio muy completo sobre los productos, el uso y una buena atención al cliente lo cual genera un fuerte nivel de competencia.

**Importancia para la empresa:** El crecimiento del sector ferretero es de suma importancia para las ferreterías ya que este se considera como uno de los motores de la industria en Colombia, además permite que estas empresas se mantengan y puedan supervivir frente a los cambios del entorno.

**Rentabilidad del sector:** El sector ferretero aporta un porcentaje considerable al PIB, además se identifica como un negocio rentable que suele atraer nuevos competidores. La intensidad de la rivalidad se evidencia en temporadas de crecimiento lento de la demanda.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos:**

La existencia de productos sustitutivos de los del sector supone un condicionante importante en la evolución del mismo, limitando el desarrollo de la demanda y el precio.

**Disponibilidad de productos actuales sustitutivos y en un futuro próximo:** El sector ferretero cuenta con disponibilidad de productos sustitutos. Como es el caso de la madera de plástico que cumple las funciones para algunas aplicaciones de perling, la madera y el concreto. Esto permite enfrentar la escasez de otros productos, además de darle nuevas alternativas a los clientes.

**Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto:** La agresividad de los productores es alta ya que cuentan con una capacidad financiera considerable, además de las investigaciones que se realizan, teniendo en cuenta el impacto que este puede generar en el sector.

- **Poder de negociación de los clientes:**

Los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio precio.

**Número de compradores importantes:** la ferretería Puerto Tejada cuenta con un número significativo de compradores, los cuales tienen el poder de decidir o negociar.

**Rentabilidad del comprador:** Cuando los compradores de la ferretería se ven afectados por los pocos beneficios presionan para que los costos sean menores. Ya que, los clientes son parte fundamental de esta empresa los cuales requieren de un buen servicio, productos de calidad, precios cómodos e información verídica.

## 7.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis interno permite realizar un diagnóstico del estado actual en el cual se encuentra la empresa, donde se identifican las fortalezas y debilidades de la misma. Además, permite conocer los recursos y capacidades estratégicas propios de la empresa o que se deben de desarrollar.
Así pues, se dará a conocer la aplicación del análisis interno en la ferretería Puerto Tejada.

**Área financiera**

- **Contabilidad:** La ferretería Puerto Tejada cuenta con un profesional a cargo del manejo de la contabilidad, lo cual representa una fortaleza para la empresa ya que permite medir los resultados, además de cumplir con todas las exigencias de las normas tributarias

- **Planes de financiación:** La ferretería Puerto Tejada hace uso de créditos bancarios cuando necesitan realizar alguna inversión en stock.

- **Utilidades:** En cuanto a las utilidades se encontró que son buenas sin embargo no se realza reinversión de la misma, lo cual afecta el crecimiento de la empresa. por tal razón se considera una debilidad.

- **Pago a proveedores:** La modalidad de pago que se utiliza en la ferretería es por medio de crédito, donde se pactan unas fechas para el cumplimiento del mismo. por tal razón identificamos esta variable como una fortaleza, ya que la modalidad de pago es puntual y goza de buena credibilidad.

- **Inversiones:** las inversiones que se realizan en esta empresa se hacen en maquinaria, reparación y compra de la misma. Sin embargo se consideran pocas.

- **Nivel de endeudamiento:** Esta empresa cuenta con un nivel de endeudamiento considerable, ya que las utilidades de esta han sido invertidas en nuevos negocios y se ha tenido que incurrir a créditos para abastecer la ferretería. Se presenta como una debilidad

**Área administrativa:**

- **Planeación:** La ferretería Puerto Tejada no cuenta con una planeación estratégica que les permita cumplir sus metas, aunque se presentan problemas en la empresa no han puesto en la práctica este plan de acción. Se presenta como una debilidad

- **Liderazgo:** El gerente de la ferretería Puerto Tejada se caracteriza por ser un líder autoritario**,** ya que es el quien toma las decisiones, dirige y controla todas las actividades de la misma e impide la participación de sus colaboradores. Por esta razón se considera una debilidad.

- **Políticas organizacionales:** La empresa actualmente no cuenta con unas políticas establecidas, lo cual genera el desconocimiento de las responsabilidades que debe de cumplir cada uno de los miembros de la misma. El cual se evidencia como una debilidad.

- **Trabajo en equipo:** En la ferretería Puerto Tejada no se presenta un buen trabajo en equipo, por lo tanto se dificultad cumplir con los objetivos propuestos. Generando también un mal clima laboral. Y se presenta como una debilidad

- **Organización:** La empresa no dispone de una estructura formal definida, lo cual se presenta como un obstáculo, ya que se desconoce el papel que cada persona de la ferretería debe desempeñar. Por consecuencia se han evidenciado casos en donde los colaboradores no acatan las órdenes del administrador porque para él solo existe un jefe, es decir el gerente. Se califica como una debilidad

- **Habilidades y capacitación:** Esta variable se presenta como una debilidad ya que el dirigente de esta empresa, no cuenta con la capacitación necesaria para administrar de manera adecuada la ferretería.

- **proveedores:** La empresa cuenta con una variedad intermedia de proveedores ya que ofrecen precios competitivos para ofrecer en el mercado

además con una eficiencia en los tiempos de entrega de los materiales esto se visualiza como una fortaleza.

- **Costos:** Presenta una reducción en sus costos en cuanto a transporte y almacenamiento. ya que cuenta con transporte propio al igual que los locales de almacenamiento. esto genera una disminución en los costos por lo tanto lo identificamos como una fortaleza.

**Área de operaciones:**

- **Logística:** La logística de distribución de los materiales es buena, pues llegan al cliente final, en buen estado, en el tiempo y en el lugar que se ha indicado. Se presenta como una fortaleza

- **Publicidad:** La ferretería no realiza ningún tipo de publicidad, debido al tiempo que lleva en el sector es decir por su reconocimiento, sin embargo e necesario y es una debilidad

- **Horarios de servicio:** La ferretería Puerto Tejada a diferencia de las otras, cuenta con un horario de atención flexible que abarca hasta los días festivos. Por esta razón es considerada una fortaleza

- **Almacenamiento:** Esta empresa cuenta con bodegas propias, en las cuales se almacenan los diferentes materiales y es una fortaleza para la empresa. El almacenamiento en la ferretería se ejecuta por medio de estibas ya que estas garantizan el buen proceso y la manipulación de la mercancía, pues brinda una excelente solución en el transporte y almacenaje. También dispone de vitrinas que se utilizan para almacenar los materiales más pequeños que sirven tanto de almacenaje como de exhibición. Se califica como una fortaleza

- **Servicio a domicilio:** Es un valor agregado de la empresa ya que por el pedido de su transporte se les lleva sus materiales hasta la puerta de su casa. Se presenta como una fortaleza.

- **Eficiencia:** Teniendo en cuenta el tiempo que se lleva haciendo esta actividad se tiene el conocimiento en cuanto a las direcciones de la población esto se convierte en una ventaja ya que la entrega es llevada en un corto tiempo. Esta variable se muestra como una fortaleza

- **Utilización de los recursos:** La empresa dispone de maquinarias para realizar la actividades que se presentan en algunos procesos como lo son la maquinaria para cortar y cepillar tablas. Generando así un valor agregado para la empresa, se identifica como una fortaleza.

**Matriz de evaluación factores internos- M.E.F.I**.

Con base al diagnóstico interno de la Ferretería Puerto Tejada se realizó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) en la cual se sintetizan las debilidades y fortalezas. Según los autores; Beltrán Amador Alfredo y Villegas Orrego, la matriz de evaluación de factores internos (M.E.F.I) es "instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas".[43]

De acuerdo a la metodología de los autores Beltrán y Villegas *a* cada uno de los factores evaluados se les asignó un peso entre 0.0 y 0.1, considerando la importancia para el desempeño de la empresa. Es una herramienta analítica de la formulación estratégica resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades[44].

Para calificar las distintas: fortalezas o debilidades se usó una escala así:

- Debilidad Mayor: 1
- Debilidad menor: 2
- Fortaleza Menor: 3
- Fortaleza Mayor: 4

En la siguiente tabla se agrupan las fortalezas y debilidades, el peso asignado a cada una, y la calificación producto del análisis en que se consideró la importancia para el desempeño de la empresa en el mercado y en particular para la satisfacción de sus clientes que son el objeto por el cual existe la organización.

[43]CONTRERAS José. La matriz de factores internos (MEFI). Disponible en: http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm [Consultado 15 de julio de 2015]
[44] BELTRÁN AMADOR Alfredo. VILLEGAS ORREGO Fabio. Plan de Marketing. Ed. Comunicación Impresa Editores. 2009.

## Tabla 13 Matriz de Factores Internos- M.E.F.I

| Matriz de Evaluación de Factores internos | | | |
|---|---|---|---|
| **FACTORES INTERNOS CLAVES** | **PESO RELATIVO** | **VALOR** | **RESULTADO SOPESADO** |
| **FORTALEZAS** | | | |
| **La ferretería tiene una buena relación con la comunidad en la zona donde se ubica.** | 0,1 | 4 | 0,4 |
| **Se tiene una buena relación con los clientes y estos reinciden en la compra de productos.** | 0,1 | 3 | 0,3 |
| **La Ferretería tiene una variedad de proveedores que le permite tener costos competitivos.** | 0,05 | 3 | 0,15 |
| **Tiene buen desempeño comercial y esto se traduce en ventas sostenibles** | 0,1 | 3 | 0,3 |
| **Se tiene buen servicio al cliente, como asesoría durante la compra y entrega a domicilio.** | 0,09 | 3 | 0,27 |
| **DEBILIDADES** | | | 0 |
| **La empresa no tiene planeación estratégica, ni planes de desarrollo o gestión.** | 0,1 | 2 | 0,2 |
| **No se tiene documentados procesos o funciones del personal** | 0,19 | 2 | 0,38 |
| **No se tiene estrategias, políticas, ni programas de ventas o gestión comercial** | 0,07 | 1 | 0,07 |
| **Las decisiones se concentran la gerencia (propietario) de la ferretería lo que impide a los colaboradores aportar al diseño de planes.** | 0,1 | 1 | 0,1 |
| **Se tiene una limitada capacidad financiera y no se dispone de un plan financiero** | 0,1 | 2 | 0,2 |
| **TOTALES** | **1** | | **2,37** |

**Fuente.** Elaboración Propia. 2015. Según BELTRÁN AMADOR Alfredo. VILLEGAS ORREGO Fabio. Plan de Marketing. Ed. Comunicación Impresa Editores. 2009.

De acuerdo al resultado de la Matriz MEFI, que arrojó una calificación final de 2,37, se evidencia que la empresa tiene mayores debilidades que fortalezas. Por tal razón, debe trabajar de forma urgente para superar aspectos como la informalidad de procesos y procedimientos porque esto incide en la calidad de los servicios, así mismo trabajar en los planes de desarrollo de la empresa para que de esta manera se contrarreste los cambios en el entorno y se haga frente a las acciones de la competencia.

## 8. ANÁLISIS DE BENCHMARKING

A través de una comparación de las estrategias empleadas por algunas ferreterías del municipio de Puerto Tejada, se pudieron evidenciar los factores claves que les permitieron alcanzar el éxito de sus organizaciones, sin dejar de lado aquellos factores que perjudican o impiden el mejoramiento de las mismas y de cómo estos pueden ser aprovechados, los cuales son:

- **Atención al cliente:** Es el servicio que ofrecen las empresas para relacionarse o comunicarse con los clientes de manera que queden satisfechas sus necesidades.

- **Calidad del producto:** Son las características propias de un producto que satisfacen las necesidades del cliente.

- **Precio:** Es el valor que la sociedad está dispuesta a pagar por la adquisición de un bien o servicio

- **Tiempo de entrega:** Se define como el tiempo que transcurre desde que el cliente realiza un pedido hasta llegar a su destino final.

- **Horarios:** Es el horario disponible que tienen las empresas para la atención al cliente.

- **Descuentos:** Hace referencia a la disminución del precio de un bien o servicio que beneficia al comprador.

- **Despachos a domicilio:** Es una actividad logística que brindan las empresas para hacer entrega de bien hasta su destino final

- **Lealtad del comprador:** Es la preferencia del cliente frente a los productos o servicios ofrecidos por una empresa.

- **Garantía:** Se refiere al respaldo o protección que se brinda cuando se compra un producto o servicio lo cual genera confianza y seguridad.

**Ferretería Nuevo Mundo:**

**Figura 10. Fachada Ferretería Nuevo Mundo**




Fuente. Las autoras. 2017.

- **Atención al cliente:** En este aspecto la ferretería Nuevo Mundo presenta una debilidad menor, ya que la persona encargada de atender al público se dedica a realizar otras actividades como por ejemplo; conversar con los vecinos o distraerse en equipos tecnológicos. Lo cual incomoda al cliente pues este quiere ser atendido de una manera rápida y amable

- **Calidad:** En cuanto a calidad de los productos de esta empresa se consideran como buenos, pues esta ferretería dispone de un amplio portafolio de productos y es el cliente quien toma la decisión final. Se presenta como una fortaleza menor

- **Precio:** Los precios ofrecidos son generalmente asequibles, cómodos y se acomodan al estrato socio económico de la población Portejadeña. Por lo tanto es una fortaleza menor.

  **Tiempo de entrega:** Este factor se evidencia como una fortaleza mayor para la ferretería ya que se caracterizan por la puntualidad en la entrega de los materiales. Pues en un solo viaje se envían varios pedidos. Se considera una fortaleza menor

- **Horarios:** En cuanto a los horarios de atención en la ferretería Nuevo Mundo, se presta el servicio a partir de las 8 am hasta las 6 pm de lunes a sábado, es por esta razón que se califica como una fortaleza menor

- **Descuento:** se califica como una fortaleza mayor para la empresa puesto que se realizan descuentos en la compra de los materiales a los clientes más fieles dependiendo del valor de su compra.

- **Despachos a domicilio:** ferretería Nuevo Mundo hace la entrega de sus pedidos por medio de una carretilla, sin embargo cuentan con algunas restricciones como por ejemplo; No llevan los materiales a algunos barrios del municipio por motivos de seguridad. Se considera una debilidad menor

- **Lealtad del comprador:** Teniendo en cuenta los cuestionarios realizados a algunos clientes de esta ferretería, se evidencio una alta fidelización por parte de los compradores, pues esta lleva un considerable tiempo prestando sus servicios lo cual le ha generado un mayor reconocimiento. Por esa razón se considera este factor como una fortaleza menor

- **Garantía:** la garantía empleada en esta ferretería es el intercambio de productos que han sido adquiridos de la misma. Se considera como una fortaleza menor

**Ferretería La Reina:**
**Figura 11. Fachada Ferretería La Reina.**




Fuente. Las autoras. 2017.

- **Atención al cliente:** Este factor se presenta como una debilidad menor, ya que esta ferretería está conformada solamente por dos personas lo cual dificulta el despacho de manera rápida de los materiales. Pues deben realizar varias tareas al mismo tiempo, dejando de lado el capital más importante para la empresa que son los clientes.

- **Calidad:** La calidad en la ferretería es una fortaleza mayor, ya que esta empresa se caracteriza por la buena calidad de sus materiales, cuenta con un amplio portafolio de productos para que el cliente elija el que más se adecue a sus necesidades

- **Precio:** Los precios ofrecidos varían de acuerdo a la marca, sin embargo son considerados como precios altos y se califican como una debilidad menor

- **Tiempo de entrega:** La empresa no siempre realiza la entrega de los materiales a tiempo, ya que el medio utilizado es una moto la cual no es apta para transportar materiales más grandes y pesados. Por tal motivo es una debilidad mayor

- **Horarios:** Ferretería La Reina ofrece sus servicios de lunes a sábado, desde las 8:00 am hasta las 5: pm. Y domingos a partir de las 8:00 am hasta las 12 pm, los cuales se consideran como horarios flexibles y dan lugar a una fortaleza menor

- **Descuento:** se muestra como una fortaleza mayor. ya que ofrece a sus clientes descuentos en sus facturas.

- **Despacho a domicilio:** Esta ferretería dispone de servicio a domicilio para la entrega de los materiales. El medio de transporte utilizado es una moto, sin embargo este factor se presenta como una debilidad menor, pues todos los materiales no pueden ser llevados por su peso o tamaño y para ello se debe contratar otro tipo de vehículo que le genera sobre costos a la empresa.

- **Lealtad del comprador:** Los clientes de esta empresa consideran que ofrecen productos de buena calidad y precios asequibles por esa razón son fieles a la misma. Se considera una fortaleza mayor

- **Garantía:** La garantía que la empresa ofrece a los clientes el intercambio de algunos productos , se califica como una fortaleza menor

**Ferretería Las Vegas:**

**Figura 12. Fachada Ferretería las Vegas.**



Fuente. Las autoras. 2017.

- **Atención al cliente:** En la ferretería Las vegas, este factor se presenta como una debilidad menor pues su propietario es caracterizado por ser un líder autoritario. Además no se dirige con amabilidad y respeto hacia sus clientes, discute con ellos, se compara y hasta los retira de la ferretería. Por tal razón se le asigno esta calificación.

- **Calidad:** la empresa brinda a sus clientes productos de calidad y diferentes marcas que se adecuan a las necesidades y capacidades económicas de la comunidad. Por lo cual es una fortaleza menor

- **Precio:** En cuanto a precios, Las Vegas ofrece productos con precios más altos, lo cual se considera como una debilidad menor teniendo en cuenta el nivel económico de la población y el barrio en el cual se encuentra.

- **Tiempo de entrega:** este factor se presenta como una fortaleza menor, pues entrega sus pedidos en los plazos establecidos sin embargo se han presentado demoras en las entregas de los materiales ya que no ingresan a todos los barrios del municipio.

- **Horarios:** Los horarios establecidos por la empresa son; de lunes a sábado desde las 8:00 am hasta las 6: pm, domingos de 8:00 am a 12:00 pm, los festivos no hay servicio. Por tal motivo es una fortaleza menor

- **Descuento:** Son pocos los descuentos realizados en la ferretería Las Vegas, Pues el gerente considera que los precios que maneja son los justos. Por esta razón se considera que es una debilidad menor.

- **Despacho a domicilio:** La empresa presta servicio a domicilio para transportar los materiales, por medio de una carretilla. Es por ello que se califica como una fortaleza menor.

- **Lealtad del comprador:** Este factor se califica como una debilidad mayor, Ya que los clientes al no sentirse bien atendidos deciden realizar sus compras en otras ferreterías. Dejando de lado la fidelización hacia la misma.

- **Garantía:** La garantía que la empresa ofrece a los clientes es el cambio de algunos productos en caso de presentarse inconvenientes con el mismo. Se considera como una fortaleza menor

**Ferretería Puerto Tejada:**

**Figura 13. Ferretería Puerto Tejada.**




Fuente. Las autoras. 2017.

- **Atención al cliente:** Una de las características más importantes de la ferretería Puerto Tejada, pues son considerados como unos vendedores carismáticos y amables cuando se trata de atender, siempre están prestos a ayudar. Gracias a la experiencia que han obtenido en su empresa lograron

identificar que la atención al cliente es un aspecto clave para el éxito de la misma. Por esta razón se presenta como una fortaleza menor para la ferretería

- **Calidad:** En cuanto a calidad, la ferretería Puerto Tejada ofrece diferentes productos y de diversas marcas. Los cuales son caracterizados por ser productos de buena calidad, por tal motivo es una fortaleza menor.

- **Precio:** En cuanto a precio son caracterizados por ser relativamente bajos, ya que sus principales clientes son de estratos bajos, sin embargo por la economía de sus productos han acaparado clientes significativos. Se califica como una fortaleza menor.

- **Tiempo de entrega:** Es una debilidad menor, ya que en ocasiones hay muchos pedidos y al no tener otro medio de transporte se presentan demoras en las entregas de los mismos.

- **Horarios:** Los horarios establecidos por la empresa son; de lunes a sábado desde las 7:30 am a 6: pm, domingos y festivos de 8:00 am a 12:00 pm, este factor se califica como una fortaleza menor por su disponibilidad en el servicio.

- **Descuento:** Se realizan descuentos, dependiendo de los productos, o del valor total de sus facturas. Por esa razón se considera una fortaleza menor

- **Despacho a domicilio:** La empresa presta servicio a domicilio para transportar los materiales, por medio de una carretilla. Es por ello que se califica como una fortaleza menor

- **Lealtad del comprador:** Los compradores de la ferretería Puerto Tejada son fieles a ella. Pues durante años ha estado al servicio de la comunidad brindando confianza y seguridad en la compra de sus materiales por esta razón se califica como una fortaleza mayor

- **Garantía:** La garantía que la empresa ofrece a los clientes es el cambio de algunos productos en caso de presentarse inconvenientes con el mismo. Se considera como una fortaleza menor.

**Tabla 14 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

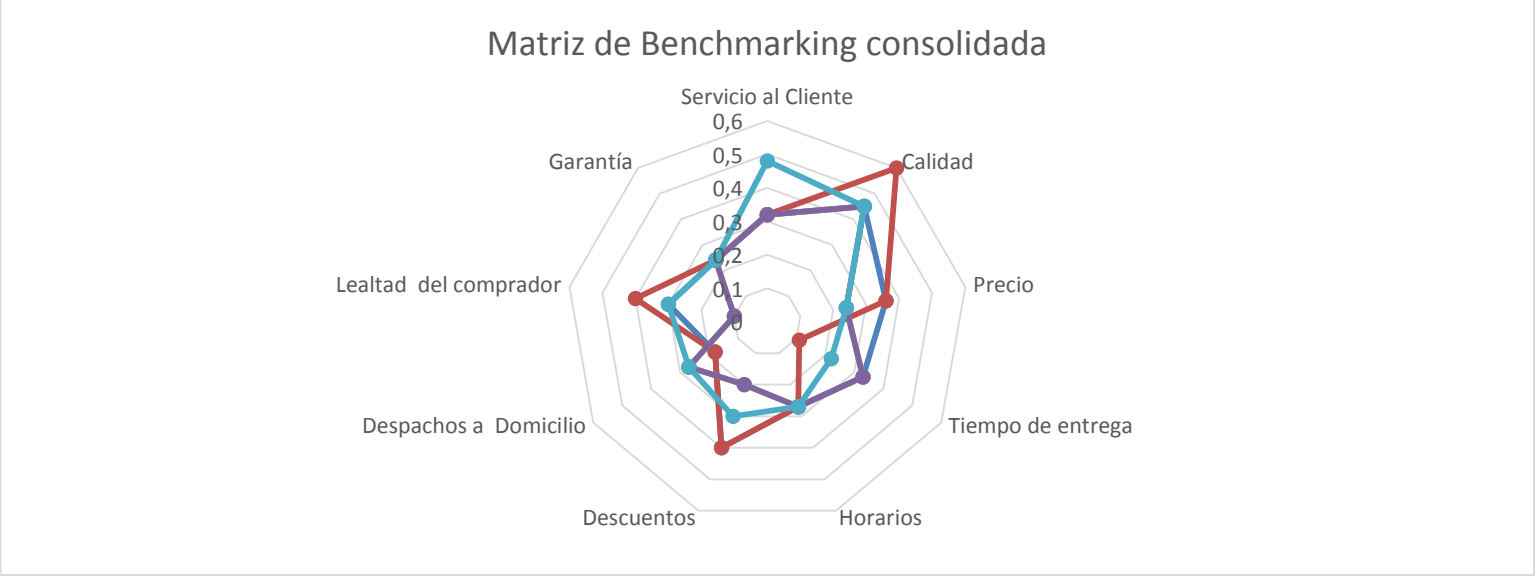
| FACTORES CLAVES DE ÉXITO | PESO RELATIVO | FERRETERIA NUEVO MUNDO | | FERRETERIA LA REINA | | FERRETERIA LAS VEGAS | | FERRETERIA PUERTO TEJADA | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | VALOR | VALOR SOPESADO | VALOR | VALOR SOPESADO | VALOR | VALOR SOPESADO | VALOR | VALOR SOPESADO |
| Servicio al Cliente | 0,16 | 2 | 0,32 | 2 | 0,32 | 2 | 0,32 | 3 | 0,48 |
| Calidad | 0,15 | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| Precio | 0,12 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 | 2 | 0,24 | 2 | 0,24 |
| Tiempo de entrega | 0,11 | 3 | 0,33 | 1 | 0,11 | 3 | 0,33 | 2 | 0,22 |
| Horarios | 0,09 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 |
| Descuentos | 0,10 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 |
| Despachos a Domicilio | 0,09 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 |
| Lealtad del comprador | 0,10 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 1 | 0,1 | 4 | 0,3 |
| Garantía | 0,08 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 |
| **TOTAL** | **1,00** | | **2,85** | | **2,88** | | **2,42** | | **2,87** |

Fuente. Elaboración propia. 2017.

**Conclusión:** Teniendo en cuenta la matriz del perfil competitivo se logra concluir que la ferretería La Reina es una de las empresas con mayor éxito, es decir que es la empresa líder pues representa el 2,88 del valor sopesado comparado con las demás. A está, le sigue la ferretería Puerto Tejada con un 2,87, en tercer lugar está la ferretería Nuevo mundo con un 2,85 y finalmente la ferretería Las vegas que se considera como la más débil actualmente, lo cual se representa el 2,42 del total.

La ferretería La Reina presenta fortalezas en cuanto a sus descuentos, calidad y lealtad del comprador. Sin embargo presenta una debilidad en el tiempo de entrega, factor que se debe mejorar para seguir creciendo en el mercado. Ahora bien, la ferretería Puerto Tejada tiene como fortaleza mayor la lealtad de sus compradores. No obstante se evidencian aspectos negativos que perjudican a esta empresa tales como; los precios de los productos y el tiempo de entrega de los materiales los cuales deben ser corregidos para permanecer en este sector tan competitivo, en tercer lugar se encuentra la ferretería Nuevo Mundo que se caracteriza por ser fuerte en el factor de los descuentos, sin embargo muestra grandes desventajas en cuanto al servicio al cliente y despachos a domicilio en la comunidad. Estos son aspectos importantes que deben mejorarse para el beneficio de la empresa. Por último se ubica la ferretería Las vegas pues solo se muestra débil en muchos factores como el servicio al cliente, precios, descuentos y lealtad del comprador. Esta empresa es relativamente nueva en el sector por esa razón se recomienda mejorar estos factores ya que pueden perjudicar la existencia de la empresa.

**Figura 14. Matriz de Benchmarking**




Fuente. Elaboración propia. 2017

De la misma manera la ferretería La Reina es fuerte en el factor de descuentos, lo cual le ha permitido mantener a sus clientes pues es un beneficio que pocos dan. Ahora bien, la ferretería Puerto Tejada aunque no es la más exitosa estos factores han sido bien aprovechados, uno de ellos es la lealtad de los clientes que se ha generado gracias a su amabilidad, confianza y seguridad en el servicio. Por otra parte la ferretería Nuevo Mundo ha tenido éxito por la calidad de sus productos, precios, descuentos que ofrece. Sin embargo es débil en cuanto al tiempo de entrega debido al limitado personal y el medio de transporte utilizado para llevar los materiales. Mientras que ferretería Las Vegas es débil en este aspecto debido a la atención que reciben por parte del gerente.

## 9. MATRIZ DOFA

Antes de la formulación de las estrategias se procedió a realizar una matriz DOFA donde se reflejan, aspectos internos: debilidades y fortalezas, aspectos externos: amenazas y oportunidades. En la siguiente tabla se presenta las estrategias que surgen de cruzar las distintas variables, que sirvieron de base para formular las distintas estrategias que se presentan más adelante.
Para definir las amenazas y oportunidades se tuvo en cuenta las variables identificadas anteriormente en la Matriz MEFE, considerando las que se consideraron que tiene un mayor impacto en las operaciones productivas y comerciales de la empresa. Para definir las fortalezas y debilidades se tuvo en cuenta el resultado de la Matriz MEFI.

**Tabla 15. Matriz DOFA**

| **ANÁLISIS DOFA CON ESTRATEGIAS CRUZADAS.** | **Amenazas** | **Oportunidades** |
|---|---|---|
| | Mayor exigencia a las empresas para que tenga un adecuada gestión ambiental de sus actividades productivas. | Crecimiento de la población del Municipio e Puerto Tejada |
| | Exigencias al sector empresarial para que se formalice y cumpla con sus obligaciones legales | Aumento de la construcción en el municipio y zonas aledañas |
| | Exigencia para que se tenga una gestión del riesgo. | Incentivos al desarrollo de la economía local del municipio. |
| | Crecimiento de la competencia de negocios en otros municipios próximos a Puerto Tejada. | Impulso a la consolidación y crecimiento de las pequeñas empresas como la Ferretería. |
| | | Ubicación y facilidad de movilización del Puerto Tejada. |
| **Debilidades** | **ESTRATEGIAS** | |
| La empresa no tiene planeación estratégica, ni planes de desarrollo o gestión. | **Estrategias DA**<br><br>Planificar el crecimiento de la empresa en proporción a la demanda, generando planes de desarrollo para la gestión de mercadeo, ventas y finanzas.<br><br>Capitalizar la empresa, usar fuentes de financiamiento para mejoras en infraestructura, inventarios, etc.<br><br>Planificar el crecimiento organizacional respecto a los activos, para ampliar la capacidad instalada.<br><br>Formalizar los procesos internos, especialmente en la gestión administrativa, para tener más control y mejorar en el tema comercial, ventas y finanzas. | **Estrategias DO**<br><br>Desarrollar un plan de mercadeo centrado en la promoción de la ferretería, sus productos y servicios.<br><br>Lograr financiación para el desarrollo de los diferentes planes de desarrollo.<br><br>Formalizar y sistematizar los procesos de gestión de inventarios para aprovechar las promociones y precios que ofrecen los distintos proveedores al momento de la compra, según la demanda histórica de los mismos. |
| No se tiene documentados procesos o funciones del personal | | |
| No se tiene estrategias, políticas, ni programas de ventas o gestión comercial | | |
| Las decisiones se concentran la gerencia (propietario) de la ferretería lo que impide a los colaboradores aportar al diseño de planes. | | |
| Se tiene una limitada capacidad financiera y no se dispone de un plan financiero | | |

| Fortalezas | ESTRATEGIAS | |
|---|---|---|
| La ferretería tiene una buena relación con la comunidad en la zona donde se ubica. | Estrategias FA<br><br>Promover la mejora de la infraestructura y equipos para mejorar la capacidad de respuesta ante los pedidos de los clientes.<br><br>Prevenir situaciones de riesgo que comprometan la rentabilidad del negocio y las condiciones de trabajo de empleados.<br><br>Mejorar los procesos de gestión comercial o de mercadeo para enfocarse en lograr mayor nivel de satisfacción del cliente. | Estrategias FO<br><br>Incentivar el desarrollo del talento humano para promover mayor calidad en el servicio al cliente.<br><br>Llevar registrar y planificar las comprar según proveedores para lograr mejores beneficios con los descuentos<br><br>Obtener recursos mediante la financiación para lograr compras en mayores volúmenes y así lograr descuentos. |
| Se tiene una buena relación con los clientes y estos reinciden en la compra de productos. | | |
| La Ferretería tiene una variedad de proveedores que le permite tener costos competitivos. | | |
| Tiene buen desempeño comercial y esto se traduce en ventas sostenibles | | |
| Se tiene buen servicio al cliente, como asesoría durante la compra y entrega a domicilio. | | |

## 10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección.[45]

Así pues, La ferretería Puerto Tejada no cuenta con una misión y visión estratégica establecida, por tal razón se propone la siguiente.

### MISIÓN

Somos una empresa familiar dedicada a la venta de materiales y elementos para la construcción y adecuación de viviendas. Ofrecemos productos y servicios de excelente calidad a precios moderados, buscando la satisfacción plena de nuestros clientes.

### VISIÓN

Para el 2025 Ser una empresa líder en el sector ferretero, a nivel del Norte del Cauca que brinda a sus clientes calidad en sus productos y una amplia cobertura.

### POLÍTICAS:

Las políticas son un recurso muy importante ya que permiten comunicar los principios básicos de la empresa para la toma de decisiones. Por tal razón se propone que la Ferretería Puerto Tejada implemente las siguientes políticas para el cumplimiento de sus metas propuestas y una alta satisfacción con sus clientes.

- Inculcar y mantener los valores éticos en los empleados que trabajan en la ferretería puerto tejada. Donde se destaquen también por su motivación y compromiso para así poder ofrecer un excelente servicio.

- Trabajar en pro de una mejora constante con el objetivo de superar las expectativas de los clientes utilizando de manera adecuada los recursos para realizar las entregas de los productos ofrecidos de manera oportuna y eficiente.

- Adquirir productos de buena calidad garantizando así la fidelidad de los clientes a través de un excelente servicio

[45] AGUILERA CASTRO. Adriana: Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Agosto 2009 disponible en: http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967

- Cumplir con el pago puntual de los proveedores ya que son estos quienes nos abastecen de los productos y por ende debemos de construir la mejor relación posible.

- A tender con cordialidad y de manera oportuna a los clientes ya que son ellos factores claves para el éxito de la empresa.

**VALORES:**

Todos los valores son importantes, sin embargo para la ferretería Puerto Tejada proponemos los siguientes:

- **Respeto:** Inculcamos el trato respetuoso entre los empleados y una comunicación clara y abierta.

- **Honestidad:** Nos caracterizamos por la transparencia en nuestros procesos debido a este valor que genera confianza.

- **Responsabilidad:** Resaltamos las aptitudes de los empleados para desempeñar sus roles de manera responsable y oportuna

- **Solidaridad:** Brindar ayuda entre compañeros para lograr las metas trazadas para el beneficio de la empresa

**Figura 15 . Valores Corporativos**

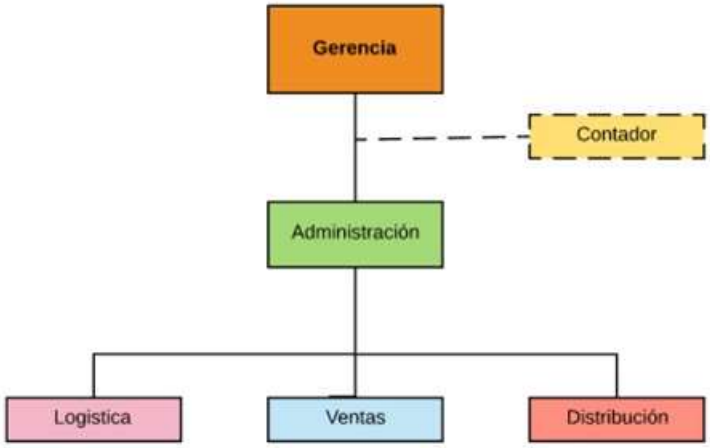



Fuente: Elaboración propia

**ORGANIGRAMA**

La empresa no dispone de un organigrama formal, sin embargo se propone el siguiente:

**Figura 16. Organigrama**




Fuente: Elaboración propia

**Funciones y cargos.** La estructura de la Ferretería Puerto Tejada, básicamente consta de las siguientes personas con sus correspondientes funciones:

**GERENTE:**

**Funciones, actividades y/o tareas**

- Determina la forma o modo de trabajo
- Hacer los enlaces con los clientes y proveedores
- Ejercer la representación legal de la empresa
- Impartir las ordenes y funciones a sus empleados
- Evaluar periódicamente el cumplimiento de las funciones de cada cargo
- Desarrollar y presentar metas a corto y largo plazo

**ADMINISTRADOR:**

**Funciones, actividades y/o tareas**

- Manejar eficientemente el inventario
- Llegar a los mejores acuerdos con proveedores
- Revisa y aprueba las ordenes de salida de la mercancía
- Coordinación de las actividades de operación
- Supervisión del personal
- Garantizar eficiencia en los tiempos de despacho y el buen estado de los productos

- Ejercer el control de mando durante las ausencias del gerente
- Impartir órdenes a los demás empleados

**Jefe inmediato:** Gerencia

**LOGÍSTICA**

**Funciones, actividades y/o tareas**

- Controlar y supervisar los productos despachados
- Estar pendiente del stock, tener un control del mismo
- Ofrecer un buen servicio al cliente
- Realizar aquellas otras tareas a fines al puesto que sean necesarias.

**Jefe inmediato:** administrador

**DISTRIBUCIÓN:**

**Funciones, actividades y/o tareas**

- Entregar al cliente su pedido de manera oportuna, en la dirección indicada.
- Realizar el mantenimiento básico del medio de transporte (carretilla) y llevarla al taller para efectuar revisiones y reparaciones si son necesarias.
- Responsabilizarse del cuidado que requiere el caballo
- Ayudar a descargar el material que llegue a la empresa
- Realizar aquellas otras tareas afines al puesto y que le sean encomendadas

**Jefe inmediato:** Administrador

**ÁREA DE VENTAS:**

**Funciones, actividades y/o tareas**

- Atender a las personas en forma amable y educada
- Realizar la venta al cliente
- Resolver las dudas e inquietudes de los clientes, buscando siempre soluciones a sus requerimientos
- Cumplir con las metas de venta
- Surtir contantemente la mercancía, e informar sobre los productos que se deban volver a comprar o que soliciten los clientes y no se tengan
- Mantener un orden en el sitio de trabajo
- Las demás que sean asignadas por el gerente

**Jefe inmediato:** (Ventas) Fabiola Valencia

# 11. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

## 11.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO

La Ferretería tiene como objetivo estratégico lograr una mayor participación en el mercado de Puerto Tejada. Se pretende desarrollar estrategias competitivas basadas en la experiencia de compra, y el buen servicio. Además, se trabajará en pro de desarrollar una relación de colaboración con los proveedores que permitan disponer de excelentes productos, variedad y precios competitivos.

**Objetivo estratégico dimensión de clientes.** Aumentar en un 20% el ingreso por ventas, en comparación con al año 2017.

**Objetivo estratégico dimensión financiera.** Aumentar el margen de la utilidad del ejercicio y/o rentabilidad a 20%, aumentó así un 12% con respecto al periodo anterior.

**Objetivo estratégico procesos internos.** Formalizar y estandarizar el 100% de los procesos administrativos. Formalizando las diferentes funciones de cada uno de los empleados y cargos.

**Objetivo estratégico dimensión de aprendizaje y crecimiento.** Mejorar la infraestructura de la Ferretería, fomentando un área de trabajo más organizada, limpia y estética.

En esta sección se presenta el plan de acción para dar cumplimiento a las estrategias propuestas en las dimensiones:

- Clientes
- Financiera
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

El eje central del plan estratégico son los clientes, para lo cual se busca innovar en los servicios, garantizar los estándares de calidad, ampliar el portafolio de productos y servicios, se espera al final aumentar el número de clientes y fidelizar los clientes actuales. Se buscará ofrecer variedad de productos y a precios accesibles.

Por cada una de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y desarrollo se planteó una serie de estrategias enfocadas en dar cumplimiento a los objetivos, donde se fijó una meta cuantificable para poder realizar el respectivo seguimiento.

En la siguiente tabla se presentan las estrategias formuladas según las diferentes perspectivas, se detalla el objetivo, la estrategia y la respectiva meta a lograr. Para llevar un control de las estrategias y en especial para llevar un control al cumplimiento de las metas propuestas según las dimensiones de clientes, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, se propusieron una serie de indicadores, estos permitirán que los diferentes responsables de la ejecución del plan estratégico puedan tener un control permanente y oportuno en caso de necesitar tomar medidas correctivas, con el fin de procurar el cumplimiento de las metas propuestas.

## Tabla 16. Bases del plan estratégico

| PERSPECTIVA | OBJETIVO | ESTRATEGIA | META | INDICADOR | RESPONSABLE |
|---|---|---|---|---|---|
| **Clientes** | Aumentar en un 20% el ingreso por ventas, en comparación con el periodo anterior. | Se propone una estrategia de crecimiento, penetración de mercados, y de concentración en el mercado de Puerto Tejada se espera aumentar el ingreso por ventas en un 20% en comparación con el periodo anterior, para ello se dispondrá de mayor publicidad, un mayor portafolio de productos, y se ofertaran servicios conexos al tema de la construcción.<br><br>Se fomentará alianzas con proveedores para disponer mayor diversidad de productos, lo cual genera alternativas para los clientes y con esto la posibilidad de escoger según su capacidad de compra. | • Aumentar en 20% el ingreso de ventas para el año 2018<br><br>• Aumentar las ventas de servicios conexos en un 10% respecto al año anterior. | % incremento mensual de ventas por línea de producto o servicio:<br><br>(Ventas por línea producto periodo actual - ventas periodo por línea periodo anterior)<br>Ventas por línea periodo anterior X 100<br><br>% cumplimiento mensual de ventas:<br><br>Ventas ejecutadas x 100<br>Ventas planeadas | Gerente General (Propietario) |
| **Financieros** | Aumentar el margen de la utilidad del ejercicio y/o rentabilidad a un 20%, aumentó así un 12% con respecto al periodo anterior. | Aumentar la capacidad financiera de la empresa para financiar los diferentes planes de desarrollo, a través de la capitalización, a través de un crédito bancario. De esta manera la empresa tendrá mayor capital de trabajo para financiar cada una de las actividades contenidas en el plan propuesto que permitirán que la empresa aumente el ingreso por ventas y la rentabilidad por periodo. | • Aumentar en $20.000.000 los activos corrientes de la empresa para el año 2018.<br><br>• Aumentar en 20% la rentabilidad del periodo para 2018 y 2019. | % Incremento margen de rentabilidad.<br><br>(Rentabilidad del ejercicio Periodo actual -Rentabilidad del ejercicio periodo anterior)<br>Rentabilidad periodo anterior. x 100 | Gerente General (Propietario) |

**Fuente**. Elaboración Propia. 2017. Según adaptación del modelo Balanced Scorecard. Kaplan y Norton. 2004.

**(Continuación) Tabla 16. Bases del plan estratégico**

| PERSPECTIVA | OBJETIVO | ESTRATEGIA | META | INDICADOR | RESPONSABLE |
|---|---|---|---|---|---|
| **Procesos internos** | Formalizar y estandarizar el 100% de los procesos administrativos, y clarificar el perfil de los cargos de la Ferretería. | Estandarización de procesos, para garantizar la calidad, la gestión del riesgo, para ello se propone elaborar un manual de procesos y funciones.<br><br>Desarrollo de un plan orientado al "Marketing Mix", para mejorar el desempeño en ventas, aumentar la participación, y recordación de marca, se requiere realizar un plan orientado al marketing mix. Con ello se espera que la ferretería se destaque en Puerto Tejada y zonas próximas. | • Estandarizar el 100% de los procesos administrativos en el 2017.<br><br>• Gestionar el 100% de los riesgos en el trabajo para 2017.<br><br>• Elaborar un (1) plan de mercadeo en el primer semestre de 2018. | % procesos estandarizados:<br><br>Numero de procesos documentados<br>_____<br>Numero de procesos totales x 100 | Gerente General (Propietario. |
| **Aprendizajes y Crecimiento.** | Mejorar la infraestructura de la Ferretería, fomentando un área de trabajo más organizada, limpia y estética. | Mejorar las instalaciones de la ferretería, su fachada, espacios de atención al cliente, (vitrinas) estantería, zona de bodega, área de carga (almacenamiento) de materiales de construcción, para tener un ambiente más seguro y agradable para empleados y clientes.<br><br>Introducir un sistema de información que permita mejorar la gestión de inventarios y procesos de venta. | • Desarrollar mejoras en la infraestructura de la ferretería en el primer semestre del 2018.<br><br>• Implementar un (1) sistema de gestión de la información: contable y administrativo e implementarlo en el primer trimestre de 2018. | % Actividades de remodelación ejecutadas<br><br>Número de actividades de remodelación ejecutadas:<br>_____<br>Número de actividades de remodelación planeadas x 100<br><br>% Capacitaciones ejecutadas sistema de información.<br><br>Numero de capacitaciones Ejecutadas:<br>_____<br>Numero de capacitaciones Planeadas x 100 | Gerente General y Administrador |

**Fuente.** Elaboración Propia. 2017. Según adaptación del modelo Balanced Scorecard. Kaplan y Norton. 2004.

## 11.2 PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción sugerido facilitará su ejecución, los indicadores de gestión permitirán realizar el monitoreo y seguimiento de acuerdo al cumplimiento de las diferentes metas propuestas por dimensión.

**Tabla 17. Plan de Acción**

| DIMENSIÓN | ESTRATEGIA | ACCIONES | RESPONSABLE |
|---|---|---|---|
| Clientes | Se propone una estrategia de crecimiento, penetración de mercados, y de concentración en el mercado de Puerto Tejada se espera aumentar el ingreso por ventas en un 20% en comparación con el periodo anterior, para ello se dispondrá de mayor publicidad, un mayor portafolio de productos, y se ofertaran servicios conexos al tema de la construcción. | Segmentar el mercado, identificar proyectos de construcción. | Gerente General - Administrador |
| | | Identificar el crecimiento de la demanda por segmento de cliente. | Gerente General - Administrador |
| | | Elaborar un plan de ventas | Gerente General - Administrador |
| | | Destinar presupuesto para promoción y publicidad | Gerente General - Administrador |
| | | Aumentar lo promoción en zonas próximas a Puerto Tejada. | Gerente General - Administrador |
| | | | |
| | Se fomentará alianzas con proveedores para disponer mayor diversidad de productos, lo cual genera alternativas para los clientes y con esto la posibilidad de escoger según su capacidad de compra. | Ampliar el Portafolio de productos, (Variedad y Marcas) | Administrador |
| | | Ofrecer servicios conexos a la construcción. | Administrador |
| | | Realizar publicidad para dar a conocer nuevos productos y servicios | Administrador |
| | | Establecer descuentos para clientes fieles y compras por mayor | Administrador |
| | | Mejorar la asesoría de los proveedores para el uso de productos. | Administrador |

**Fuente.** Elaboración propia. 2017.

| DIMENSIÓN | ESTRATEGIA | ACCIONES | RESPONSABLE |
|---|---|---|---|
| Financiera | Aumentar la capacidad financiera de la empresa para financiar los diferentes planes de desarrollo, a través de la capitalización, ya sea con el aumento del aporte económico de un nuevo socio o a través de un crédito bancario. De esta manera la empresa tendrá mayor capital de trabajo para financiar cada una de las actividades contenidas en el plan propuesto que permitirán que la empresa aumente el ingreso por ventas y la rentabilidad por periodo. | Elaborar un plan financiero para conocer las necesidades de capital, estructura de financiamiento de la empresa y capacidad de endeudamiento | Gerente General (Propietario) |
| | | Establecer financiamiento con banca comercial, solicitando un crédito que le permita tener mayor liquidez y capital de trabajo. | Gerente General (Propietario) |
| | | Elaborar una propuesta para aumentar la participación accionaria de los socios actuales, modificando así la estructura financiera | Gerente General (Propietario) |

Fuente. Elaboración propia. 2017.

## (Continuación) Tabla 17. Plan de Acción

| DIMENSIÓN | ESTRATEGIA | ACCIONES | RESPONSABLE |
|---|---|---|---|
| Procesos internos | Estandarización de procesos, para garantizar la calidad, la gestión del riesgo, para ello se propone elaborar un manual de procesos y funciones. | Revisar los procesos internos, realizando un diagnóstico, identificando los recursos usados, y los responsables | Gerente General (Propietario) |
| | | Formalizar y documentar los procesos | Gerente General (Propietario) |
| | | Establecer un manual y mapa de procesos | Gerente General (Propietario) |
| | | Socializar la formalización de procesos. | Gerente General (Propietario) |
| | | Revisar y formalizar los procesos de RR.HH. | Gerente General (Propietario) |
| | | Formalizar los contratos laborales | Gerente General (Propietario) |
| | | Establecer un programa de motivación y promoción | Gerente General (Propietario) |
| | Desarrollo de un plan orientado al "Marketing Mis", para mejorar el desempeño en ventas, aumentar la participación, y recordación de marca, se requiere realizar un plan orientado al marketing mix. Con ello se espera que la ferretería se destaque en Puerto Tejada y zonas próximas. | Formular unas estrategias de mercadeo, haciendo énfasis en la promoción, publicidad y ventas. | Gerente General (Propietario) |
| | | Definir un plan de acción para la ejecución de actividades de marketing. | Gerente General (Propietario) |
| | | Destinar un presupuesto para la ejecución de las actividades de marketing. | Gerente General (Propietario) |
| **DIMENSIÓN** | **ESTRATEGIA** | **ACCIONES** | **RESPONSABLE** |
| Aprendizaje y Crecimiento | Mejorar las instalaciones de la ferretería, su fachada, espacios de atención al cliente, (vitrinas) estantería, zona de bodega, área de carga (almacenamiento) de materiales de construcción, para tener un ambiente más seguro y agradable para empleados y clientes. | Evaluar la actual distribución de la infraestructura de la ferretería. Identificar las falencias y soluciones. | Gerente General (Propietario) |
| | | Realizar las adecuaciones a la infraestructura: mejorar zona de almacenamiento, bodega, exhibición (vitrinas) | Gerente General (Propietario) |
| | | Mejorar la fachada de la ferretería, incluyendo anuncio. | Gerente General (Propietario) |
| | | Mejorar las vitrinas y zona de atención al público. | Gerente General (Propietario) |
| | | Establecer un espacio para actividades administrativas. | Gerente General (Propietario) |
| | Introducir un sistema de información que permita mejorar la gestión de inventarios y procesos de venta. | Capacitar al personal para uso del nuevo sistema de información. | Gerente General (Propietario) |
| | | Elaborar una guía para la utilización del sistema de información. | Gerente General (Propietario) |
| | | Realizar informes periódicos según la información registrada en el sistema | Gerente General (Propietario) |
| | | Usar el sistema de la información para la toma de decisiones administrativas, financieras y contables. | Gerente General (Propietario) |
| | | Socializar los resultados obtenidos con la aplicación del sistema de información. | Gerente General (Propietario) |

**Cronograma de actividades**. A continuación, se presenta el cronograma donde se relaciona la fecha de inicio y final de cada una de las acciones.

**Tabla 18. Cronograma**

| Plan de Acción 2018 | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CRONOGRAMA | | | | | | | | | | | | |
| ACCIONES | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Segmentar el mercado, identificar proyectos de construcción. | | X | X | | | | | | | | | |
| Identificar el crecimiento de la demanda por segmento de cliente. | | | X | X | | | | | | | | |
| Elaborar un plan de ventas | | | | X | X | | | | | | | |
| Destinar presupuesto para promoción y publicidad | | | | | X | | | | | | | |
| Aumentar lo promoción en zonas próximas a Puerto Tejada. | | | | | | X | X | X | | | | |
| Ampliar el Portafolio de productos, (Variedad y Marcas) | | | | X | | | | | | | | |
| Ofrecer servicios conexos a la construcción. | | | | X | | | | | | | | |
| Realizar publicidad para dar a conocer nuevos productos y servicios | | | | | | X | X | X | | | | |
| Establecer descuentos para clientes fieles y compras por mayor | | | | | | X | X | X | | | | |
| Mejorar la asesoría de los proveedores para el uso de productos. | X | X | | | | | | | | | | |

**Fuente.** Elaboración propia. 2017

| ACCIONES | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Elaborar un plan financiero para conocer las necesidades de capital, estructura de financiamiento de la empresa y capacidad de endeudamiento | | X | X | X | | | | | | | | |
| Establecer financiamiento con banca comercial, solicitando un crédito que le permita tener mayor liquidez y capital de trabajo. | | | X | X | | | | | | | | |
| Elaborar una propuesta para aumentar la participación accionaria de los socios actuales, modificando así la estructura financiera | | | | X | | | | | | | | |
| Revisar los procesos internos, realizando un diagnóstico, identificando los recursos usados, y los responsables | | | | | X | | | | | | | |
| Formalizar y documentar los procesos | | | X | X | X | X | | | | | | |
| Establecer un manual y mapa de procesos | | | X | | | | | | | | | |
| Socializar la formalización de procesos. | | | X | | | | | | | | | |
| Revisar y formalizar los procesos de RR.HH. | | | | X | X | | | | | | | |
| Formalizar los contratos laborales | | | | X | X | | | | | | | |
| Establecer un programa de motivación y promoción | | | X | | | | | | | | | |
| Formular unas estrategias de mercadeo, haciendo énfasis en la promoción, publicidad y ventas. | | | X | X | X | X | | | | | | |
| Definir un plan de acción para la ejecución de actividades de marketing. | | | X | X | X | X | X | | | | | |
| Destinar un presupuesto para la ejecución de las actividades de marketing. | | | X | X | X | X | X | X | | | | |

**Fuente.** Elaboración propia. 2017.

**(Continuación) Tabla 18. Cronograma**

| Plan de Acción 2018 | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **CRONOGRAMA** | | | | | | | | | | | | |
| ACCIONES | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Evaluar la actual distribución de la infraestructura de la ferretería. Identificar las falencias y soluciones. | | | | X | | | | | | | | |
| Realizar las adecuaciones a la infraestructura: mejorar zona de almacenamiento, bodega, exhibición (vitrinas) | | | | | X | | | | | | | |
| Mejorar la fachada de la ferretería, incluyendo anuncio. | | | | | | X | | | | | | |
| Mejorar las vitrinas y zona de atención al público. | | | | | | | X | | | | | |
| Establecer un espacio para actividades administrativas. | | | | | | | X | X | X | X | X | X |
| Capacitar al personal para uso del nuevo sistema de información. | | | | | | | X | | | | | |
| Elaborar una guía para la utilización del sistema de información. | | | | | | | | X | | | | |
| Realizar informes periódicos según la información registrada en el sistema | | | | | | | | X | | | | |
| Usar el sistema de la información para la toma de decisiones administrativas, financieras y contables. | | | | | | | | | | | | |
| Socializar los resultados obtenidos con la aplicación del sistema de información. | | | | | | | | | | | | |

**Fuente.** Elaboración propia. 2017.

## Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto para dar cumplimiento a cada una de las acciones necesarias para alcanzar las estrategias. En la siguiente tabla se presenta la acción, el costo de cada acción y el tipo de recursos que se usará:

### Tabla 19. Presupuesto

| PRESUPUESTO | | |
|---|---|---|
| **ACCIONES** | **COSTO** | **RECURSOS** |
| Segmentar el mercado, identificar proyectos de construcción. | $100.000 | Papelería /Base de Datos |
| Identificar el crecimiento de la demanda por segmento de cliente. | $100.000 | Papelería /Base de datos |
| Elaborar un plan de ventas | N.A. | Papelería |
| Destinar presupuesto para promoción y publicidad | $100.000 | Papelería /Base de datos |
| Aumentar lo promoción en zonas próximas a Puerto Tejada. | $500.000 | Papelería - material publicitario |
| Ampliar el Portafolio de productos, (Variedad y Marcas) | $50.000 | Papelería |
| Ofrecer servicios conexos a la construcción. | $50.000 | Papelería |
| Realizar publicidad para dar a conocer nuevos productos y servicios | $300.000 | Papelería - Diseño publicidad |
| Establecer descuentos para clientes fieles y compras por mayor | N.A. | Papelería / Base de datos |
| Mejorar la asesoría de los proveedores para el uso de productos. | N.A. | Papelería. |
| Elaborar un plan financiero para conocer las necesidades de capital, estructura de financiamiento de la empresa y capacidad de endeudamiento | $100.000 | Asesoría administradora de empresas |
| Establecer financiamiento con banca comercial, solicitando un crédito que le permita tener mayor liquidez y capital de trabajo. | $50.000 | Papelería |
| Elaborar una propuesta para aumentar la participación accionaria de los socios actuales, modificando así la estructura financiera | $100.000 | papelería |
| Revisar los procesos internos, realizando un diagnóstico, identificando los recursos usados, y los responsables | $100.000 | Papelería / cafetería |
| Formalizar y documentar los procesos | $200.000 | Papelería |
| Establecer un manual y mapa de procesos | $100.000 | Papelería |
| Socializar la formalización de procesos. | $100.000 | Papelería |
| Revisar y formalizar los procesos de RR.HH. | $100.000 | Papelería – refrigerios |
| Formalizar los contratos laborales | $50.000 | Papelería |
| Establecer un programa de motivación y promoción | $50.000 | Papelería |
| Formular unas estrategias de mercadeo, haciendo énfasis en la promoción, publicidad y ventas. | $300.000 | Papelería |
| Definir un plan de acción para la ejecución de actividades de marketing. | $100.000 | Papelería |
| Destinar un presupuesto para la ejecución de las actividades de marketing. | $100.000 | Papelería |
| Evaluar la actual distribución de la infraestructura de la ferretería. Identificar las falencias y soluciones. | N.A. | Papelería |

| PRESUPUESTO | | |
|---|---|---|
| **ACCIONES** | **COSTO** | **RECURSOS** |
| Realizar las adecuaciones a la infraestructura: mejorar zona de almacenamiento, bodega, exhibición (vitrinas) | $3.000.000 | Papelería - Vitrinas |
| Mejorar la fachada de la ferretería, incluyendo anuncio. | $500.000 | papelería |
| Mejorar las vitrinas y zona de atención al público. | $500.000 | Dinero |
| Establecer un espacio para actividades administrativas. | $400.000 | Dinero |
| Capacitar al personal para uso del nuevo sistema de información. | $300.000 | Asesoría legal |
| Elaborar una guía para la utilización del sistema de información. | $50.000 | Asesoría legal |
| Realizar informes periódicos según la información registrada en el sistema | N.A. | |
| Usar el sistema de la información para la toma de decisiones administrativas, financieras y contables. | N.A. | Papelería |
| Socializar los resultados obtenidos con la aplicación del sistema de información. | N.A. | Papelería |
| COSTO TOTAL | **$7.400.000** | |

**Nota: N.A = No aplica.**
**Fuente.** Elaboración propia. 2017.

La ejecución del plan propuesto tendrá un costo de $7.400.000, gran parte de los recursos a utilizar corresponden a papelería, ciertas actividades no tendrán costo por ello se indicó que No Aplica. Se buscó que el plan de acción tenga un costo bajo para que pueda ser ejecutado por la ferretería sin afectar sus finanzas. El monto calculado será invertido a lo largo de 12 meses por lo tanto se espera que esto no afecte la liquidez.

## CONCLUSIONES

El diagnóstico del contexto externo de la organización permitió identificar oportunidades y amenazas. En el contexto especifico del municipio de Puerto Tejada se aprecia una oportunidad económica dado que se están aumentando las construcciones en el sector, lo que conlleva a un mayor demanda de productos de ferretería. Sin embargo, dicho crecimiento puede atraer a nuevos competidores y/o que competidores de municipios cercanos busquen hacer presenta en Puerto Tejada lo que amenaza la participación en el mercado.

El análisis interno de la organización permitió identificar fortalezas y debilidades, respecto a las fortalezas se tiene una buena relación con clientes, un posicionamiento en el mercado local, así como un amplio portafolio de productos. Dentro de las debilidades que se tiene es un alto grado de informalidad, ausencia de planeación, sobre todo en la gestión comercial. Sin embargo, las debilidades se pueden corregir en el corto plazo y pueden ser abordadas desde el plan estratégico.

Respecto al Benchmarking se evidencia unos factores claves de éxito de los competidores más inmediatos del sector. La competencia es similar (pareja) sin embargo, esto conlleva que la Ferretería Puerto Tejada debe diferenciarse y entregar mayor valor agregado a sus clientes para consolidarse como líder en el sector, mejorando sus ventas, recordación de marca y anticipándose a los movimientos de la competencial actual y potencial.

La formulación estratégica para la Ferretería consideró los aspectos externos e internos. Esto significa que las estrategias responder a las amenazas y oportunidades que se identificaron en el análisis del entorno y del sector competitivo. A la vez buscan superar las debilidades internas de la Ferretería, a la vez que sacan provecho de las fortalezas. Lo anterior permite concluir que las estrategias son viables sobre todo porque consideran las necesidades de la empresa y sus capacidades en cuanto a la disponibilidad de recursos.

Las estrategias se plantearon según el modelo de Balance Scorecard, se definieron estrategias en la dimensión de clientes, financiera, procesos internos y crecimiento. Por lo tanto para cada una de estas se definió acciones, metas, indicadores, responsables, costos (presupuesto) y cronograma. De esta manera se busca que la ejecución de las estrategias sea viable.

## RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones que se le formulan a la Ferretería Puerto Tejada figuran:

- Realizar constantemente investigaciones de mercado, para conocer los cambios en los hábitos de consumo de la clientela, e identificar los movimientos de la competencia. .

- Implementar herramientas como un sistema CRM (Customer Relationship Management) para gestionar la información del cliente y con ello brindar una mejor atención.

- Llevar un control periódico y un análisis crítico respecto a la ejecución del plan estratégico propuesto para que se puedan tomar medidas correctivas de manera oportuna, y así alcanzar los objetivos propuestos.

- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores para garantizar costos competitivos y al mismo tiempo garantizar la calidad de las materias primas.

- Destinar una partida presupuestal periódica para el mantenimiento preventivo de la infraestructura, vitrinas, zona de almacenamiento.

- Ajustar de forma permanente los planes y presupuestos de la organización para que se ajusten a las variaciones del entorno.

- Invertir en capacitación del personal para que tengan mayor conocimiento y competencias a la hora de ejecutar las funciones de su cargo.

## BIBLIOGRAFÍA


AGUILERA CASTRO. Adriana: Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Agosto 2009 disponible en: http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967

ALCALDÍA DE PUERTO TEJADA, disponible en; http://puertotejada.gov.co/publicaciones.php?id=100328, fecha de publicación 21/11/2016

ALTAIR CONSULTORES, S.R.L., (2005), "Cuadro de mando integral", Revista Economía No. 3, número 150, España.

BANCO DE OCCIDENTE; Análisis Macroeconomico y Sectorial: coyuntura y perspectivas, Diciembre 2016; Sector de la Construcción. capitulo III, Pag 38. Disponible en https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-occidente/f8411dc4-0d99-47aa-956e-6b9074920976/INFORME-ESPECIAL-BANCO-OCCIDENTE-2016.pdf?MOD=AJPERES

BELTRÁN AMADOR Alfredo. VILLEGAS ORREGO Fabio. Plan de Marketing. Ed. Comunicación Impresa Editores. 2009.

BETANCOURT. Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Santafé de Bogotá, ECOE Ediciones 2014

CONFIDENCIAL COLOMBIA. Ferreterías, el motor de la industria y los negocios en Colombia. [en línea].<http://confidencialcolombia.com/es/1/economia/24841/Ferreter%C3%ADas-el-motor-de-la-industria-y-los-negocios-en-Colombia.htm> [citado en agosto 12 del 2016]

CONTRERAS José. La matriz de factores internos (MEFI). Disponible en: http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm [Consultado 15 de julio de 2015]

DAVILA, A (1999): "El Cuadro de Mando Integral". Revista Antiguos Alumnos IESE (septiembre), pp. 34-42.

DECRETO 410 DE 1971; Código de Comercio, Articulo 25. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

CRC. Documento de análisis socio ambiental del Departamento del Cauca: como elemento para identificación de lineamientos para ajuste de instrumentos de planificación de la CRC, Popayán 2009, Disponible en: www.crc.gov.co/files/ConocimientoAmbiental/PortafolioProyectos/Sintesis/DiagnosticaCauca.pdf

ENCALADA DURAN, Jorge. Taller, Determinando problemas e iniciando cambios en la empresa familiar. Centro de Investigación de Empresas Familiares. Noviembre 2013. En <http://web.udlap.mx/cief/files/2013/11/Taller-de-Empresas-Familiares.pdf>

FRED R. DAVID. Concepto de Administración Estratégica.Mexico 2008; Pagina 100.

DANE. [En línea] [Consultado el 15 de octubre de 2017] Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim17_oferta_demanda.pdf

KAPLAN y NORTON. Mapas Estratégicos, España, Editorial Gestión 2000. 2004.

PORTAFOLIO. Ferreterias: con todos los fierros para aprovechar diciembre. [en línea]. < http://www.portafolio.co/negocios/situacion-de-las-ferreterias-en-colombia-499680> [ citado en agosto 22 del 2016]

PORTAFOLIO. El sector ferretero mueve la economía colombiana. [en línea]. <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-ferretero-mueve-economia-colombiana-61310> [citado en agosto 19 del 2014]

Porter, Michael, Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía. 1980

Revista de Ciencias Sociales (RCS) FCES –LUZ. ISSN 2477-9431. Vol. XXII, No. 2, Abril- Junio 2016. en <file:///C:/Users/us/Downloads/22131-32442-1-PB.pdf>

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

SERNA GÓMEZ, H. Gerencia estratégica. Bogotá: 3R Editores. 2008.