

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA “LA GRAN
VÍA” UBICADA EN LA CIUDAD DE PALMIRA – VALLE DEL CAUCA**

OLGA LUCIA ESCOBAR ECHANDIA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2018**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA LA GRAN
VÍA UBICADA EN LA CIUDAD DE PALMIRA – VALLE DEL CAUCA**

OLGA LUCIA ESCOBAR ECHANDIA

**Proyecto de Grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Director de trabajo de Grado
JOHN HARDY GARCÍA ORTÍZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2018**

CONTENIDO

Pag.

| | |
|---|----|
| ANTECEDENTES | 8 |
| RESUMEN | 10 |
| INTRODUCCIÓN..... | 11 |
| 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 12 |
| 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 12 |
| 2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 13 |
| 2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA..... | 13 |
| 3. OBJETIVOS | 14 |
| 3.1 OBJETIVO GENERAL..... | 14 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 14 |
| 4. JUSTIFICACIÓN | 15 |
| 4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA | 15 |
| 4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA | 15 |
| 4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA | 15 |
| 5. MARCO DE REFERENCIA..... | 16 |
| 5.1 MARCO CONTEXTUAL | 16 |
| 5.2 MARCO CONCEPTUAL | 23 |
| 5.3 MARCO TEÓRICO..... | 28 |
| 5.3.1 La planeación estratégica..... | 28 |
| 5.3.2 Los Estrategas..... | 29 |
| 5.3.3 Los principios corporativos | 29 |

| | |
|---|----|
| 5.3.4 Matriz axiológica | 30 |
| 5.3.5 La visión | 30 |
| 5.3.6 La misión | 31 |
| 5.3.7 El Diagnóstico estratégico | 32 |
| 5.3.8 Estratégica | 32 |
| 5.3.9 Indicadores de gestión | 32 |
| 5.3.10 El diagnostico Estratégico | 33 |
| 5.3.11 Perfil de capacidad interna | 33 |
| 5.3.12 POAM: Perfil de oportunidades y amenazas | 34 |
| 5.3.13 Cinco fuerzas de porter | 34 |
| 5.3.14 Análisis DOFA | 35 |
| 5.3.15 La matriz de perfil competitivo (MPC) | 36 |
| 5.4 MARCO JURIDICO | 37 |
| 6. METODOLOGÍA | 45 |
| 6.1 TIPO DE ESTUDIO | 45 |
| 6.2 FUENTES DE RECOLECCION DE LA INFORMACION | 45 |
| 6.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION | 45 |
| 7. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA | 46 |
| 7.2 ANALISIS INTERNO | 56 |
| 7.2.1 Perfil de capacidad interna | 56 |
| 7.3 ANALISIS EXTERNO | 59 |
| 7.3.1 Perfil de oportunidades y amenazas..... | 59 |
| 7.3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter..... | 62 |
| 7.4 ANALISIS COMPETITIVO | 63 |

| | |
|--|----|
| 8. PROYECCION ESTRATÉGICA | 69 |
| 8. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA “LA GRAN VÍA” | 74 |
| 8.1 INDICADORES | 87 |
| 9. CONCLUSIONES | 90 |
| 10. RECOMENDACIONES | 91 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 92 |
| WEBGRAFIA..... | 92 |
| ANEXOS | 94 |

LISTA DE TABLAS

Pag.

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Composición empresarial ferreterías Palmira 2017 | 23 |
| Tabla 2 Clasificación de las empresas año 2018..... | 37 |
| Tabla 3. Comportamiento de ventas desde abril de 2016 a abril de 2018 | 47 |
| Tabla 4. Portafolio de productos, ingreso por línea de productos año 2016 | 49 |
| Tabla 5. Portafolio de productos, ingreso por línea de productos año 2017 | 49 |
| Tabla 6. Portafolio de productos, ingreso por line de productos año 2018 | 50 |
| Tabla 7. Clientes y porcentaje de participación por cliente | 51 |
| Tabla 8. Matriz de perfil de capacidad interna | 57 |
| Tabla 9. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas..... | 61 |
| Tabla 10. Matriz de perfil competitivo..... | 65 |
| Tabla 11. Análisis competitivo..... | 66 |
| Tabla 12 Principios y grupo de referencia..... | 70 |
| Tabla 13 Matriz axiológica aplicada a la ferretería “La gran vía” | 71 |
| Tabla 14. Plan Estratégico..... | 82 |
| Tabla 15. Indicadores por Objetivos | 87 |
| Tabla 16. Indicadores por Estrategia | 88 |

LISTA DE FIGURAS

Pag.

| | |
|--|----|
| Figura 1. Composición empresarial Palmira y su área de influencia (pradera, florida y candelaria). | 20 |
| Figura 2. Composición empresarial Palmira y su área de influencia (pradera, florida y candelaria). | 21 |
| Figura 3. Comportamiento de ventas desde abril de 2016 a abril de 2018 | 47 |
| Figura 4. Organigrama | 73 |

ANTECEDENTES

La historia ha estado desarrollando y evolucionando la planeación estratégica, debido a que desde los comienzos de los asentamientos humanos y se formaban clanes o grupos, de una manera o de otra se tomaban decisiones que podían salvarles la vida a los integrantes del grupo, ya sea para cazar una presa, para sembrar de acuerdo a las lunas, etc., de ésta manera se planeaba o se pensaba con anticipación la realización de un evento importante; la evolución de la planeación estratégica se puede observar en las siguientes cuatro etapas:

El término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Weihrich y Koontz, 1993). Lo anterior se puede corroborar con la obra *El Arte de La guerra* de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.), quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios. Muchas frases clave de los manuales modernos en gestión empresarial son referenciadas de su obra original y algunas de ellas se han cambiado para acomodarlas a esta jerga, tal es el caso de ejército por empresa, armamento por recurso o enemigo por competencia (Codina, 2006).

Según Tarzijan (2008), la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas: la primera de ellas está enfocada en la planificación financiera (1920). Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día.

La tercera etapa se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas al respecto por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven. Las características fundamentales de esta tercera etapa son la visualización de la empresa desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrenta (Tarziján, 2008).

La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro

apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias. Los autores más representativos en esta cuarta etapa son: Peter Drucker, Kenneth Andrews (autor de la Matriz FODA), Igor Ansoff, Alfred Chandler y Michael Porter (Tarzizán, 2008).¹

¹ CASTELLANOS, José y CRUZ, Mauricio. Una mirada a la evolución de la Estrategia Organizacional. En: Revista de Estudios Avanzados. 2014.

RESUMEN

El presente trabajo está enfocado en presentar una propuesta de un plan estratégico viable y aplicable a la ferretería “La gran vía” ubicada en la ciudad de Palmira Valle, teniendo en cuenta que la administración de la ferretería hasta el momento se ha realizado empíricamente y sin metas trazadas ni objetivos claros, se hizo necesario elaborar un plan que fortaleciera internamente la empresa y la hiciera más competitiva, para conseguir presentar una propuesta acorde a la ferretería, fue necesario analizar el contexto de la organización, es decir, los factores internos y externos con que cuenta la empresa y que influyen en ella y además se plasmó la proyección estratégica, de acuerdo con los resultados obtenidos se elaboró el plan estratégico y con el fin de lograr su cumplimiento, se requiere que la empresa direcciona sus esfuerzos y recursos de manera eficiente y ordenada para el logro de los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

Palabras Claves: Direccionamiento estratégico, plan estratégico.

INTRODUCCIÓN

La mayoría de los micro y pequeños empresarios que han tenido la oportunidad de emprender un negocio, por lo general se acostumbran a enfocar sus actividades y esfuerzos en el día a día, es decir, a sostener el negocio, y su propósito es vender algo diario, sin tener objetivos claros ni un horizonte trazado hacia dónde dirigirse, por ello el presente trabajo además de desarrollar los pasos y modelos a seguir para la elaboración de un trabajo de grado, tiene como finalidad diseñar un plan estratégico viable y aplicable a la ferretería “La gran vía” ubicada en la ciudad de Palmira valle y dedicada a la comercialización de productos ferreteros.

Esta investigación se realizó en el transcurso del trabajo, se examinó el contexto de la empresa por medio del desarrollo de una matriz de capacidad interna y una matriz de perfil de oportunidades y amenazas, también se analizó el perfil competitivo de la ferretería para identificar como se encontraba frente a su competencia, esto, con el fin de establecer las estrategias que fortalezcan la ferretería internamente y la conlleven a cumplir con los requisitos del mercado obteniendo un ventaja competitiva.

Para la elaboración del trabajo se realizó una investigación descriptiva por medio de la entrevista a su propietario y vendedor, referente a los objetivos planteados, además de las consultas bibliográficas en libros como Gerencia estratégica de Humberto Serna Gomez, Gerencia Planeacion y estrategia de Jairo Amaya Amaya, entre otros, consultas virtuales y los conocimientos adquiridos por la estudiante durante la carrera universitaria.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Microempresa Ferretería “La gran vía”, ubicada en la Carrera 19 # 33 – 41 en la ciudad de Palmira Valle, actualmente es administrada empíricamente por su propietario, ya que no cuenta con un direccionamiento estratégico definido, es decir, que no tiene plasmada la misión, visión, ni objetivos que le permitan tener un horizonte por el cual unificar esfuerzos, plantear metas y desarrollar estrategias, lo anterior ha llevado a su propietario a manejar su empresa con la fuerza de su personalidad, a sortear y afrontar los inconvenientes que se puedan presentar en el día a día, de manera improvisada con la capacidad que posee de acuerdo a la experiencia que ha adquirido en el medio.

Por lo anterior se puede observar que la Ferretería se ha desarrollado de una manera desorganizada y poco entendible, lo que evidencia la falta de un diagnóstico interno y externo, que sirva como base para realizar un direccionamiento que permita dar solución a los problemas y facilitar el desempeño en el ambiente de cambio y competitividad garantizando su perdurabilidad en el tiempo.

El hecho de no contar con un direccionamiento estratégico que le permita tener claro hacia dónde va la empresa muy probablemente pueden perder unas oportunidades que el medio puede brindar; ocasionando que a futuro la empresa no logre sostenerse y puede desaparecer; si continua trabajando el día a día puede llegar el momento en que la empresa recibirá las consecuencias de haber tomado decisiones sobre la marcha sin una previsión futura, debido a que no había un marco de referencia establecido en el cual basarse en el momento de la toma de decisiones.

Se hace necesario realizar un análisis interno y externo de la FERRETERÍA “LA GRAN VÍA” que permita desarrollar un plan estratégico efectivo, con el cual potencialice las fortalezas, ataque las amenazas, aproveche las oportunidades que se puedan presentar y disminuya sus debilidades, además de establecer un direccionamiento estratégico que sea la guía principal para asegurar la permanencia en el medio de manera exitosa.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan estratégico que es viable y aplicable a la ferretería LA GRAN VIA, que pueda garantizar su sostenibilidad al corto, mediano y largo plazo en la ciudad de Palmira?

2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores internos de la organización que se deben mejorar y se deben mantener para poder lograr la proyección estratégica de la ferretería LA GRAN VIA?

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del sector en el que la ferretería LA GRAN VIA desarrolla su actividad económica?

¿Cuál es la proyección estratégica de la ferretería LA GRAN VIA que le permita ser sostenible en el corto, mediano y largo plazo?

¿Cuál es el plan maestro que garantiza la implementación y puesta en marcha de las estrategias que van a hacer viable la ferretería LA GRAN VIA, en el corto, mediano y largo plazo?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Presentar un plan estratégico que viabilice el sostenimiento y mejora de la Ferrería LA GRAN VIA.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar los factores internos que se deben mejorar o mantener para lograr la proyección estratégica.

Identificar las oportunidades y amenazas de la ferretería la Gran Vía, del sector en el que desarrolla su actividad económica.

Presentar la proyección estratégica de la ferretería la Gran Vía que le permita ser sostenible en el tiempo.

Presentar un plan maestro que garantice la implementación y puesta en marcha del direccionamiento estratégico.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La Ferretería “La gran vía” es una pequeña empresa la cual ha sido administrada empíricamente por sus propietarios y nunca ha contado con ningún tipo de asesoría administrativa, por ello la elaboración de este trabajo de grado pretende proporcionar una propuesta de Direccionamiento estratégico que le permita sostenerse en el tiempo, teniendo en cuenta la información recopilada y los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, acerca de dirección y planeación estratégica, todo esto apoyado en las teorías de algunos autores como el profesor y consultor gerencial Humberto Serna Gómez.

4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para poder proporcionar una propuesta de un plan estratégico que viabilice el sostenimiento y mejora de la ferretería “La gran vía”, se hace necesario identificar el estado actual de la empresa mediante el uso de la matriz FODA, que permita visualizar desde un punto de vista interno y externo, en su gestión administrativa se analiza la capacidad directiva, talento humano, tecnología y financiera y su contexto externo se examina por medio de la elaboración de una matriz de POAM, para identificar las oportunidades y amenazas que se deben tener en cuenta para la formulación de las estrategias, y por último se evalúa el nivel competitivo de la organización para identificar como se encuentra en el mercado, respecto a factores como: producto, precio distribución, promoción y segmento.

4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

De acuerdo a los objetivos planteados en el trabajo, el desarrollo de ellos debe llevar a encontrar soluciones concretas para la mejora de la gestión administrativa y financiera de la ferretería “La gran vía”, además de que le permite aplicar los conocimientos adquiridos en la trayectoria de la carrera, y le brinda la oportunidad de obtener el título de Administrador de Empresas de la Universidad del Valle sede Palmira al estudiantes que realizan el desarrollo del trabajo.

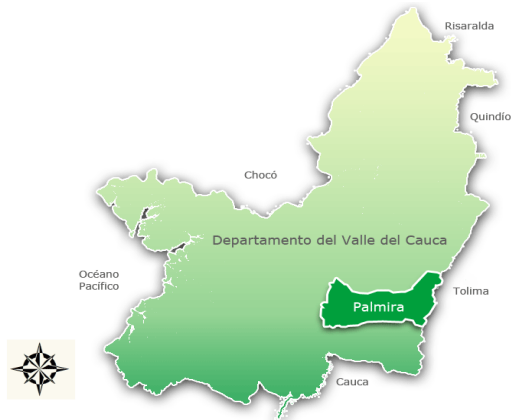
5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO CONTEXTUAL

El desarrollo de este trabajo se llevara a cabo en la Mypes Ferretería “La gran vía” ubicada en la ciudad de Palmira Valle en la carrera 19 # 33 – 41, con la autorización y el acompañamiento de su propietario el señor Julio Alberto Guerrero y su Esposa la señora Luz Adriana Escobar, esta pequeña empresa familiar se dedica a la comercialización de materiales para la construcción, herramienta, tornillería, pinturas, tubería, PVC, eléctricos, productos abrasivos, entre otros.

El señor Julio Alberto Guerrero incursiono en el sector ferretero en el año 2008, cuando decide invertir en la ferretería la Roca (también ubicada en la ciudad de Palmira en la carrera 1 No. 32B - 13), desde ese momento inicia como socio de dicha ferretería, esta sociedad le ha otorgado la trayectoria de 10 años de experiencia en el sector ferretero, pero después de algunos impases con su socio y teniendo en cuenta los ahorros que hasta el momento tenía, el sr Julio decide buscar otras alternativas de negocio. En el mes de abril del año 2016 se le presenta la oportunidad de adquirir la ferretería “La gran vía” la cual ya llevaba dos años de actividad comercial, desde entonces junto a su esposa son los propietarios y administradores de la ferretería, en este momento solamente cuentan con un vendedor quien se encarga de salir a ofrecer los productos que se venden al por mayor a otras ferreterías y ellos se encargan de las ventas en el local, cabe anotar que el Sr Julio aún sigue recibiendo beneficios de la sociedad con el propietario de la ferretería la roca, ya que hasta el momento no se ha realizado la disolución de la misma.

PALMIRA – VALLE



Surgimiento de Palmira

Sobre el acontecer histórico del surgimiento de lo que hoy es el territorio palmirano varios autores han mostrado diferentes teorías sobre éste. Para el historiador Álvaro Raffo Rivera la ciudad fue fundada desde la décima séptima centuria por escritura pública firmada en Buga el 6 de marzo de 1705.

De otro lado, para el historiador William Mallama Lugo, el surgimiento histórico de Palmira se había relegado al hecho en el cual el presidente general, Francisco de Paula Santander, y el Congreso efectuaron la redistribución de la Nueva Granada con el fin de brindar organización y participación a los diferentes sectores de la Nueva Nación que acababa de liberarse del yugo de los españoles y para ello se expidió la Ley No. 156 del 25 de junio de 1824, momento en el cual Palmira es elevada a categoría de Cantón.

Las condiciones climáticas que presenta Palmira hacen que poblaciones aledañas decidan instalarse para realizar sus actividades productivas, llevando a la proliferación de pequeñas propiedades en toda la extensión de su territorio. Este crecimiento vertiginoso que estaba presentando el caserío de Llanogrande lo muestra la estadística del primer censo de población realizado en el año 1786, en donde el número de habitantes ascendía a 2.867 personas.

Con base en estas consideraciones, se propuso como fecha de celebración del surgimiento de esta ciudad el día 17 de junio de 1773, momento en el cual surge la primera urbanización y distribución urbanística de la ciudad y que igualmente se tome el 25 de julio de 1778 como fecha en la cual se debe rendir homenaje a las personas que participaron en el movimiento denominado la “Sublevación de los

Pardos". Hecho que permite definir que Palmira no fue fundada, sino que fue producto del desarrollo desencadenado en su proceso histórico.

En relación con el nombre que adopta Palmira, el historiador Mallama asegura que éste sólo aparece hasta el 5 de Diciembre de 1813, cuando Don Pedro Simón Cárdenas con otros ciudadanos notables decidieron proclamar este territorio como Villa. Para ello desobedecieron la autoridad de Buga y de España dándole el nombre de Palmira al antiguo territorio de Llanogrande, cuyo nombre lo adoptaron, por una parte, teniendo en cuenta la imagen de la Virgen de Nuestra Señora del Palmar y, además, lo acabaron de ratificar con la obra muy famosa del siglo XVIII que se estaba presentando llamada *Las ruinas de Palmira*, del Conde Volney, basada en la ciudad de la antigua Siria; la unión de estos dos aspectos dio origen al nombre de esta ciudad.

En 1909, por medio de la Ley 65 fue creado el departamento del valle del cauca, y su asamblea creó la provincia de Palmira, en 1926, Palmira dejó de ser provincia y fue constituida como municipio, Rodolfo María Cano fue el primer alcalde que tuvo Palmira (1926), luego de ser constituida como municipio. El primer alcalde de Palmira elegido por voto popular fue Antonio José López (1988).²

PARA DESTACAR DE PALMIRA

En la agricultura la caña de azúcar sigue siendo uno de los productos de mayor importancia. La caña es procesada en ingenios de la región para producir azúcar, panela, miel y alcohol.

LÍMITES POLÍTICOS Y GEOGRÁFICOS

Palmira limita al norte con el Municipio de El Cerrito, al oriente con el Departamento del Tolima, al sur con los Municipios de Pradera y Candelaria y al occidente con los Municipios de Cali, Yumbo y Vijes. De igual forma, la Ley 65 de 1909, modificada por Ordenanza 149 de 1961 dio los límites detallados del Municipio que se fijan así:

“Desde el punto de la Cordillera Central, frente a las fuentes del río Flores Amarillas, una línea recta hasta encontrar éstas, este río abajo hasta el río Aguaclara, este abajo hasta el río Bolo, este abajo hasta 100 metros hacia el occidente del puente sobre el río Bolo en la Carretera Central, de aquí el límite sigue por el Cauca Seco del Bolo Viejo hasta las bocas de Filipí en el Guachal, de donde partiendo hacia el sudoeste se sigue como límite el antiguo cauce de Cauca, llamado Cauca Seco, hasta encontrar el río Cauca, este abajo hasta las bocas del río Amaime, este arriba hasta su nacimiento en la Cordillera Central, por

² {En línea}. Disponible en: <http://www.ccpalmira.org.co/portal/apoyo-a-la-gestion-publica/nuestra-jurisdiccion/palmira/152-contenido-mini-site-palmira/281-resena-historica>

el perfil de esta hacia el sur hasta el punto de partida" FUENTE ASAMBLEA DEPARTAMENTAL VALLE DEL CAUCA 1961.

POSICIÓN GEOGRÁFICA

Palmira se encuentra localizada en la región sur del Departamento del Valle del Cauca. Su cabecera está situada a 3°31'48" de latitud norte y 76°81'13" de longitud al oeste de Greenwich.

DIVISIÓN POLÍTICO - ADMINISTRATIVA

El territorio de Palmira en su conjunto (zona plana y zona de ladera), corresponde a un sistema de asentamientos de distinto orden (de población, industriales, institucionales). La división político – administrativa en comunas del municipio de Palmira está conformada por dos sistemas, uno urbano (barrios) y uno rural (corregimientos). El primero está estructurado por comunas, desde la No. 1 hasta la No. 7 y el segundo desde la No. 8 hasta la No. 16. (Modificado de: Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2004).

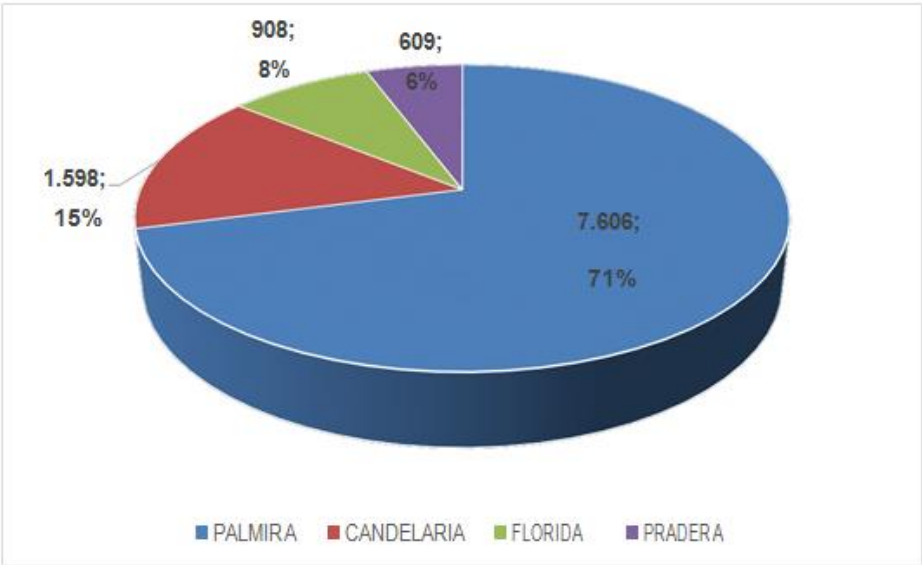
DEMOGRAFÍA

Tendencia De Ocupación Demográfica Territorial

La ocupación demográfica del territorio del municipio de Palmira ha obedecido a dos patrones de dinámica económica: Por un lado la fuerte inserción migratoria producida por el desarrollo de la industria de la caña de azúcar que indujo a tasas de crecimiento del municipio superior al departamento y a Colombia. En el periodo 1938 - 1951 la tasa de crecimiento de Palmira fue alrededor del 4.6% en tanto que el Valle y Colombia registraron tasas del orden del 4.5% y 2.2% respectivamente. Entre 1951 y 1964, el municipio mantuvo su ritmo creciente al 4.3% mientras que el departamento y nación redujeron sus tasas a 3.5% y 3.2 respectivamente.

Esta dinámica de crecimiento empezó a ceder a partir de 1973, donde se desaceleraron las tasas, llegando a registrar indicadores del orden del 1.8% en el período 1973 – 1985 y para 1993 se registra un crecimiento de sólo el 1.03%. La causa de este de crecimiento poblacional coincide con la pérdida de expectativas del sector azucarero. Aún en el nivel de cabecera municipal, la ciudad presenta tasas de crecimiento inferiores a las de otras áreas como Candelaria y Puerto Tejada, que en el último año registran tasas del 2.3% y 2.7% cada una. Estas dos ciudades vienen ofreciendo perspectivas de desarrollo por el lado de la industria, en el caso específico de Puerto Tejada por la Ley Páez y Candelaria por los efectos de relocalización de la industria de Cali y de pobladores en su territorio. Las perspectivas demográficas de Palmira en el corto y mediano plazo dependen en gran manera de las posibilidades de desarrollo económico, en ciertas áreas específicas, que induzcan a nuevos desplazamientos poblacionales hacia ella.

Figura 1. Composición empresarial Palmira y su área de influencia (pradera, florida y candelaria).



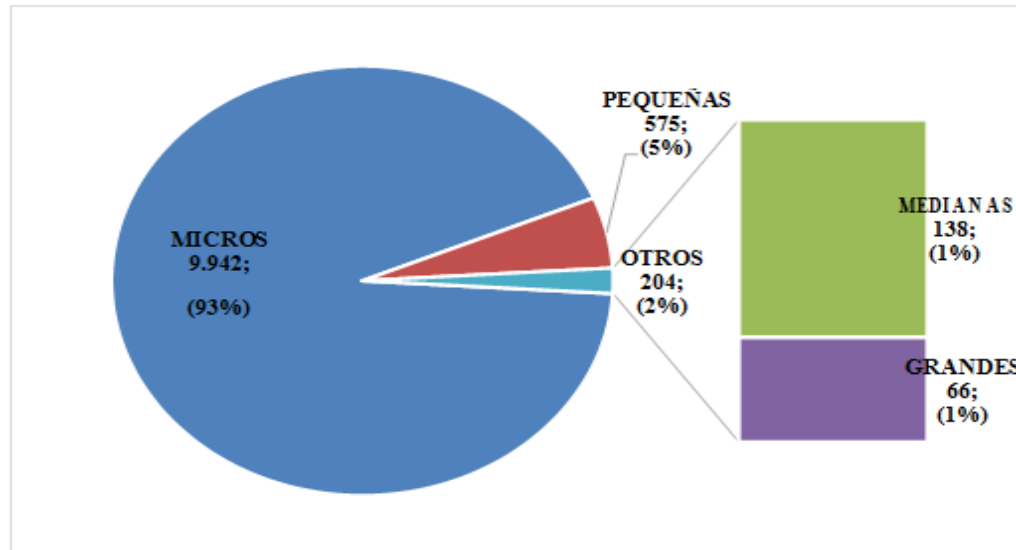
Total Empresas con Matrícula Mercantil Vigente: 10.721

Fuente: Base de Datos Registro Mercantil Cámara de Comercio de Palmira. Cálculos: Cámara de Comercio de Palmira. ^{3 4}

³ {En línea}. Disponible en: <http://www.ccpalmira.org.co/porta/estudios/estudios/situacion-economica>

⁴ {En línea}. Disponible en: http://www.ccpalmira.org.co/porta/images/Docs/Situacion_economica/SITUACION%20ECONOMIC A%202017.pdf

Figura 2. Composición empresarial Palmira y su área de influencia (pradera, florida y candelaria).



Fuente: Base de Datos Registro Mercantil Cámara de Comercio de Palmira. Cálculos: Cámara de Comercio de Palmira

PERSPECTIVA ECONÓMICA NACIONAL

A nivel nacional, con corte al tercer trimestre de 2017, el DANE reporta un crecimiento del PIB por el lado de la oferta del 2% jalonado principalmente por el sector agricultura, ganadería caza, pesca y silvicultura (7.1%), Establecimientos Financieros, Seguros actividades inmobiliarias y de servicios a las empresas (3.2%) y Actividades de servicios sociales, comunales y personales (3.2%) (DANE, 2017). No obstante, la ANDI prevé un crecimiento económico del 1.7% al cerrar el año 2017 (ANDI, 2017), y Bancolombia a través de su Oficina de ESTUDIOS Económicos prevé un crecimiento del PIB del 1.6% (BANCOLOMBIA, 2017) manteniendo la leve recuperación mostrada desde inicios del año ocasionados fundamentalmente por la acción de la política monetaria expansiva a través de la reducción de la tasa de intervención del Banco de la República, el control de la inflación finalmente logrado, un leve incremento en las exportaciones no minero-energéticas y en general por una mejora en las expectativas. Por otro lado, según previsiones del FMI en el año 2018 se estima el crecimiento en un 2.8% si no se presentan choques externos inesperados, esta cifra estimada a pesar de mostrar señales de recuperación, aún están por debajo del potencial de crecimiento y capacidades del país. (FMI). En lo que respecta a la inflación, de acuerdo con el último boletín del DANE, el IPC correspondiente al año 2017 se ubicó en un 4.09% el cual si se compara con el 5,75% del año 2016 (DANE, 2017) muestra una efectividad de las políticas monetarias en los ajustes al alza en la tasa de interés

de intervención que se realizaron en 2015 y 2016, además el FMI prevé un IPC del 3.3% al finalizar el año 2018. La tasa de desempleo se ubicó en un 8.4% en el mes de noviembre de 2017 por encima del 7.5% registrado para noviembre de 2016 (DANE, 2017). La tasa representativa del mercado ha oscilado entre los \$ 2.900 y los \$ 3.100 por dólar.^{5 6}

De acuerdo al código CIIU 4752 y 4663 que son los afines con la actividad con la cual se encuentra la ferretería La Gran Vía, según información de la cámara de comercio estas son las registradas actualmente.

4752 COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, PINTURAS Y PROD.

4663 COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ARTÍCULOS.

⁵ {En línea}. Disponible en: <http://www.ccpalmira.org.co>. Op cit.

⁶ {En línea}. Disponible en: <http://www.ccpalmira.org.co>. Op cit.

Tabla 1. Composición empresarial ferreterías Palmira 2017

| MATRICULA | RAZON SOCIAL | COD_CIUU |
|------------------|-----------------------------------|-----------------|
| | LOPEZ VARGAS LUZ DENICE | 4752 |
| | GAÑAN GOMEZ VICTOR HERNAN | 4752 |
| 117604 | CAICEDO MORALES JHONATAN | 4752 |
| 118958 | LOPEZ GONZALEZ JESSICA ALEJANDRA | 4752 |
| 119818 | VELASQUEZ HENAO LEIDY JOHANA | 4752 |
| 117997 | JIMENEZ ANYELA MARION | 4752 |
| 119790 | ESCOBAR ECHANDIA LUZ ADRIANA | 4752 |
| 119262 | CARMONA SALOMON SEBASTIAN | 4752 |
| 115387 | QUINTANA BOLAÑOS JOHN JAIRO | 4752 |
| 117536 | SANTACRUZ LOPEZ ARMANDO | 4752 |
| 116986 | HINCAPIE TRISTANCHO STEVEN | 4752 |
| 115929 | JARAMILLO FRANCO ARNOLD | 4752 |
| 115752 | PARRA DIAZ JAHIR ANDRES | 4752 |
| 118434 | GALEANO BETANCUR JUAN CAMILO | 4752 |
| 119097 | CHACUA CORTES CONCEPCION | 4752 |
| 119164 | GIL AMEZQUITA MONICA MARCELA | 4752 |
| 118924 | VELEZ CARVAJAL LUZ ELIANA | 4752 |
| 119893 | VALENCIA QUIÑONES PAOLA ANDREA | 4752 |
| 118524 | VELEZ GUERRERO CARLOS ALFONSO | 4752 |
| 118423 | CLAROS MANJARREZ ERMICETH | 4752 |
| | ZAPATA BUILES PEDRO PABLO | 4752 |
| 116169 | ZAPATA ZUÑIGA NATALIA | 4752 |
| | GAVIRIA SALAZAR MARISOL | 4752 |
| 119517 | GRAJALES NUÑEZ GUILLERMO | 4752 |
| 118200 | SANCHEZ PEDREROS SULIANNY RHONALD | 4663 |
| 110691 | IMPORTADORA C&C S.A.S. | 4663 |
| 116549 | FERRETERIA Y DEPOSITO LA H S.A.S. | 4752 |
| 105545 | CRISTAL CENTRO S.A.S. | 4752 |

Fuente: Cámara de Comercio de Palmira. Base de Datos composición empresarial ferreterías Palmira.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Diagnostico estratégico: Es el análisis de fortalezas u debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Fortalezas: Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Debilidades: Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Oportunidades: Son los Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada.

Amenaza: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Objetivos Globales: Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

Proyectos estratégicos: Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocio o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.

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

Plan de acción: Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

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

Capacidad Directiva: todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: Planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.
Capacidad competitiva: Todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad de los productos, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

Capacidad financiera: esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideran importantes para la organización y el área de análisis.

Capacidad técnica o tecnológica: Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios. Por tanto, involucra, entre otras: Infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de la mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

Capacidad de talento humano: se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano o incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacidad, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

Diagnostico externo: Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

Factores económicos: Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingreso percapita, ingreso percapita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.

Factores políticos: aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, datos de senado, cámara, asamblea, consejos estatales, entre otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores.

Factores tecnológicos: la relación con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales, (hardware), así como los procesos (Software).

Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

Factores competitivos: todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.⁷

⁷ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión teórica y metodológica 10 ed

Direccionamiento estratégico: La dirección estratégica es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio. Es una de las principales actividades desarrolladas por los administradores superiores de una organización. Su importancia radica en que a través de ella se define el rumbo que la empresa seguirá y se establecen los criterios generales para la definición de los objetivos y el desarrollo del trabajo en la organización.⁸

Social Ads

Son unas herramientas informáticas que permiten crear campañas publicitarias dirigidas a ciertos segmentos de mercado, de amplio impacto y se pueden hacer a bajo costo si se compara con una publicación en una revista o en la televisión.⁹

Branding

El branding es la gestión inteligente, estratégica y creativa de todos aquellos elementos diferenciadores de la identidad de unas marcas (tangibles o intangibles). Que contribuyen a la construcción de una promesa y de una experiencia de marca distintiva, relevante, completa y sostenible en el tiempo.¹⁰

Leads

En e-marketing, cuando un usuario después de una búsqueda en internet llega a una página web y rellena un formulario de solicitud de información, este formulario corresponde al Lead.

Sponsored Geofilters y Sponsored Lenses

Los Sponsored Geofilters: son pequeños dibujos superpuestos a las imágenes de los usuarios. Cuando un Snapchatter hace una Snap en la ubicación que has escogido para tu campaña, podrá usar tu Geofilter para explicar dónde está, qué hora es y por qué ha tomado esa foto o vídeo.

⁸ {En línea}. Disponible en: <http://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/que-es-la-direccion-estrategica/>

⁹ {En línea}. Disponible en: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-son-los-social-ads-plataformas-y-ejemplos-de-la-publicidad-en-redes-sociales>

¹⁰ {En línea}. Disponible en: <https://laculturadelmarketing.com/branding-que-es-y-como-trabajar-la-marca/>

Los Sponsored Lenses: son elementos interactivos que se añaden a los vídeos de los usuarios, con efectos tan locos como convertir su cara en un taco o vomitar arcoiris.¹¹

Brochure: es toda aquella folletería que sea propia de una compañía y que la represente. El Brochure abarca desde trípticos publicitarios de un nuevo producto o servicio que su compañía ofrezca hasta las carpetas de presentación de proyectos que circulan de manera interna o externa.¹²

Ferretería: Las herramientas son objetos creados por los seres vivos para facilitar alguna acción, usualmente de la cotidianidad. Éstas se suelen dividir en herramientas manuales y herramientas eléctricas. Si bien las ferreterías son el sitio actual para conseguir herramientas, de dichos instrumentos hay estudios que indican su utilización hace más de 3000 años por parte de los humanos y se presume que se usaban incluso desde que la raza humana surgió. Así que lo primero a tener claro es que las herramientas son mucho más antiguas que las ferreterías.

La palabra ferretería significa “tienda de herramientas” y proviene del término latín ferramentum que significa “herramienta”, formado por las palabras ferrum que se refiere al hierro y mentum que quiere decir “instrumento o artefacto”. Se cree que éste término se originó a partir de dichas palabras puesto que en sus inicios las herramientas solían estar hechas únicamente de hierro y se utilizaban de forma mecánica, característica que se sigue manteniendo hoy en día.¹³

¹¹ {En línea}. Disponible en: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/guia-completa-sobre-la-publicidad-en-snapchat-sus-trucos-y-ejemplos>

¹² {En línea}. Disponible en: <https://wepadesign.wordpress.com/2014/06/23/brochure-que-es-y-para-que-sirve/>

¹³ {En línea}. Disponible en: <http://www.comunidadbloggers.com/2016/07/el-origen-de-las-ferreterias.html>

5.3 MARCO TEÓRICO

La elaboración de este trabajo de investigación está basado en teorías, que sirven como soporte para el desarrollo del trabajo y para afianzar los conocimientos adquiridos.

5.3.1 La planeación estratégica

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.¹⁴

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿Cómo llegar?
- ¿Cómo medir que se estén logrando las metas y objetivos?

La planeación estratégica así entendida tiene los siguientes componentes

- Las estrategias
- El direccionamiento
- El diagnóstico

¹⁴ AMAYA, J. Gerencia & Estrategias y Fundamentos, modelo y software de planeación. 2005.

- Las opciones
- La formulación de la estrategia
- La auditoría estratégica

5.3.2 Los Estrategas

En general se definen como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Sin embargo, también se puede definir como estrategas a todas las personas o funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño, presente o futuro de la organización.

El proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal manera que, los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, visión, la misión y los objetivos de la organización.

Un proceso de planeación estratégica inicia por identificar y definir los principios de la organización.¹⁵

5.3.3 Los principios corporativos

Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión. En cambio, son el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras, cuando definimos la visión y la misión de la empresa, estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

¹⁵ AMAYA, Op. cit.

5.3.4 Matriz axiológica

La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de la escala de valores.

Para la elaboración de una matriz axiológica, cada compañía es un ejercicio estratégico de la alta gerencia, debe definir.

- Debe establecer cual es el conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.
- Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa. Un grupo de interés o grupo de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos.
- Una vez definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés, debe procederse a la elaboración de la matriz en la cual se buscara horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete.
- Realizar la matriz, esta servirá de base para la formulación de los principios. Esta, como se anotó, será la base de la cultura corporativa y por ello deben ser divulgados y conocido por toda la organización.¹⁶

5.3.5 La visión

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas que proveen del marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

¹⁶ AMAYA, Op. cit.

5.3.6 La misión

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúa en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición de la misión, la cual operacionaliza la visión.

La misión, es entonces, la razón de ser de la organización que define el que hacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos 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 estos propósitos.

En términos generales la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

¿Para que existe la organización?, ¿Cuál es su negocio?, ¿cuáles sus objetivos?, ¿Cuáles sus clientes?, ¿Cuáles sus prioridades?, ¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?, y ¿Cuál su responsabilidad social?

5.3.7 El Diagnóstico estratégico

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como del entorno, es responder a las preguntas, ¿Dónde estábamos? , ¿Dónde estamos hoy?

Para ello, es indispensable obtener y proporcionar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es de gran aporte del DOFA.¹⁷

5.3.8 Estratégica

Las opciones estratégicas, deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.¹⁸

5.3.9 Indicadores de gestión

El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitan medir el desempeño de la organización.

Esta medición se debe realizar periódicamente de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.¹⁹

¹⁷ AMAYA, Op. cit.

¹⁸ AMAYA, Op. cit.

¹⁹ AMAYA, Op. cit.

5.3.10 El diagnostico Estratégico

El diagnostico estratégico basado en el análisis DOFA buscar responder fundamentalmente a la pregunta ¿En dónde estamos hoy?

Para dar respuesta a esta interesante pregunta, el diagnostico estratégico se vale de las siguientes herramientas. ²⁰

- PCI: Perfil de capacidad interna
- POAM: Perfil de oportunidades y amenazas
- Las 5 Fuerzas de Porter
- Matriz DOFA Definitiva

5.3.11 Perfil de capacidad interna

El perfil de Capacidad interna es (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas presentadas en el medio externo. Es una manera de hacer el diagnostico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa. ²¹

El PCI examina cinco categorías a saber:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica
- Capacidad del talento humano

²⁰ AMAYA, Op. cit.

²¹ AMAYA, Op. cit.

5.3.12 POAM: Perfil de oportunidades y amenazas

El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas, la clave consiste en identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el medio buscando aprovechar lo mejor posible las oportunidades, y eludir al máximo las amenazas.

En este caso en el examen del medio se tienen en cuenta seis factores:

- **Factores Económicos:** Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, de bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- **Factores políticos:** Lo que se refiere al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos). Sistemas de gobierno y otros.
- **Factores sociales:** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- **Factores tecnológicos:** Lo relacionado con el desarrollo de la maquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, y demás.
- **Factores Geográficos:** Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.²²

5.3.13 Cinco fuerzas de porter

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este, la idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El mercado segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

²² AMAYA, Op. cit.

- La rivalidad entre los competidores: para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores están muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente será enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- Poder de negociación de los proveedores: Un mercado segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores están muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tiene sustitutos, son pocos y de alto costo.
- Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayor será sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la operación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.²³

5.3.14 Análisis DOFA

Con base en el análisis interno (PCI), el análisis del entorno (POAM) y el perfil competitivo (PC), debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se pueden utilizar en una hoja de trabajo que permita esta clasificación. También se debe apoyar en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, para construir la matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas).

El análisis DOFA deben incluir factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infra – estructura, el

²³ AMAYA, Op. cit.

recurso humano, los inventarios, el sistema de mercado y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.^{24 25}

5.3.15 La matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra.

Los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas; por consiguiente, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4. Es la fortaleza principal, 3. Es la fortaleza menor, 2. Es la debilidad menor y 1. Es la debilidad principal.

En una MPC se pueden comparar las clasificaciones y puntuaciones ponderadas totales para las empresas rivales con la empresa muestra. Este análisis comparativo ofrece importante información estratégica interna.²⁶

²⁴ AMAYA, Jairo, Op. Cit.

²⁵ SERNA, Humberto. Op Cit.

²⁶ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 11 ed. 2008

5.4 MARCO JURIDICO

En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

Tabla 2 Clasificación de las empresas año 2018

| Tamaño | Activos Totales SMMLV |
|----------------------------------|--|
| Microempresa | Hasta 500 (\$390.621.000) |
| Pequeña | Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.906.210.000) |
| Mediana | Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$23.437.260.000) |
| Grande | Superior a 30.000 (\$23.437.260.000) |
| SMMLV para el año 2018 \$781.242 | |

Fuente: <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

Ley 590 de 2000

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

Artículo 1°. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos;

b) Modificado por el art. 1, Ley 905 de 2004, Modificado por el art. 74, Ley 1151 de 2007. Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes;

c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas;

d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales;

e) Modificado por el art. 74, Ley 1151 de 2007. Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas;

f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas;

g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas;

h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales,

i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes;

j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

En resumen la ley 590 de 2000 promueve el desarrollo de las mipymes brindándoles mejores condiciones para su creación y funcionamiento.²⁷

Ley 50 de 1990

Artículo 1o. El artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así: Artículo 23. Elementos esenciales:

²⁷ {En línea}. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:

a) La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;

b) La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y

c) Un salario como retribución del servicio.

2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.

Artículo 2o. El artículo 24 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:

Artículo 24. Presunción. Se presume que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo. No obstante, quien habitualmente preste sus servicios personales remunerados en ejercicio de una profesión liberal o en desarrollo de un contrato civil o comercial, pretenda alegar el carácter laboral de su relación, deberá probar que la subordinación jurídica fue la prevista en el literal b) del artículo 1o. de esta ley y no la propia para el cumplimiento de la labor o actividad contratada.

Artículo 3o. El artículo 46 del Código Sustantivo del Trabajo. Contrato a término fijo.

Artículo 4o. El artículo 51 del Código Sustantivo del Trabajo. Suspensión del contrato

Artículo 5o. El artículo 61 del Código Sustantivo del Trabajo. Terminación del contrato

Artículo 6o. El artículo 64 del Código Sustantivo del Trabajo. Terminación unilateral del contrato sin justa causa

Artículo 7o. El artículo 78 del Código Sustantivo del Trabajo. Duración máxima periodo de prueba.

Artículo 8o. El artículo 79 del Código Sustantivo del Trabajo. Prorroga periodo de prueba.

Artículo 14. El artículo 127 del Código Sustantivo del Trabajo. Elementos integrantes del salario.

Artículo 15. El artículo 128 del Código Sustantivo del Trabajo. Pagos que no constituyen salario.

Artículo 16. El artículo 129 del Código Sustantivo del Trabajo. Salario en especie.

Artículo 17. El artículo 130 del Código Sustantivo del Trabajo. Viáticos

Artículo 18. El artículo 132 del Código Sustantivo del Trabajo. Formas y libertad de estipulación de salario.

Artículo 19. El artículo 147 del Código Sustantivo del Trabajo. Procedimiento de fijación de salario.

Artículo 20. El artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo. Duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo.

Artículo 22. Límite de trabajo suplementario.

Artículo 23 El artículo 164 del Código Sustantivo del Trabajo. Descanso día sábado.

Artículo 24 El artículo 168 del Código Sustantivo del Trabajo. Tasas y liquidación de recargos.

Artículo 25 El artículo 172 del Código Sustantivo del Trabajo. Norma general.

Artículo 26 El artículo 173 del Código Sustantivo del Trabajo. Remuneración.

Artículo 27 El artículo 175 del Código Sustantivo del Trabajo. Excepciones trabajo días de descanso.

Artículo 29 El artículo 179 del Código Sustantivo del Trabajo. Remuneración.

Artículo 30 El artículo 180 del Código Sustantivo del Trabajo. Trabajo excepcional.

Artículo 31 El artículo 181 del Código Sustantivo del Trabajo. Descanso compensatorio.

Artículo 32 El artículo 194 del Código Sustantivo del Trabajo. Definición de empresa.

Artículo 34 El artículo 236 del Código Sustantivo del Trabajo. Descanso remunerado en época de parto.

Artículo 35 El artículo 239 del Código Sustantivo del Trabajo. Prohibición de despedir.²⁸

Ley 100 de 1993

Sistema de seguridad social integral.

Principios generales

Artículo 1o. sistema de seguridad social integral. El sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.

Artículo 2o. principios. El servicio público esencial de seguridad social se prestará con sujeción a los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación:

a. EFICIENCIA. Es la mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los beneficios a que da derecho la seguridad social sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente;

b. UNIVERSALIDAD. Es la garantía de la protección para todas las personas, sin ninguna discriminación, en todas las etapas de la vida;

c. SOLIDARIDAD. Es la práctica de la mutua ayuda entre las personas, las generaciones, los sectores económicos, las regiones y las comunidades bajo el principio del más fuerte hacia el más débil.

Es deber del Estado garantizar la solidaridad en el régimen de Seguridad Social mediante su participación, control y dirección del mismo.

²⁸ {En línea}. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>

Los recursos provenientes del erario público en el Sistema de Seguridad se aplicarán siempre a los grupos de población más vulnerables.

d. INTEGRALIDAD. Es la cobertura de todas las contingencias que afectan la salud, la capacidad económica y en general las condiciones de vida de toda la población. Para este efecto cada quien contribuirá según su capacidad y recibirá lo necesario para atender sus contingencias amparadas por esta Ley;

e. UNIDAD. Es la articulación de políticas, instituciones, regímenes, procedimientos y prestaciones para alcanzar los fines de la seguridad social, y

f. PARTICIPACIÓN. Es la intervención de la comunidad a través de los beneficiarios de la seguridad social en la organización, control, gestión y fiscalización de las instituciones y del sistema en su conjunto.

PARÁGRAFO. La seguridad social se desarrollará en forma progresiva, con el objeto de amparar a la población y la calidad de vida.

Artículo 3o. del derecho a la seguridad social. El Estado garantiza a todos los habitantes del territorio nacional, el derecho irrenunciable a la seguridad social.

Este servicio será prestado por el Sistema de Seguridad Social Integral, en orden a la ampliación progresiva de la cobertura a todos los sectores de la población, en los términos establecidos por la presente ley.

Artículo 4o. del servicio público de seguridad social. La Seguridad Social es un servicio público obligatorio, cuya dirección, coordinación y control está a cargo del Estado y que será prestado por las entidades públicas o privadas en los términos y condiciones establecidos en la presente ley.

Este servicio público es esencial en lo relacionado con el Sistema General de Seguridad Social en Salud. Con respecto al Sistema General de Pensiones es esencial sólo en aquellas actividades directamente vinculadas con el reconocimiento y pago de las pensiones.

Artículo 5o. creación.

Artículo 6o. objetivos.

Artículo 7o. ámbito de acción.

Artículo 8o. conformación del sistema de seguridad social integral

Artículo 9o. destinación de los recursos

Artículo 11. Campo de aplicación.

Artículo 12. Régimenes del sistema general de pensiones.

Artículo 13. Características del sistema general de pensiones.

Artículo 14. Reajuste de pensiones.

Afiliación al sistema general de pensiones

Artículo 15. Afiliados.

Artículo 16. Incompatibilidad de regímenes.

Cotizaciones al sistema general de pensiones

Artículo 17. Obligatoriedad de las cotizaciones.

Artículo 18. Base de cotización

Artículo 19. Base de cotización de los trabajadores independientes.

Artículo 20. Monto de las cotizaciones

Artículo 21. Ingreso base de liquidación.

Artículo 22. Obligaciones del empleador.

Artículo 23. Sanción moratoria.

Artículo 24. Acciones de cobro.

Fondo de solidaridad pensional

Artículo 25. Creación del fondo de solidaridad pensional.

Artículo 26. Objeto del fondo.

Artículo 27. Recursos.

Artículo 28. Parcialidad del subsidio.

Artículo 29. Exigibilidad del subsidio.

Artículo 30. Subsidio a trabajadores del servicio doméstico.

Régimen solidario de prima media con prestación definida

Artículo 31. Concepto.

Artículo 32. Características.

Pensión de vejez

Artículo 33. Requisitos para obtener la pensión de vejez.

Artículo 34. Monto de la pensión de vejez.

Artículo 35. Pensión mínima de vejez o jubilación

Artículo 36. Régimen de transición.

Artículo 37. Indemnización sustitutiva de la pensión de vejez.

Pensión de invalidez por riesgo común

Artículo 38. Estado de invalidez.

Artículo 39. Requisitos para obtener la pensión de invalidez.

Artículo 40. Monto de la pensión de invalidez.

Artículo 41. Calificación del estado de invalidez.

Artículo 42. Naturaleza, administración y funcionamiento de las juntas regionales y nacional de calificación de invalidez.

Artículo 43. Impedimentos, recusaciones y sanciones.

Artículo 44. Revisión de las pensiones de invalidez

Artículo 45. Indemnización sustitutiva de la pensión de invalidez.²⁹

²⁹ {En línea}. Disponible en:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html#top

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo descriptivo define que: Se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Esta investigación es realizada bajo el tipo de estudio descriptivo ya que se identificaran características del contexto de la ferretería “La gran vía” y de acuerdo a las conductas percibidas en el mercado se establecerá el plan estratégico para mejorar, fortalecer y hacer más competitiva la ferretería “La gran vía”

6.2 FUENTES DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

La recolección de la información se realizó de diferentes formas, una de ellas es la forma directa, se trata de investigar con la fuente principal, en este caso con el administrador de la Ferretería “La gran vía”, las otras fuentes son indirectas, como por ejemplo, las bibliotecas, la cámara de comercio de Palmira, y similares.

6.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Considerando el tipo de estudio a emplear, la técnica de recolección de la información a utilizar será la entrevista, la cual nos permitirá identificar como ha sido administrada, en qué condiciones se encuentra y donde pretende llegar la ferretería “La gran vía”. (Méndez).³⁰

³⁰ Méndez A, Carlos. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4 ed.

7. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

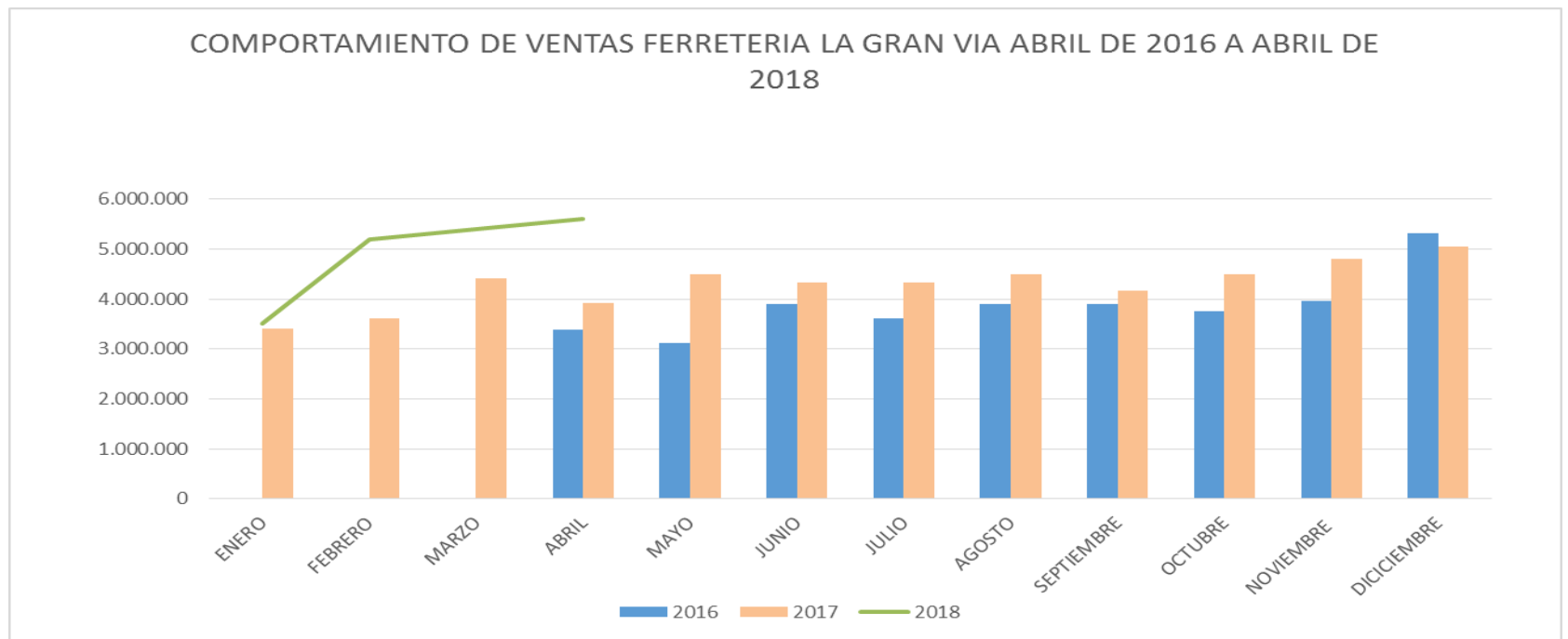
A continuación se visualiza el comportamiento de las ventas en los dos años que lleva la ferretería, desde abril de 2016 a abril de 2018, según su portafolio de productos y según sus clientes.

Tabla 3. Comportamiento de ventas desde abril de 2016 a abril de 2018

| VENTAS POR AÑO | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| 2016 | | | | 3.380.000 | 3.120.000 | 3.900.000 | 3.600.000 | 3.900.000 | 3.900.000 | 3.750.000 | 3.960.000 | 5.320.000 |
| 2017 | 3.400.000 | 3.600.000 | 4.420.000 | 3.910.000 | 4.500.000 | 4.320.000 | 4.320.000 | 4.500.000 | 4.160.000 | 4.500.000 | 4.800.000 | 5.040.000 |
| 2018 | 3.500.000 | 5.200.000 | 5.400.000 | 5.600.000 | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia, información ferretería “La gran vía”

Figura 3. Comportamiento de ventas desde abril de 2016 a abril de 2018



Fuente Elaboracion propia, informacion ferretería “La gran vía”

Crecimiento en ventas del año 2016 al año 2018

A continuación se ilustra el porcentaje de crecimiento en ventas de los dos (2) años que tiene de actividad económica la ferretería “La gran vía”, la comparación se realizó en los periodos comprendidos entre abril de 2016 a marzo de 2017 tomado como año1 y Abril de 2017 a marzo de 2018 tomado como año2.

| | | |
|---|-----------------------|----------------|
| \$ Ventas 1er Periodo | \$ Ventas 2do Periodo | |
| Abril 2016 | Marzo 2017 | Marzo 2018 |
| | ↓ | ↓ |
| | \$ Año 1 T1 | \$ Año 2 T2 |
| $\frac{t2 - t1}{t1} \times 100 = \text{\% incremento}$ | | |
| $\frac{t2 - t1}{t1} \times 100 = \frac{\$ 54.150.000 - \$ 46.250.000}{\$ 46.250.000} \times 100 = 17,1\%$ | | |

Promedio de ventas 2016 \$ 3.870.000; Promedio de ventas 2017 \$ 4.289.167

Como se observa en la Tabla No. 3 y la Figura No. 3 se percibe que la ferretería “La gran vía” pese a no tener un direccionamiento estratégico y una estructura formal tanto organizacional, como contable y financiera, ha tenido un comportamiento de ventas estable, en el 2016 año en el que inicio se aprecia un buen cierre de año con un aumento en las ventas del 36,46% respecto al mes de abril de 2016, aunque iniciando el 2017 se observa una caída de las ventas del 12.2% respecto al promedio del año 2016 y casi que solo hasta mitad de año después de algunos altos y bajos se percibe una tendencia creciente, donde se alcanza una recuperación de las ventas 32,53 % respecto al mes de enero 2017, aunque no se logra llegar al nivel de ingresos de diciembre de 2016, por el contrario en el año 2018 se logra una recuperación en las ventas del 30,56% respecto al promedio de ventas del 2017 gracias a que su propietario aprovecha la oportunidad de incursionar en el mercado como proveedor mayorista de algunas ferreterías con discos de corte y brocas, dicha actividad ha dado un buen resultado y prueba de ello es el incremento de las ventas del 17,8% de su segundo año de operación en comparación con el primero.

Tabla 4. Portafolio de productos, ingreso por línea de productos año 2016

| PORTAFOLIO DE PRODUCTOS | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|-------------|
| INGRESO POR LINEAS DE PRODUCTOS AÑO 2016 | | | | | | | | | | | |
| LINEAS DE PRODUCTOS | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL | % VENTAS |
| PLOMERIA | \$ 1.352.000 | \$ 1.248.000 | \$ 1.560.000 | \$ 1.440.000 | \$ 1.560.000 | \$ 1.560.000 | \$ 1.500.000 | \$ 1.584.000 | \$ 2.128.000 | \$ 13.932.000 | 40 |
| ELECTRICOS | \$ 1.183.000 | \$ 1.092.000 | \$ 1.365.000 | \$ 1.260.000 | \$ 1.365.000 | \$ 1.365.000 | \$ 1.312.500 | \$ 1.386.000 | \$ 1.862.000 | \$ 12.190.500 | 35 |
| HERRAMIENTA | \$ 338.000 | \$ 312.000 | \$ 390.000 | \$ 360.000 | \$ 390.000 | \$ 390.000 | \$ 375.000 | \$ 396.000 | \$ 532.000 | \$ 3.483.000 | 10 |
| CEMENTO - MATERIAL DE RIO | \$ 338.000 | \$ 312.000 | \$ 390.000 | \$ 360.000 | \$ 390.000 | \$ 390.000 | \$ 375.000 | \$ 396.000 | \$ 532.000 | \$ 3.483.000 | 10 |
| OTROS | \$ 169.000 | \$ 156.000 | \$ 195.000 | \$ 180.000 | \$ 195.000 | \$ 195.000 | \$ 187.500 | \$ 198.000 | \$ 266.000 | \$ 1.741.500 | 5 |
| TOTAL | \$ 3.380.000 | \$ 3.120.000 | \$ 3.900.000 | \$ 3.600.000 | \$ 3.900.000 | \$ 3.900.000 | \$ 3.750.000 | \$ 3.960.000 | \$ 5.320.000 | \$ 34.830.000 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, información ferretería “La gran vía”

Tabla 5. Portafolio de productos, ingreso por línea de productos año 2017

| PORTAFOLIO DE PRODUCTOS | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|-------------|
| INGRESO POR LINEAS DE PRODUCTOS AÑO 2017 | | | | | | | | | | | | | | |
| LINEAS DE PRODUCTOS | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL | % VENTAS |
| PLOMERIA | \$ 1.360.000 | \$ 1.440.000 | \$ 1.768.000 | \$ 1.564.000 | \$ 1.800.000 | \$ 1.728.000 | \$ 1.728.000 | \$ 1.800.000 | \$ 1.664.000 | \$ 1.800.000 | \$ 1.920.000 | \$ 2.016.000 | \$ 20.588.000 | 40 |
| ELECTRICOS | \$ 1.190.000 | \$ 1.260.000 | \$ 1.547.000 | \$ 1.368.500 | \$ 1.575.000 | \$ 1.512.000 | \$ 1.512.000 | \$ 1.575.000 | \$ 1.456.000 | \$ 1.575.000 | \$ 1.680.000 | \$ 1.764.000 | \$ 18.014.500 | 35 |
| HERRAMIENTA | \$ 340.000 | \$ 360.000 | \$ 442.000 | \$ 391.000 | \$ 450.000 | \$ 432.000 | \$ 432.000 | \$ 450.000 | \$ 416.000 | \$ 450.000 | \$ 480.000 | \$ 504.000 | \$ 5.147.000 | 10 |
| CEMENTO - MATERIAL DE RIO | \$ 340.000 | \$ 360.000 | \$ 442.000 | \$ 391.000 | \$ 450.000 | \$ 432.000 | \$ 432.000 | \$ 450.000 | \$ 416.000 | \$ 450.000 | \$ 480.000 | \$ 504.000 | \$ 5.147.000 | 10 |
| OTROS | \$ 170.000 | \$ 180.000 | \$ 221.000 | \$ 195.500 | \$ 225.000 | \$ 216.000 | \$ 216.000 | \$ 225.000 | \$ 208.000 | \$ 225.000 | \$ 240.000 | \$ 252.000 | \$ 2.573.500 | 5 |
| TOTAL | \$ 3.400.000 | \$ 3.600.000 | \$ 4.420.000 | \$ 3.910.000 | \$ 4.500.000 | \$ 4.320.000 | \$ 4.320.000 | \$ 4.500.000 | \$ 4.160.000 | \$ 4.500.000 | \$ 4.800.000 | \$ 5.040.000 | \$ 51.470.000 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, información ferretería “La gran vía”

Tabla 6. Portafolio de productos, ingreso por línea de productos año 2018

| PORTAFOLIO DE PRODUCTOS | | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|-------------|
| INGRESO POR LINEA DE PRODUCTOS AÑO 2018 | | | | | | |
| LINEAS DE PRODUCTOS | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | TOTAL | % VENTAS |
| PLOMERIA | \$ 1.260.000 | \$ 1.872.000 | \$ 1.944.000 | \$ 2.016.000 | \$ 7.092.000 | 36 |
| ELECTRICOS | \$ 1.050.000 | \$ 1.560.000 | \$ 1.620.000 | \$ 1.680.000 | \$ 5.910.000 | 30 |
| HERRAMIENTA | \$ 350.000 | \$ 520.000 | \$ 540.000 | \$ 560.000 | \$ 1.970.000 | 10 |
| CEMENTO - MATERIAL DE RIO | \$ 350.000 | \$ 520.000 | \$ 540.000 | \$ 560.000 | \$ 1.970.000 | 10 |
| DISCOS - BROCAS | \$ 315.000 | \$ 468.000 | \$ 486.000 | \$ 504.000 | \$ 1.773.000 | 9 |
| OTROS | \$ 175.000 | \$ 260.000 | \$ 270.000 | \$ 280.000 | \$ 985.000 | 5 |
| TOTAL | \$ 3.500.000 | \$ 5.200.000 | \$ 5.400.000 | \$ 5.600.000 | \$ 19.700.000 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, información ferretería “La gran vía”

En las Tablas No. 4, 5 y 6 se observa básicamente el portafolio de productos que ofrece la ferretería, donde para los años 2016 y 2017 los productos de plomería representaron el 40% de sus ventas, los productos eléctricos el 35%, la herramienta el 10%, el cemento y material de rio también un 10%, y otros un 5% de sus ventas, en el 2018 el porcentaje de ventas por línea de productos hasta lo que va corrido del año se encuentra de la siguiente manera; productos de plomería 36%, eléctricos 30%, herramienta 10%, cemento- material de rio 10%, Discos - brocas 9% y otros el 5% de las ventas

De acuerdo a las Tablas No. 4, 5 y 6 sus líneas de productos están clasificados de la siguiente manera:

PLOMERIA.

Consta básicamente de los siguientes artículos: Llaves, grifos, accesorios de plomería, tubos de ½”, codos de ½”, uniones de ½”, adaptadores macho de ½”, adaptador hembra de ½”, uniones, codos, pegamento, limpiador entre otros.

ELECTRICOS: Cables, clavijas, toma corriente, bombillos, interruptores y resistencias.

HERRAMIENTA.

Consta básicamente de: Fluxómetro, niveles, martillo, segueta, alicate, pinzas, llaves, serruchos, espátula, entre otros.

CEMENTO

MATERIAL DE RIO.

Arena, balastro, piedras y roca muerta.

DISCOS y BROCAS.

Los discos son de corte utilizados en sierras, pulidoras etc, las brocas las que se emplean para el uso de los taladros.

OTROS.

Tornillos, tuercas lijas, pintura, puntillas, elaboración de llaves, aerosoles, entre otros

Tabla 7. Clientes y porcentaje de participación por cliente

| MERCADO O CLIENTES QUE POSEE LA FERRETERIA | | | | | | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|--------------------|----------------------|-----------------|
| % DE PARTICIPACION POR CLIENTES AÑOS 2016 AL 2018 | | | | | | |
| CLIENTES | 2016 | 2017 | TOTAL 2016 Y 2017 | % PARTICIPACION | 2018 | % PARTICIPACION |
| MAESTROS DE OBRA | \$ 27.864.000 | \$ 41.176.000 | \$ 69.040.000 | 80 | \$ 13.790.000 | 70 |
| CLIENTES DE OTRAS FERRETERIAS | \$ 1.741.500 | \$ 2.573.500 | \$ 4.315.000 | 5 | \$ 985.000 | 5 |
| FERRETERIAS | \$ 696.600 | \$ 1.029.400 | \$ 1.726.000 | 2 | \$ 1.970.000 | 10 |
| OTROS | \$ 4.527.900 | \$ 6.691.100 | \$ 11.219.000 | 13 | \$ 2.955.000 | 15 |
| TOTAL | \$ 34.830.000 | \$ 51.470.000 | \$ 86.300.000 | 100% | \$ 19.700.000 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, información ferretería "La gran vía"

Como se observa en la Tabla No. 7 los clientes más representativos de la ferretería son los maestros de obra, para el año 2016 y 2017 presentaron un 80% de participación en compras y para el 2018 el 70%, los clientes de otras ferreterías, que son aquellos que en ocasiones no consiguen los artículos en otras lugares o deciden ir a la ferretería "La gran vía" por precios y/o atención, tuvieron en el año 2016, 2017 y 2018 el 5% de participación en las compras, otras ferreterías que en ocasiones acuden a la gran vía por artículos que les han escaseado o no los venden, representaron para los años 2016 y 2017 el 2% de participación de las compras y para el año 2018 el 10% de las ellas y otros que son compradores esporádicos, propietarios de casa, clientes de la zona, dueños de negocios cercanos a la ferretería, entre otros, tuvieron en los años 2016 y 2017 el 13% de participación en las compras y para el 2018 hasta el mes de abril representan el 15% de sus compradores.

Con base en los datos plasmados en el grafico No.3 y las Tablas No.3, 4, 5, 6 y 7 y las pretensiones del propietario de la ferretería "La gran vía" se plantean los

siguientes objetivos organizacionales a 5 años.

Objetivos organizacionales:

1. Aumentar las ventas en un 25% en los próximos 5 años.
2. Llevar el índice de rentabilidad de la empresa a un 25%
3. Fortalecer la gestión administrativa y contable.

7.1 MATRIZ FODA

| FORTALEZA | | DEBILIDAD | |
|-----------|--|-----------|---|
| 1 | .Precios competitivos frente al mercado | 1 | Fallas en una adecuada planeación estratégica |
| 2 | Conocimiento del entorno de mercado | 2 | No cuenta con un direccionamiento estratégico |
| 3 | Diversidad de productos | 3 | Conocimiento y experiencia empirica |
| 4 | Flujo de caja para inversión | 4 | Falta de control de los Ingresos, costos y gastos de la empresa |
| 5 | Se cuenta con productos de calidad | 5 | Nicho de mercado cerrado |
| 6 | Buena ubicación estrategica del local | 6 | No realiza publicidad |
| 7 | Visión comercial del dueño | 7 | Resistencia al comercio y publicidad virtual |
| 8 | Oportunas entregas al cliente | 8 | No cuenta con área comercial y publicidad |
| 9 | Se encuentra posicionado y se sostiene en su segmenteo de mercado actual | 9 | Falta de gestión de procesos |
| | | 10 | No contar con un local propio |
| | | 11 | No tener perfiles definidos |
| | | 12 | No realizar una adecuada selección de personal |
| | | 13 | Alta rotación del personal |
| | | 14 | Poca confianza y credibilidad con el empleado |
| | | 15 | No contar con una póliza de seguros contra riesgos. |

| OPORTUNIDAD | DA | DO |
|---|--|---|
| Ingresos por el Crecimiento del sector de la construcción | 1 Establecer el direccionamiento estrategico para proyectar la empresa en un periodo definido que conlleve al crecimiento y sostenibilidad, basado en una gestion por proceso que permita el cumplimientos de los objetivos organizacionales. | 1 Realizar un estudio de mercado que permita identificar el entorno del mercado y la percepcion de los clientes para tomar acciones frente al diagnostico y la captacion de nuevos clientes. |
| Reducción de la tasa de interes en el mercado | | 2 Establecer un direccionamiento estrategico que permitan identificar hacia donde se quiere proyectar la empresa y herramientas posee para lograr los resultados esperados. |
| Reducción de la inflación | | 3 Establecer procesos seguros y confiables que permitan planificar y evaluar el desempeño de la empresa |
| Busqueda de nuevos mercados | | 4 condiciones necesarias para la prestacion del servicio, con accesibilidad, oportunidad y permita fortalecer la buena imagen de la empresa. |
| Acuerdo de paz y apoyo del gobierno con subsidios de vivienda para las familias mas vulnerables | | 5 Fortalecer alianzas estrategicas con proveedores que permitan mantener y mejorar la calidad y oportunidad en la atención al cliente. |
| Ciber Consumo (compras por internet) | | |
| Aeropuerto internacional y vias de acceso a la ciudad en buen estado | | |
| Obtener facilidad de prestamos o financiacion | | |

| AMENAZAS | FA | FO |
|---|--|--|
| Nuevos competidores | 1 Compra al por mayor a menor precio para ser mas competitivos y brindar calidad y oportunidad en la atencion | 1 Elaborar objetivos estrategicos claros que permitan encaminar hacia los resultados esperados. |
| Incremento de la tasa de cambio | 2 Fortalecer y evaluar la cultura de servicio al cliente que garantice una excelente atencion | 2 Implementar procesos claros y seguros que garanticen la alineacion con el direccionamiento estrategico |
| Incremento del iva del 19% | 3 Analizar los cambios de la normas politicas frente a la empresa para la toma de decisiones en la empresa. | 3 Generar una encuesta de satisfacción para conocer la percepción del cliente |
| Inseguridad y delincuencia | 4 Estar a la vanguardia de la dinamica comercial y establecer metologias para mejorar y optimizar los procesos | 4 Posicionar la empresa a traves del mercadeo y publicidad |
| Aumento del desempleo en Palmira | 5 Busqueda de nuevos clientes en otros lugares aledaños | 5 Busqueda de importar productos de calidad a menor costo |
| Incertidumbre politica | 6 Implementar mecanismos de seguridad del establecimiento que garanticen el respaldo y confianza | |
| Incertidumbre politica | 7 Compra de local propio que garantice la buena ubicacion del negocio y su posicionamiento | |
| Hackers | | |
| No contar con personal capacitado para el uso de la plataforma o sistema | | |
| Dificultad en la compra de un local por estar ubicado en un zona muy comercial lo que hace que sea costoso y que su propietario no decidan vender a corto plazo | | |
| Que el propietario del local solicite que lo desocupe | | |
| Falta de compromiso y lealtad del personal | | |

7.2 ANALISIS INTERNO

7.2.1 Perfil de capacidad interna

Como se observa en la Tabla No. 8 En la capacidad interna de la ferretería encontramos que una de sus debilidades se encuentran en su capacidad directiva, ya que su propietario no cuenta con el conocimiento profesional acerca de cómo llevar una empresa organizadamente y esto le ha generado debilidades internas como por ejemplo el que no posea un direccionamiento estratégico que le permita dirigir su empresa con un objetivo claro y plasmar todos sus esfuerzos en ello, además de planear estrategias para llegar al cumplimiento de ese objetivo, esto le ha creado otras debilidades internas como las que posee en el control interno de sus ingresos, costos y gastos, pues el no realizar estados financieros no le permite tener la certeza de cuáles son sus utilidades reales, otra de sus debilidades es el no tener perfiles definidos y no realizar un buen proceso de selección, ya que esto genera reprocesos que son desgastantes y que pudieran evitarse, Por otro lado encontramos que aunque tiene debilidades en su capacidad directiva, competitivamente posee sus grandes fortalezas, ya que a pesar de que su propietario el señor Julio Alberto Guerrero la ha administrado empíricamente su experiencia en el sector ferretero por más de 10 años le ha permitido lograr permanecer en el mercado, pues además de brindar una excelente atención, estar ubicado en un buen lugar, y ser cumplido con las entregas, maneja precios muy competitivos dado que el argumenta que vender a un precio justo es bueno porque aumenta las ventas y deja rentabilidad que le permite mantenerse, también otras fortalezas que posee son la calidad de sus productos y la variedad de ellos dado que cuando los clientes encuentran buenos productos y todo lo que necesitan en una mismo ferretería acudirán siempre a ese lugar.

Tabla 8. Matriz de perfil de capacidad interna

| MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA | | | |
|--|--|---|--|
| CAPACIDAD INTERNA | FORTALEZAS | DEBILIDADES | OBJETIVOS ORGANIZACIONALES |
| DIRECTIVA | Obj 1. 2. Conocimiento del entorno de mercado Obj 1-2 Visión comercial del dueño | Obj 1-2-3 Fallas en una adecuada planeación estratégica Obj 1-2-3 No cuenta con un Direccionamiento estratégico Obj 1-2-3 Conocimiento y experiencia empírica Obj 1-2-3 No cuenta con área comercial ni de publicidad Obj. 1-2-3 Falta de gestión de procesos | 1. Aumentar las ventas en un 25% en los próximos 5 años. |
| COMPETITIVA | Obj 1. Precios competitivos frente al mercado Obj 1-2 Diversidad de productos Obj 1-2 Se cuenta con productos de calidad Obj 1-2 Buena ubicación estratégica Obj 1-2 Entregas a tiempo y oportuna atención del cliente Obj 1-2 Se encuentra posicionada y se sostiene en su segmento de mercado | Obj 1-2 Nicho de mercado cerrado Obj. 1-2 No realiza publicidad Obj 2 No contar con local propio Obj 3 No contar con una póliza de seguros contra riesgos | 2. Llevar el índice de rentabilidad de la empresa a un 25% |
| TALENTO HUMANO | | Obj 3 Alta Rotación de personal Obj 3 No tener perfiles definidos Obj 1-3 No realizar una adecuada selección de personal | 3. Fortalecer la gestión administrativa y contable |

| | | |
|-----------------|--|--|
| TECNOLOGICA | | Obj 2-3 No tener inventarios sistematizados Obj 2-3 No tener contabilidad sistematizada Obj 1-2 Resistencia al comercio y publicidad virtual |
| FINANCIERA | Obj 1. 2. 3. Flujo de caja para invertir | Obj 1-2-3 Falta de control de los ingreso, costos y gastos de la empresa Obj 2 La empresa no está obteniendo rentabilidad frente a sus gastos operacionales |
| ENTORNO LABORAL | | Obj 3 Poca confianza y credibilidad con el empleado |

Fuente: Información Ferretería La Gran Vía.

7.3 ANALISIS EXTERNO

7.3.1 Perfil de oportunidades y amenazas

En el entorno se encontraron variables importantes que no pueden pasar desapercibidas por la ferretería “La gran vía”, una de las más grandes oportunidades que se encuentra sin duda alguna es el aumento del sector de la construcción, una de las causas es el incremento de subsidios para vivienda, pues según el confis (Consejo superior de política fiscal) aprobado desde el 2016 por el presidente Juan Manuel Santos se garantizaron recursos hasta el 2026 para las viviendas a las familias más vulnerables, política que CAMACOL (Asociación Gremial de carácter permanente, civil, sin ánimo de lucro) solicita se mantenga en los próximos gobiernos, quienes también presentaron dentro de las propuestas básicas expuestas a los candidatos presidenciales una de acceso a vivienda tanto en el segmento VIS (Vivienda de interés social) como en el No VIS, esta asociación gremial también aseguro que el sector de la construcción tendrá un crecimiento del 4,6% en el 2018, dicho crecimiento se verá reflejado en Palmira ya que desde 2016 ofrece 1289 unidades habitacionales y sigue en expansión presentándose atractivo para los constructores no solo por la tierra disponible sino también por ser una ciudad económica, Entre otras oportunidades, también se visualizaron en el entorno la reducción de las tasas de interés y la reducción de la inflación, pues desde finales de 2017 el banco de la república decidió bajar las tasas de interés en 25 puntos dejándola en 4,5% cifra que permanecerá según los últimos reportes dados por la junta directiva de Banrep, esto además de estimular el consumo y dinamizar la demanda resulta mucho más viable en el momento de adquirir un crédito para la ferretería.

Por otro lado se analizan entre otras las siguientes amenazas, el ingreso de nuevos competidores y entre estos la marca Master pro del grupo Orbis quien pretende ingresar al mercado colombiano 30 ferreterías modernas de aquí al 2021, las fluctuaciones en las tasas de cambio, pues además de que generan incertidumbre los aumentos en esta incrementan los precios y por ende disminuyen las ventas, el desempleo, la incertidumbre política por la que atraviesa el país, el ajuste del iva en el 2017 del 16% al 19% que genero un pérdida de capacidad de compra en los clientes y esto les ha hecho pensarse dos veces antes de endeudarse o realizar una compra, la inseguridad y delincuencia que se han convertido en una de las más grandes amenazas para los comerciantes, no solo por los robos a mano armada sino por las vacunas solicitadas por las bacrim que operan en la ciudad.^{31 32 33 34 35 36}

³¹ <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

³² <http://www.elpais.com.co/economia/la-expansion-de-la-vivienda-seguira-en-municipios-vecinos-a-cali.html>

³³ www.portafolio.co/economia/sector-construccion-crecera-en-el-2018-511534

³⁴ <http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-20-marzo-2018>

³⁵ <http://www.dinero.com/economia/articulo/banco-de-la-republica-baja-tasas-de-interes-para-enero-2018/254686>

³⁶ <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/master-pro-abrira-30-modernas-ferreterias-hasta-el-2021-en-colombia/223528>

Tabla 9. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas

| MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS | | | |
|---|--|--|--|
| FACTORES | OPORTUNIDAD | AMENAZA | OBJETIVOS ORGANIZACIONALES |
| ECONOMICOS | Crecimiento del sector de la construcción Reducción de las tasas de interés en el mercado Reducción de la inflación Busqueda de nuevos mercados | Incremento en las tasas de cambio Incremento de iva del 16% al 19% Aumento del desempleo en la ciudad de Palmira | 1. Aumentar las ventas en un 25% en los próximos 5 años. 2. Llevar el índice de rentabilidad de la empresa a un 25% 3. Fortalecer la gestión administrativa y contable |
| POLITICOS | Acuerdo de paz - apoyo del gobierno subsidios de vivienda los más vulnerables | Incertidumbre frente a la política | |
| SOCIALES | | Inseguridad y delincuencia Falta de compromiso y lealtad de los colaboradores | |
| TECNOLOGICOS | Ciber Consumo (compras por internet) | Hackers No contar con el personal capacitado para el uso de las plataformas o sistemas | |
| GEOGRAFICOS | Aeropuerto internacional y vías de acceso a la ciudad en buen estado | | |
| COMPETITIVO | Comprar del local en la misma zona a un precio favorable | Ingreso de nuevos competidores Que el propietario del local solicite que lo desocupe Dificultad en la compra del local por estar ubicado en zona comercial , lo que hace que su propietario no quiera vender a corto plazo | |

Fuente: Información Ferretería “La gran Vía”

7.3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Con el auge de la construcción en la ciudad de Palmira el riesgo de que ingresen nuevos competidores aumenta, pero también es cierto que constantemente están ingresando y saliendo competidores no solo del sector ferretero sino también del comercio en general, por ello más que ingresar el fuerte está en mantenerse, y aunque la ferretería “La gran vía” lleva solo cuatro años en la ciudad de Palmira su propietario tiene 10 años trabajando en el medio, esto le ha permitido tener una ventaja frente a la competencia pues conoce bien el sector y los gustos de muchos de sus clientes. Por otro lado aunque el grupo Orbis pretende ingresar 30 ferreterías modernas al mercado colombiano en los próximos 3 años este tipo de almacenes son competencia directa de las grandes cadenas como Home Center, entre otros.

Rivalidad entre competidores: De acuerdo con la información suministrada por el propietario las empresas líderes en el sector ferretero en la ciudad de Palmira son; Ferretería master, Ferretería Barbosa y ferretería y deposito las palmas, pero estos no son su competencia directa ya que el fuerte de Barbosa son los tornillos, y de las otras dos los pisos, cocinas, baños, entre otros, es decir, que ellos compiten entre sí, la competencia directa de la ferretería “La gran vía”, son Ferro eléctricos y la casa del maestro que son las que están ubicadas en el mismo sector de ferretería “La gran vía”, no se presenta una guerra como tal porque cada uno tiene sus clientes, pero si se compite con algunos precios, entre otros.³⁷³⁸³⁹

Poder de negociación de los proveedores: En este sector como en cualquier otro los proveedores juegan un papel muy importante, en el caso de la ferretería “La gran vía” se ha tenido una buena relación de cooperación, negociación y comunicación con los actuales y hasta el momento este no ha sido un inconveniente, además se están visualizando nuevos proveedores nacionales y se pretende poder acceder a negociación directamente con ellos y los internacionales.

Poder de negociación de los compradores: Ferretería “La gran vía” tiene una buena posición en el sector donde se encuentra ubicada, gracias a la atención y a que procura manejar precios favorables tanto para el comprador como para él como vendedor, una de las formas que le ha dado resultado es el tener productos para un mismo servicio de varios precios, esto le ha permitido darle solución a sus clientes dependiendo de su capacidad de compra.

³⁷ DAVID, Op cit.

³⁸ SERNA, Op. Cit

³⁹ AMAYA, Op. Cit.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: En el caso de la ferretería “La gran vía”, el desarrollo potencial de productos sustitutos no afecta a la empresa, ya que esta solo se dedica a la comercialización mas no es productor, es decir, que en el evento de que se desarrollen o haya un auge de otros productos se adquieren para la venta los que los clientes están solicitando.^{40 41 42}

7.4 ANALISIS COMPETITIVO

Para el logro de los objetivos plasmados, se realizando un análisis competitivo para visualizar las debilidades y fortalezas que presenta la ferretería “La gran vía” frente a su competencia directa, es decir, cuáles son sus puntos débiles y puntos fuertes frente a la competencia, para ellos se realizó un comparativo cuantitativo ya que el asignarle puntuación lo hace más claro y objetivo a la hora de realizar el análisis, se tuvieron en cuenta algunos factores competitivos como lo son producto, precio, distribución, promoción y segmento de mercado.

En la Tabla No. 10 y 11 se relaciona el comparativo con las ferreterías la casa del maestro y ferroelectricos, quienes son la competencia directa de la gran vía, en ella se expresa una puntuación asignada a cada una de las ferreterías frente a cada factor, donde 1 corresponde a debilidad mayor, 2 a debilidad menor, 3 a fortaleza menor y 4 fortaleza mayor, y la ponderación es el valor asignado a cada factor dependiendo de su importancia competitiva, el total de esta ponderación no debe ser igual a uno. Como se observa en la Tabla en el factor producto a Ferroelectricos se le da una puntuación de tres porque en su gama de productos que es la línea electrónica y eléctrica ofrece gran variedad, aunque solo comercializa esta línea y algunas herramientas, a la gran vía también se le asigna una puntuación de tres porque ofrece gran variedad de productos ferreteros, abarca varias líneas, pero no distribuye alguna de ellas como lo son los pisos, baños, entre otras, por el contrario a la casa del maestro se le da una puntuación de dos porque es un comerciante que apenas está ingresando en el sector y posee poco capital para invertir, por ende tiene poco inventario, en el factor precio se le asigna a ferroelectricos una clasificación de dos y a la casa del maestro tres puntos porque ferroelectricos maneja precios muy altos y la casa del maestro maneja precios del mercado, a la ferretería “La gran vía” se le asignó una puntuación de tres porque es una de las fortalezas que posee frente a su competencia ya que maneja los precios más bajos de la zona, pues su propietario

⁴⁰ DAVID, Op. Cit.

⁴¹ SERNA, Op. Cit.

⁴² AMAYA, Op.Cit.

el señor Julio Alberto Guerrero argumenta que vender a un precio justo aumenta las ventas y aunque quizá no le deja la misma rentabilidad que a otras ferreterías le permite mantenerse en el mercado, en el caso de la distribución a ferroelectricos se le asignó un valor de dos porque no realiza distribución de productos solo vende en el punto de venta debido a que no cuenta con transporte, a la casa del maestro en este factor se le dio una clasificación de cuatro porque es una de sus fortalezas, ya que tiene vehículo para la distribución de los productos y también ofrece servicio como distribuidor de otras ferreterías, para la gran vía es una de sus más grandes fortalezas porque cuenta con dos vehículos para la distribución de sus productos y está catalogado como una persona cumplida en sus entregas, en el factor promoción ninguna de las tres ferreterías realiza ningún tipo de promociones, es una debilidad de las tres ferreterías porque no se acostumbra a realizarlo, y por último en el factor segmento de mercado ferroelectricos es fuerte en este factor, porque se ha enfocado en un nicho de mercado específico que son los eléctricos y electricistas y aunque vende a otras personas que encuentran algunos productos en su ferretería, ha captado este segmento porque el solo nombre de su ferretería hace que sea una de las primeras opciones de compra para aquellos que requieren algún productos para elaborar o realizar reparaciones eléctricas, entre otros, la casa del maestro aún no tiene captado un segmento del mercado debido a que aún está iniciando y posee poco inventario, para el caso de la gran vía el segmento de mercado que más abarca son los maestros de obra, estos son los que más tienen participación en sus ventas y el voz a voz de ellos le ha hecho ganar otros clientes del mismo segmento. Competitivamente podemos concluir que por lo resultados que se observan en la Tabla No. 10 Ferretería la gran vía es fuerte frente a su competencia en producto, precios y distribución fortalezas que debe aprovechar para ganar ventaja competitiva sobre ferroeléctricos y la casa del maestro.⁴³

⁴³ DAVID, Op. Cit.

Tabla 10. Matriz de perfil competitivo

| MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO | | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------|-----------------|-------------|------------------|-------------|---------------|-------------|
| Factores de éxito | Ponderación | FERROELECTRICOS | | CASA DEL MAESTRO | | LA GRAN VIA | |
| | | Clasificación | Puntuación | Clasificación | Puntuación | Clasificación | Puntuación |
| PRODUCTO | 0,25 | 3 | 0,75 | 2 | 0,5 | 3 | 0,75 |
| PRECIO | 0,25 | 2 | 0,5 | 3 | 0,75 | 3 | 0,75 |
| DISTRIBUCION | 0,2 | 2 | 0,4 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 |
| PROMOCION | 0,15 | 1 | 0,15 | 1 | 0,15 | 1 | 0,15 |
| SEGMENTO DE MERCADO | 0,15 | 3 | 0,45 | 1 | 0,15 | 2 | 0,3 |
| TOTAL | 1 | | 2,25 | | 2,35 | | 2,75 |

Fuente: Información Ferretería La gran Vía.

Convenciones para la clasificación de las Debilidades y Fortalezas de La Ferretería “La gran Vía”

| | |
|-----------------|---|
| Debilidad mayor | 1 |
| Debilidad menor | 2 |
| Fortaleza menor | 3 |
| Fortaleza mayor | 4 |

Tabla 11. Análisis competitivo

| ANALISIS COMPETITIVO | | | |
|----------------------|--|--|--|
| FERRETERIA | FERROELECTRICOS | CASA DEL MAESTRO | LA GRAN VIA |
| PRODUCTO | Ofrece productos eléctricos Herramienta | No maneja un amplio portafolio de productos no posee mucho capital para invertir | Ofrece gran variedad de productos No maneja la gama de pisos, baños, etc. |
| PRECIO | Maneja precios muy altos | Maneja los precios estándar | Es una de sus mayores ventajas porque maneja precios bajos |
| DISTRIBUCION | No posee vehículo para distribuir los productos, solo maneja punto de venta | Posee un vehículo para distribuir los productos Buenos tiempos de entrega. Presta el servicio de distribución a otras ferreterías. | Posee dos vehículos para distribuir sus productos Tiempos de entrega puntuales. |
| PROMOCION | No realizar ningún tipo de promoción., | No realizar ningún tipo de promoción. | No realizar ningún tipo de promoción. |
| SEGMENTO DE MERCADO | electricistas electrónicos Clientes de la zona Clientes esporádicos | Clientes de la zona Ferreterías Maestros de obra Clientes esporádicos | Maestros de obra Ferreterías Clientes de la zona Clientes esporádicos |

Fuente: Información Ferretería La gran Vía.

De acuerdo al análisis realizado se plantean las siguientes estrategias competitivas:

1. Ofrecer una capacitación semestral a los maestros de obra, sobre temas de su interés, sin costo alguno.

Como primera estrategia competitiva se planea en cuidar, motivar y mantener (fidelizar) los clientes actuales, con el fin de que se sientan importantes y que son tomados en cuenta por la ferretería, se propone realizar una capacitación teniendo en cuenta que casi el 50% de ellos son empíricos y la experiencia que tienen puede ser reforzada con conocimiento profesional, además porque se pretende que los clientes no solo obtengan el beneficio de un producto sino que también perciban una ganancia al comprar en la gran Vía a fin de que la relación con el cliente se convierta en una ganancia mutua, en la estrategia se habla específicamente de los maestros de obra, porque como se observa en la Tabla No. 7 estos para los años 2016 y 2017 representaron el 80% de la participación en las ventas de la gran vía y para el 2018 el 70%, se pretende recopilar la información de ellos, crear la base de datos y que ellos también tengan la opción de sugerir algunos de los temas de las capacitaciones:

1. Realizar descuentos especiales por volumen de compra a las ferreterías.

Esta estrategia es tenida en cuenta porque las ferreterías hacen parte de los clientes actuales de la Gran vía, a ellos se les distribuye los discos de corte y las brocas, como se mencionaba anteriormente se pretende cuidar, motivar y mantenerlos los clientes actuales y los descuentos son una forma de agradecer su compra y generarles una ganancia económica.

2. Realizar descuentos del 5% por la compra de dos o más artículos de la línea eléctrica.

Se realiza esta estrategia porque ninguna de las ferreterías que son la competencia directa de la gran vía realiza descuentos por compra, se piensa en la línea eléctrica porque como se describe en el análisis competitivo uno de sus competidores ha captado parte del mercado que compra esta línea de productos y como se observa en las Tablas No. 4 y 5 para los años 2016 y 2017 estos productos representaron el 35% de las ventas y para el 2018 el 30%, se pretende incrementar en un 10% el número de clientes que requieren estos productos, y con esta estrategia se procura motivar a los clientes de la competencia a preferir la ferretería “La gran vía”.

3. Brindar una excelente atención a los clientes esporádicos y de la zona, además de un obsequio como lapiceros, calendarios, llaveros, entre otros.

Con una pequeña tarjeta que agradezca por la compra y brinde información sobre la ferretería.

Esta opción es tomada en cuenta como estrategia para generar una buena impresión en el comprador que ingresa por primera vez a la ferretería, se pretende que la atención y el obsequio impacten al cliente y le creen un buen recuerdo de la ferretería “La gran vía”, que les haga tenerla en cuenta como la primera opción de compra cuando requieran productos ferreteros.

8. PROYECCION ESTRATÉGICA

Para formular la direccionamiento estratégica de la ferretería “LA GRAN VÍA” para los siguientes cinco (5) años, se requiere identificar y proyectar la línea base, por lo cual se propone la siguiente visión de acuerdo con la idea de negocio que tiene el propietario, ya que la visión ofrece la orientación y dirección para lograr el objetivo que se desea a largo plazo.

VISIÓN

Posicionarnos en la ciudad de Palmira para el año 2023 como una de las principales empresa comercializadoras de productos ferreteros y de construcción, reconocidos por un excelente y oportuno servicio, manteniéndonos como una empresa sólida y rentable que contribuya a la mejora de la calidad de vida de su equipo de trabajo.

De acuerdo a la actividad económica que desarrolla la empresa se plantea la siguiente Misión, pues esta determina el enfoque y alcance del negocio.

MISIÓN

La FERRETERÍA “LA GRAN VÍA” es una empresa comercializadora de productos ferreteros y de construcción, comprometida con ofrecer productos garantizados, un excelente y oportuno servicio a sus clientes, además de contribuir con el bienestar de sus colaboradores.

MATRIZ AXIOLÓGICA

La matriz axiológica corporativa se realiza como guía para la formulación de la escala de valores y principios, El siguiente cuadro es una base para realizar la matriz axiológica, apoyado en el modelo de Humberto Serna Gómez.

Tabla 12 Principios y grupo de referencia.

| GRUPO DE REFERENCIA | PRINCIPIOS |
|----------------------------|---|
| CLIENTES | Responsabilidad, honestidad, respeto. |
| COLABORADORES | Confianza, compromiso, trabajo en equipo, respeto, Responsabilidad, Honestidad. |
| PROPIETARIOS | Respeto. |
| PROVEEDORES | Responsabilidad, respeto. |
| COMPETIDORES | Respeto, sana competencia. |
| ESTADO | Responsabilidad, cumplimiento pago de impuestos. |

Fuente: Basada en modelo Humberto Serna. Información Ferretería La Gran Vía.

Una vez definidos los principios y valores e identificados los grupos de interés, se realiza la elaboración de la matriz axiológica en la que se exponen los valores que competen a cada uno de los grupos de referencia, los principios y valores escogidos serán la base de la cultura corporativa en la ferretería “La gran vía”.

Tabla 13 Matriz axiológica aplicada a la ferretería “La gran vía”.

| GRUPOS DE REFERENCIA | Cientes | Colaboradores | Propietarios | Proveedores | Competencia | Estado |
|-----------------------------|---------|---------------|--------------|-------------|-------------|--------|
| PRINCIPIOS Y VALORES | | | | | | |
| Responsabilidad | X | | | X | | X |
| Honestidad | X | X | | | | |
| Respeto | X | X | X | X | X | |
| Confianza | | X | | | | |
| Compromiso | | X | | | | |
| Trabajo en equipo | | X | | | | |
| Sana Competencia | | | | | X | |
| Cumplimiento | | | | | | X |

Fuente: Información propia basada en SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión teórica y metodológica 10 ed.

Estratégica: Teoría- Metodología- Alineamiento, implementación y mapas estratégicos.

Elaboración de los valores y principios de la ferretería “La gran vía”

A continuación se presentan los principios y valores que se manejarán como base de la cultura de la vida empresarial de la Ferretería “La gran vía”.

Respeto: Valoramos a cada una de las personas con las que interactuamos, por ende nuestro trato con colaboradores, clientes y demás es de manera cordial y prudente.

Responsabilidad: Cumplimos con lo que prometemos y damos solución oportuna a las inconformidades presentadas.

Honestidad: Actuamos con coherencia de manera razonable y justa en virtud de la verdad.

Confianza: Valoramos las capacidades de nuestros colaboradores y trabajamos día a día para generar credibilidad en nosotros por parte de nuestros clientes y proveedores.

Elementos de la Cultura

Compromiso: Con nuestros Clientes, colaboradores y proveedores a cumplir oportunamente con lo pactado y establecido, además de esforzarnos para alcanzar los objetivos y metas que nos hemos trazado.

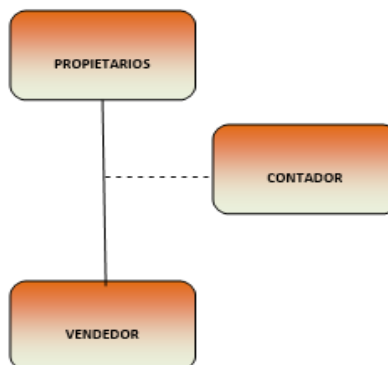
Trabajo en Equipo: Unión de fuerzas y conocimiento con nuestros colaboradores para proveer soluciones oportunas a nuestros clientes, además de generar apoyo mutuo dentro del equipo de trabajo en el momento que se requiera.

POLITICA INTEGRAL

La FERRETERÍA “LA GRAN VÍA” es una microempresa dedicada a la comercialización de productos ferreteros y de construcción, enfocados en proporcionar soluciones a sus clientes y satisfacer su necesidad de compra, con productos de calidad que cumplan con las especificaciones requeridas y de acuerdo a los requisitos legales, trabajamos en aras del cuidado del medio ambiente, la seguridad y salud de las personas y con responsabilidad social empresarial.

A continuación se presenta la estructura organizacional como se encuentra en este momento:

Figura 4. Organigrama



Fuente: Elaboracion propia. Información Ferretería La gran Vía.

De acuerdo con el horizonte al cual pretende llegar la ferretería, se hace necesario formular las estrategias competitivas a desarrollar para lograr los objetivos organizacionales planteados, para ello se tuvo en cuenta el diagnóstico realizado acerca de la situación actual de la ferretería.

8.1 PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA “LA GRAN VÍA”

De acuerdo al análisis interno y externo realizado a la ferretería “La gran vía” se sugiere las siguientes estrategias, para el logro de los objetivos organizacionales planteados con anterioridad.

Objetivo Organizacional 1: Aumentar las ventas en un 25% en los próximos 5 años.

Para ello como primera medida, se recomienda gestionar y movilizar los inventarios, esto requiere realizar y digitalizar el inventario para empezar a establecer un orden y control de los mismos, se hace necesario para saber con exactitud las existencias de los productos y cuáles de ellos tiene poca o ninguna rotación, se pretende con este dato reubicar aquellos de poca salida y promocionarlos para empezar a evacuar los productos que se han quedado rezagados.

Otra de las recomendaciones para incrementar las ventas es realizar publicidad y enfocarla a las nuevas tendencias de los consumidores, se sugiere empezar a aprovechar la oportunidad que brindan las redes sociales para realizar publicidad y ventas, se piensa en esta alternativa no solo porque es una opción que puede resultar muy económica y rentable, sino también porque estos medios ofrecen una gran posibilidad de llegar al mercado objetivo, pues para nadie es un secreto que el mundo de las redes sociales ha acaparado a la mayoría de los habitantes no solo de algunos países, sino del mundo entero y que estas han pasado a formar parte esencial de la vida de muchas personas, se pensó en esta idea teniendo en cuenta las opiniones de algunos especialistas en el tema, quienes aseguran que desarrollarlo de una excelente manera puede dar los resultados esperados, por ejemplo el ingeniero David Tomas director General de la página Cyberclick quien cuenta con más de 15 años de experiencia en el mundo online, el señor Tomas sugiere varios formatos publicitarios, entre ellos los social Ads (Anuncios sociales), argumentando que son uno de los formatos de publicidad más interesantes, ya que cuentan con millones de usuarios y permiten segmentar para llegar al mercado objetivo, a continuación se mencionan cuáles son los social Ads y las recomendaciones sobre cómo aprovechar los beneficios que brinda realizadas por el Ing. Tomas:

- **FACEBOOK ADS:** Gracias a su Power editor, los Facebook Ads son una herramienta con un monto de posibilidades. Para aprovechar todo su potencial, se debe reflexionar sobre que quiere conseguir la compañía: ¿Aumentar la audiencia de las publicaciones? Mejorar el branding de Marca? ¿lograr conversaciones en la página web? Se debe escoger el tipo

de anuncio que más se adecue a los objetivos de la empresa y es importante medir y optimizar los resultados

- INSTAGRAM ADS: Una red muy visual, donde los usuarios suelen estar predispuestos a darle “Me gusta” y que aprovecha al máximo la integración con Facebook. Para aprovechar todo su potencial, es necesario centrarse en pulir al máximo las imágenes y videos.
- TWITTER ADS: La red social del pájaro azul también ofrece opciones de social ads muy interesantes, ya que permite crear campañas adaptadas a una gran variedad de objetivos (Conversación, leads, descarga de aplicaciones...) e incrementar la audiencia potencial, mediante Twitter Audience Platform. Si se quiere sacar todo el partido a este formato se recomienda combinarla con una solución de inteligencia artificial.
- YOUTUBE ADS: Los anuncios en video en YouTube son el formato más parecido a la publicidad “de toda la vida”. Se debe aprovechar las ventajas que ofrece contando historias que consigan conectar al público de la empresa.
- SNAPCHAT ADS: Esta red es relativamente nueva, sobre todo en el mercado español, y cuenta con una audiencia mayoritariamente joven. Su publicidad tiene el toque desenfadado que caracteriza a esta red y ofrece grandes opciones creativas a través de videos de 10 segundos, Sponsored Geofilters y Sponsored Lenses (esta es una opción perfecta para invitar a los usuarios a pasarla en grande jugando con la marca).
- PINTEREST ADS: La red más cuqui cuenta con una audiencia mayoritariamente femenina y es un filón para temáticas como bodas, cocina o moda, por lo que sus anuncios pueden ser muy útiles a la hora de alcanzar este nicho.
- LINKEDIN ADS: Esta solución publicitaria puede ser adecuada para aquellos que buscan alcanzar a una audiencia mayormente profesional y B2B.⁴⁴

De acuerdo a las opciones de Social Ads mencionadas anteriormente y teniendo en cuenta el segmento de mercado al que se pretende llegar como lo son los electricistas, electrónicos maestros de obra de otras zonas, entre otros, y el que actualmente atiende la ferretería “La gran vía”, que en su mayoría son maestros de obra se sugiere iniciar su publicidad en las redes sociales Facebook e Instagram que son las más usuales, populares y de fácil manejo para su nicho de mercado, esta implementación se realizara teniendo en cuenta las recomendaciones del ing. Tomas y asesorado por el personal capacitado para realizar una excelente publicidad que logre impactar y atraer el mercado objetivo.

⁴⁴ {En línea}. Disponible en: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-son-los-social-ads-plataformas-y-ejemplos-de-la-publicidad-en-redes-sociales>

Por otra parte, también se sugiere la creación de una página web teniendo en cuenta los beneficios que esta puede brindarle no solo a la ferretería sino también a los clientes, principalmente a quienes se les distribuye al por mayor, ya que según los expertos el marketing digital no se debe limitar solo a las redes sociales, pues estas son una canal fundamental para las empresas, pero también lo es el tener una página web, ya que un canal no sustituye al otro, esto argumenta RD station empresa Brasileira que se creó en el 2011, con el objeto de ayuda a las empresas de todos los portes a entender y aprovechar los beneficios del Marketing Digital, ellos exponen algunos motivos del porque una empresa debe tener un sitio web y las ventajas que trae para un negocio.

- Para ser encontrado: Una empresa puede ser innovadora y ofrecer productos de alta calidad, pero de que le sirve todo esto si las personas no encuentran lo que hace, por eso se hace necesario tener un buen y optimizado sitio web, esta es la forma más simple de ser encontrado hoy en internet, además se sugiere tener buenos contenidos y un buen blog para que la empresa esté al frente de los competidores.
- Para ganar autoridad en el mercado: Las redes sociales tienen un papel fundamental en una estrategia de marketing digital, pero un sitio web es mucho más personalizable y profesional de lo que es un perfil social, con este la empresa posee mucho más material para promover un producto.
- Para expandir el negocio: Una de las misiones de RD station es auxiliar a las empresas a tener un crecimiento visible y escalable por medio de un Inbound Marketing, para eso RD station aplica una metodología comprobada con la ayuda de un software sin embargo nada de eso sería posible si las empresas no tuvieran un sitio web con dominio propio. Para adquirir más clientes la empresa necesita más Leads, y para generar más Leads necesita más visitantes y para recibir más visitantes necesita de ese sitio web, que muchas veces es el canal de contacto entre la empresa y el futuro cliente, el inbound marketing permite que esos clientes lleguen hasta el empresario, en vez del empresario estar yendo detrás de ellos.
- Para relacionarse con la audiencia: La forma de consumo cambio desde que el internet está presente durante todos los minutos del día a día, es absolutamente normal que el cliente busque sobre productos, marcas o su problema en internet antes de tomar la decisión de compra, y es en ese punto donde entra la página web de la empresa, estas permiten tener conversaciones y relación con el público y/o Leads y clientes, es importante saber que el sitio web es un escritorio virtual, por eso cada visitante debe ser tratado como si estuviese visitando la empresa.
- Para Vender: Después de atraer, convertir y relacionar al cliente, viene la hora de la venta el papel del sitio web en este punto, puede ser útil tanto para ventas consultivas, como para auto servicio, la página web es un apoyo para el vendedor al momento de cerrar una venta, si el sitio web es

auto servicio este ayudara a escalar la empresa, al permitirle que los clientes realicen las compras donde y en el momento que se sientan más cómodos no importa el horario, con una tienda online no se necesita limitar al horario comercial.⁴⁵

Con respecto a las aplicaciones virtuales el propietario de la ferretería comprende que son aplicaciones que se deben estar monitoreando constantemente y que una vez capacitado en el tema, es importante realizar el seguimiento permitente.

Como tercera medida para incrementar las ventas, se plantea fortalecer y evaluar la cultura de servicio al cliente para garantizar una excelente atención, esto realizando una encuesta de satisfacción al cliente, teniendo en cuenta que nunca ha sido una opción considerada por el propietario y sirve para identificar en que se está fallando con relación a la atención al cliente y productos, una buena actuación frente a los resultados le permitirá a la ferretería generar un excelente voz a voz que le referencie nuevos clientes.

Como cuarta estrategia para lograr el incremento de las ventas, se plantea la búsqueda de nuevos clientes en la ciudad y lugares aledaños, para esta estrategia como primera medida se recomienda realizar un volanteo y perifoneo en los barrios nuevos que se encuentran en construcción en el perímetro urbano y zonas rurales aledañas a la ciudad de estratos 1, 2 y 3, esta es una forma de marketing directo que le permitirá llegar a su mercado objetivo, aunque es una técnica antigua aún sigue siendo efectiva, con ella se pretende dar a conocer la ferretería en dichos lugares y brindarle una opción de compra económica, en productos de construcción a aquellos clientes insatisfechos con sus proveedores actuales o que no han sido fidelizados en otras ferreterías.

Otra de las actuaciones que se sugiere para la búsqueda de nuevos clientes, es Invertir en la elaboración de un brochure de productos abrasivos (discos de corte, lijas, etc) para ofrecer a otras ferreterías y empresas de alto consumos de los mismos, esta además de ser una forma práctica y de bajo costo permite educar e impactar a los clientes actuales y potenciales con información valiosa de la ferretería, también se pretende reforzar un acercamiento e informarlos de una forma más específica sobre los productos que ofrece la empresa, el Sr. Dwihgt Avaloz coordinador de mercadeo de la empresa GIZN, organización que se dedica a ayudar a Pymes y emprendedores a implantar proyectos de mercadeo y creatividad que ayuden a crecer las empresas, hace algunas sugerencias para desarrollar un brochure efectivo:

⁴⁵ {En línea}. Disponible en: <https://www.rdstation.com/blog/es/empresa-necesita-sitio-web/>

- **Fotografía + Mensaje:** Es la primera parte del brochure, importante usar una foto que represente el negocio y que el mensaje que se trasmite impulse al lector a seguir leyendo más.
- **El mensaje de su brochure o afiche:** El objetivo inicial del brochure es facilitar cada uno de los pasos y lograr que la persona conozca, guste, confié, pruebe, compre, repita y refiera.
- **Sobre lo que hace la empresa:** En esta sección es donde el cliente tiene información de lo que realiza la empresa.
- **Puntos fuertes del negocio:** En esta parte se comunica sobre los puntos más fuertes del negocio trayectoria, avales de calidad, etc, es la parte para asegurar la confianza sobre el negocio.
- **Beneficios:** Esta parte se enfoca en comunicar los beneficios que el producto o servicio brinda, No se enfoca en el “que” del negocio, sino en el “para qué” que resultado va a percibir el cliente, que beneficios genera la empresa para atender la necesidad o problema del cliente.
- **Adquirir servicio o producto:** En esta sección informar al cliente sobre los pasos a seguir para adquirir el producto, tratar de resumir en 3 pasos si es posible.
- **Foto:** Es importante que no sea solo texto, ya que esto llega a cansar, es conveniente una foto ilustrativa que sea un verdadero reflejo del negocio, preferiblemente que no sea la foto genérica o de stock.
- **Otros servicios:** Se puede aprovechar para incluir otros servicios y productos que brinde la empresa, importante recalcar los beneficios, brevemente.
- **Testimonios:** en esta parte se pueden compartir dos testimonios de clientes y brindarle al lector un punto de vista de los clientes que ya hicieron uso del producto o servicio.
- **Contacto:** Esta sección de contacto puede ser un pequeño cintillo al final del brochure y debe contener como mínimo su página web, correo, dirección y teléfono.⁴⁶

Como última actuación para la búsqueda de nuevos clientes se sugiere, realizar un estudio de mercado que permita identificar el entorno del mercado, nuevas oportunidades y la percepción de los clientes, para tomar acciones frente al diagnóstico y captación de nuevos clientes.

⁴⁶ En línea: {En línea}. Disponible en: <http://mercadeoparaemprendedores.com/blog/consejos-para-hacer-un-brochure-mercadeo/>

Objetivo Organizacional 2: Llevar el índice de rentabilidad de la empresa a un 25 %

Este objetivo organizacional es planteado, después de realizar el análisis interno, ya que se identificó que la ferretería no tiene un control eficiente de los ingresos, costos y gastos, por ende, aunque el porcentaje de ventas reflejan un incremento en su segundo año de operaciones con respecto al primero, no se tenía la certeza de que tan rentable está siendo la ferretería, por ello con los datos recopilados de los ingresos, costos y gastos de los años 2016 y 2017 se realizó el balance general y el estado de resultado para los dos años, con los resultados obtenidos se efectuaron los respectivos indicadores para demostrar el porcentaje de rentabilidad percibido, este análisis arrojó para el año 2016 un -6.8% y para el año 2017 un -3.11% de rentabilidad operacional (Ver Anexo 1), según este análisis la ferretería no está siendo rentable con respecto a sus gastos operacionales, debido a esto se proponen las siguientes estrategias:

- Efectuar control constante sobre las ventas, costos y gastos y analizar resultados.
- Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores que permitan mantener precios más rentables y la calidad de los productos.
- Búsqueda de importar productos de calidad a menor costo

Uno de los primeros pasos para empezar a ser rentables es mantener un control sobre todos los movimientos que efectúa la empresa y no solo llevar ese control, sino que además se realice y se analicen los resultados a tiempo, para tomar acciones basados en datos reales y no basados en especulaciones de lo que se cree.

Se hace necesario también contactar otros proveedores que le permitan comprar al por mayor a menores precios que le generen más rentabilidad en el momento de la venta, una muy buena oportunidad para ello son los eventos que se realizan a nivel nacional, se propone el próximo expofierros, donde asisten no solo proveedores nacionales sino también internacionales, es un buen lugar para iniciar alianzas estratégicas.

Una oportunidad para importar a un muy bajo costo es traer productos directamente de china, contrario a lo que se cree por los precios económicos se adquieren productos de buena calidad, esta se presenta como una opción muy conveniente, se sugiere la asistencia a los eventos mundiales que se realizan en este país ya que brindan la oportunidad de comprar productos de calidad muy económicos y realizar excelentes alianzas estratégicas.

También se recomienda empezar a calcular el margen por cada producto adecuadamente, es decir, teniendo en cuenta los costos y gastos y realizarlo

continuamente para llevar un apropiado control del margen real que está dejando cada producto, se recomienda la siguiente operación para realizar dichos cálculos.

Se puede elegir entre dos modelos: el multiplicador o el divisor

Identificar el siguiente.

- Saber cuál es el costo directo del producto (su valor de adquisición o producción)
- Identificar y sumar el porcentaje de gastos variables (impuestos sobre la venta y comisiones) agregados a cada producto vendido
- Descubrir el porcentaje que representan los gastos fijos (financieros, administrativos y comerciales) del producto
- Definir la ganancia que esperas obtener de cada unidad

Con todos estos elementos de la ecuación, ahora sólo resta hacer la cuenta. En un margen multiplicador, la fórmula es $100/[100-(DV+DF+LP)]$, donde DV son los gastos variables, DF los gastos fijos y LP la ganancia pretendida.

Suponiendo que cada una de estas tres variables equivale al 10% del costo que se tuvo para adquirir o producir el producto, tenemos el siguiente cálculo:

$$\text{Margen multiplicador} = 100/[100-(10+10+10)]$$

$$\text{Margen multiplicador} = 100/(100-30)$$

$$\text{Margen multiplicador} = 100/70$$

$$\text{Margen multiplicador} = 1,4286$$

Ahora se multiplica el resultado por el costo del producto. Suponiendo que haya costado \$ 50, con el margen multiplicador de 1,4286, su precio de venta sería \$ 71,43.

Para el Margen divisor, se obtiene directamente el precio de venta. Así, tendremos $CP/[1-(DV+DF+LP)]$, donde CP equivale al costo del producto. La diferencia es que, en vez de usar porcentajes en las variables, utilizaremos los números fraccionados de 1. Es decir, 0,1 en lugar del 10%.

Lo que lleva al siguiente cálculo:

$$\text{Precio de venta} = \text{CP}/[1-(\text{DV}+\text{DF}+\text{LP})]$$

$$\text{Precio de venta} = 50/(1-(0,1+0,1+0,1))$$

$$\text{Precio de venta} = 50/0,7$$

$$\text{Precio de venta} = 71,43$$

El principal cuidado debe ser mantener los datos actualizados y confiables y siempre evaluar la estrategia de acuerdo con el momento. “No siempre la empresa va a conseguir imponer su precio de venta basado en costos”, advierte. El precio cobrado por la competencia también puede influir en el tuyo.⁴⁷

Objetivo Organizacional 3: Fortalecer la gestión administrativa y contable.

Sin duda alguna una de las desventajas más importantes que posee la ferretería es el tener una gestión administrativa y contable poco eficiente, esto les ha generado otras debilidades que podrían estancarla, pues una empresa que no crece organizadamente tarde o temprano tiende a desaparecer, como medida para evitar esta última consecuencia se pensó en las siguientes estrategias.

- Adquirir e implementar un sistema contable que monitoree inventarios y el desempeño financiero.
- Implementar un modelo de gestión basado en la norma NTC 6001.

El implementar un sistema contable donde además se tenga el control de los inventarios es una opción que les permitirá agilizar procesos y tiempos para mejorar la empresa, ya que en el momento que requieran podrán tener a la mano información sobre sus ingresos, gastos, inventarios etc. Esta es una inversión que a corto plazo es de gran beneficio para la empresa.

La implementación de un modelo de gestión basado en la norma NTC 6001, le brindará una mejora a la organización porque le permitirá utilizar herramientas que la consoliden internamente, de manera que aumente su capacidad para cumplir con los requisitos del mercado y se fortalezca su competitividad a través de una cultura de mejora continua.

⁴⁷ En línea: {En línea}.<https://destinonegocio.com/economia/descubre-que-es-markup-y-su-importancia-para-el-emprendedor/>

Tabla 14. Plan Estratégico.

| PLAN ESTRATÉGICO | | | | | | | |
|---|--|--|---|---------|--------------|-------------------|----------------|
| OBJETIVOS ORGANIZACIONALES | ESTRATEGIA | ACCIONES | IMPACTO | COSTO | FECHA INICIO | FECHA TERMINACION | RESPONSABLE |
| 1. Aumentar las ventas en un 25% en los próximos 5 años. | Gestionar y movilizar inventarios | Realizar inventario Digitalizar inventario Reubicar y/o promocionar productos de poca rotación | Orden y control de inventarios Evacuar productos rezagados | | 01-Ene-19 | 31-Ene-19 | ADMINISTRADORA |
| | Enfocar la publicidad a la nueva tendencia de los consumidores | Realizar publicidad en redes sociales Elaboración de página Web | Llegar a otros mercados Incrementar las ventas Beneficiar al cliente no solo en el momento de la compra sino también brindarle información de su interés. Fidelizar el cliente | 600.000 | 01-Mar-19 | 31-Mar-19 | ADMINISTRADORA |

| | | | | | | | |
|---|---|--|---|---------|-----------|-----------|-----------------------------|
| | Fortalecer y evaluar la cultura de servicio al cliente que garantice una excelente atención | Realizar encuesta de satisfacción al cliente, analizar resultados y actuar de manera efectiva frente a ellos | Corregir las fallas con relación a la atención al cliente y productos. Satisfacción del cliente | 50.000 | 01-dic-18 | 31-dic-18 | ADMINISTRADORA VENDEDOR |
| Búsqueda de nuevos clientes en la ciudad y lugares aledaños | Realizar entrega de volantes y perifoneo en zonas que se encuentran en construcción y zona rurales cercanas a la ciudad | Atraer clientes insatisfechos con otros proveedores y clientes no fidelizados en otras ferreterías. | | 300.000 | 01-May-19 | 31-May-19 | ADMINISTRADOR |
| | Invertir en la elaboración de brochure de productos abrasivos (discos de corte, lijas, etc) para ofrecer a empresas de alto consumos de los mismos. | Ganar clientes potenciales, como nuevos clientes de la ferretería. | | 150.000 | 01-Mar-19 | 31-Mar-19 | ADMINISTRADOR - VENDEDOR |

| | | | | | | | |
|---|---|--|--|---------|-----------|-----------|----------------|
| | | Realizar un estudio de mercado que permita identificar el entorno del mercado, nuevas oportunidades y la percepción de los clientes, para tomar acciones frente al diagnóstico y captación de nuevos clientes. | Identificar y aprovechar oportunidades del mercado Realizar nuevos planes estratégicos frente a los hallazgos | 300.000 | | | |
| 2. Llevar el índice de rentabilidad de la empresa a un 25% | Efectuar control constante sobre las ventas, costos y gastos. | Iniciar el control de costos y gastos y Analizas los movimientos de la empresa mensualmente para tomar decisiones basados en los resultados obtenidos | Disminuir costos y gasto Tomar decisiones a tiempo que permitan realizar acciones preventivas y no correctivas. | | 01-Sep-18 | 31-dic-23 | ADMINISTRADORA |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|------------|-----------|-----------|---------------|
| | | Contactar nuevos proveedores que le permitan comprar al por mayor a un menor precio | Compra de productos a precios más bajos Incrementar el margen de rentabilidad en los precios de venta | | 01-Feb-19 | 28-Dic-19 | ADMINISTRADOR |
| | Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores que permitan mantener y mejorar la calidad. | Asistir expofierros 2019 realizada en la ciudad de Bogota - Colombia - Realizar alianza directamente con los fabricantes | Lograr alianzas estratégicas que le aporten al crecimiento de la empresa administrativa y financieramente. | 500.000 | 01-jun-19 | 30-jun-19 | ADMINISTRADOR |
| | Búsqueda de importar productos de calidad a menor costo | Asistir a feria mundial de productos ferreteros en china - Compra de productos para importar | Importar productos de calidad a bajo costo | 65.000.000 | 01-oct-20 | 31-oct-20 | ADMINISTRADOR |

| | | | | | | | |
|---|--|---|---|-----------|-----------|-----------|--|
| 3. Fortalecer la gestión administrativa y contable | Adquirir e implementar un sistema contable que monitoree inventarios y el desempeño financiero | Adquirir software contable y las respectivas capacitaciones para el manejo del programa. | Agilizar procesos Control de ingresos, costos y gastos. Obtener información financiera real y a tiempo | 1.500.000 | 01-mar-19 | 01-mar-19 | ADMINISTRADORA |
| | Implementar un modelo de gestión basado en la norma NTC 6001 | Contactar profesional competente que realice la asesoría, implementación y capacitación para una adecuada gestión | Mejora y fortalecimiento interno Lograr ser más eficaces y eficientes. Ser más competitivos Mejorar el cumplimiento a los cliente Potenciar la imagen de la empresa Cumplir con los requisitos del mercado | 600.000 | 01-jun-19 | 01-Jun-20 | EXTERNO - ADMINISTRADORA - ADMINISTRADOR |

El presupuesto total es de \$ 69.000.000

8.2 INDICADORES

Tabla 15. Indicadores por Objetivos

| INDICADORES POR OBJETIVOS | | | | | | | |
|--|---|--|-----------|---------------------------------------|---|--------------------------|--|
| OBJETIVOS ORGANIZACIONALES | Nombre del Indicador | Formula | Sentido | Rango | Responsable | Frecuencia de aplicación | Observaciones |
| 1. Aumentar las ventas en un 25% en los próximos 5 años. | Crecimiento de ventas | $((\text{Vtas año actual} - \text{Vtas año anterior}) / \text{Vtas año Anterior}) \times 100$ | Ascendete | A partir del 5%, en adelante | Administrador y/o Persona que se contrate para el area contable | Anual | Se toma como aceptable apartir del 5% de incremento anual, ya que se espera lograr el 25% en los proximos 5 años |
| | Cumplimiento presupuesto de vtas anual | $(\text{Total vendido} / \text{Vtas presupuestadas}) \times 100$ | Ascendete | A partir 80% del presupuesto cumplido | Administradores | Anual | |
| 2. Llevar el indice de rentabilidad de la empresa a un 25% | Indice de rentabilidad | $((\text{Rentabilidad año actual} - \text{Rentabilidad año anteiro}) / \text{Rentabilidad año anterior}) \times 100$ | Ascendete | A partir del 5%, en adelante | Administrador y/o Persona que se contrate para el area contable | Anual | Se toma como aceptable apartir del 5% de incremento anual, ya que se espera lograr el 25% en los proximos 5 años |
| | Margen Bruto | $((\text{VtasAnuales} - \text{Costo de vtas}) / \text{Ventas Anuales}) \times 100$ | Ascendete | A partir del 25% | Administradores y/o Persona que se contrate para el area contable | Anual | |
| | Margen Operacional | $(\text{Beneficio operacional año} / \text{Ventas Año})$ | Ascendete | entre el 30% y 100% | Administradores y/o Persona que se contrate para el area contable | Anual | |
| 3. Fortalecer la gestion administrativa y contable | Nivel de fortalecimiento de la gestion administrativo | $(\# \text{ de estrategias cumplidas} / \text{Total estrategias planificadas}) \times 100$ | Ascendete | Entre el 60% y el 100% | Administradores y/o personal que se contrate para las diferentes implementaciones | Trimestral | |

Tabla 16. Indicadores por Estrategia

| INDICADORES POR ESTRATEGIA | | | | | | | |
|---|------------------------------------|---|-----------|------------------------|--|--------------------------|--|
| ESTRATEGIA | Nombre del Indicador | Formula | Sentido | Rango | Responsable | Frecuencia de aplicación | Observaciones |
| Gestionar y movilizar inventarios | Rotacion Inventarios | $(\text{Costo de mercancías vendidas} / \text{Promedio Inventarios})$ | Ascendete | Entre 6 y 12 veces | Administradores | Anual | |
| Enfocar la publicidad a la nueva tendencia de los consumidores | Ciber clientes | $(\text{Clientes virtuales} / \text{Total de Clientes}) \times 100$ | Ascendete | A partir del 10% | Administradores | Trimestral | Se toma como aceptable a partir del 10%, considerando que apenas se va a incursionar en el mercado virtual |
| Fortalecer y evaluar la cultura de servicio al cliente que garantice una excelente atención | Nivel de satisfaccion del servicio | $(\# \text{Clientes satisfechos con el servicio} / \text{Total Clientes encuestados}) \times 100$ | Ascendete | Entre el 80% y el 100% | Administradores y Asesor contactado para brindar el respectivo apoyo | Anual | |
| Busqueda de nuevos clientes en la ciudad y lugares aledaños | Nuevos Clientes | $((\text{Clientes actuales} - \text{Clientes periodo anterior}) / \text{Clientes periodo anterior}) \times 100$ | Ascendete | A partir del 20% | Administradores y Vendedor | Anual | |

Indicadores por Estrategia (Continuación)

| INDICADORES POR ESTRATEGIA | | | | | | | |
|--|-------------------------------|--|-------------|--------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| ESTRATEGIA | Nombre del Indicador | Formula | Sentido | Rango | Responsable | Frecuencia de aplicación | Observaciones |
| Efectuar control constante sobre las ventas, costos y gastos. | Control de Ventas | $(Vtas\ mensuales/Vtas\ proyectadas\ mes) \times 100$ | Ascendete | A partir del 80% | Administradores y Vendedor | Mensual | |
| | Nivel costos y gastos | $((Costos\ y\ gastos\ actuales - Costos\ y\ gastos\ mes\ anterior)/Costos\ y\ gastos\ mes\ anterior) \times 100$ | descendente | Menor igual a 0 | Administradores | Mensual | |
| Fortalecer alianzas estrategicas con proveedores que permitan mantener y mejorar la calidad. | Nivel calidad de proveedores | $(Provedores\ bien\ calificados/Total\ de\ proveedores) \times 100$ | Ascendete | A partir del 80% | Administradores | Anual | |
| | Nivel beneficio alianzas | $(Alianzas\ satisfactorias/Total\ Alianzas) \times 100$ | Ascendete | 95% | Administradores | Anual | |
| Busqueda de importar productos de calidad a menor costo | Nivel de importaciones | $(\#referencias\ importadas/Total\ de\ referencias) \times 100$ | Ascendete | a partir del 40% | Administradores | Anual | |
| | Nivel de ahorro importaciones | Costo producto nacional- costo producto importado | Ascendete | A partir de \$1000 | Administradores | semestral | |
| Implementar un modelo de gestion basado en la norma NTC 6001 | Nivel implementacion NTC 6001 | $(Requisitos\ implementados/Total\ requisitos\ NTC\ 6001) \times 100$ | Ascendete | A partir del 80% | Administradores | Anual | |

9. CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo le permitió al estudiante ahondar en el funcionamiento y la administración de la ferretería “La gran vía” ubicada en la ciudad de Palmira, con el fin de lograr realizar un análisis que permitiera proponer un plan estratégico.

Se logró plasmar información valiosa de la ferretería para poder conocer el estado real en el que se encontraba, basado en ello se establecieron los objetivos organizacionales, en los que se pretende se empiecen a enfocar todo sus esfuerzos para lograr el cumplimiento de ellos.

Se logró establecer la proyección estratégica, donde se plasmó la misión, la visión, los valores y políticas.

Después de analizar el contexto interno y externo de la empresa se logró establecer un plan estratégico viable, con el cual se alcance el cumplimiento de los objetivos propuestos en los próximos cinco años.

Se establecieron los respectivos indicadores que permitan monitorear el nivel de cumplimiento del plan estratégico propuesto.

10. RECOMENDACIONES

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados se sugieren las siguientes recomendaciones.

- Los propietarios deben enfocarse en empezar a crecer organizadamente, porque aunque hasta el momento se hayan logrado sostener, una gestión improvisada puede generarles graves consecuencias a largo plazo.
- Sensibilizar a sus colaboradores con la misión, visión, valores y políticas de la ferretería, ya que es indispensable que el personal además de conocer su lugar de trabajo físicamente, también este alineado al direccionamiento estratégico de la empresa, ya que esto genera sentido de pertenencia.
- Llevar a cabo el plan estratégico propuesto, encaminando todos sus esfuerzos para lograr el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos.
- Transmitir el plan estratégico a sus colaboradores, con el propósito de que ellos también se comprometan con el cumplimiento del mismo,
- Realizar el adecuado seguimiento al cumplimiento de los objetivos propuestos, de manera que se actué a tiempo frente a posibles incumplimientos.
- Se recomienda adquirir una póliza que asegure sus inventarios contra robo e incendio.

BIBLIOGRAFIA

AMAYA, Jairo. Gerencia planeación & estrategia fundamentos, modelo y software de planeación 2005

CASTELLANOS, José y CRUZ, Mauricio. Una mirada a la evolución de la Estrategia Organizacional. En: Revista de Estudios Avanzados. 2014.

DAVID, Fred. Conceptos de administracion estrategica. 11 ed. 2008.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión teórica y metodológica 10 ed.

MÉNDEZ, Carlos. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ta edición

WEBGRAFIA

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>

<https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

<http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-20-marzo-2018>

<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-son-los-social-ads-plataformas-y-ejemplos-de-la-publicidad-en-redes-sociales>

<http://www.ccpalmira.org.co/portal/apoyo-a-la-gestion-publica/nuestra-jurisdicion/palmira/152-contenido-mini-site-palmira/281-resena-historica>

<http://www.ccpalmira.org.co/portal/estudios/estudios/situacion-economica>

http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Situacion_economica/SITUACION%20ECONOMICA%202017.pdf

<http://www.comunidadbloggers.com/2016/07/el-origen-de-las-ferreterias.html>

<https://destinonegocio.com/economia/descubre-que-es-markup-y-su-importancia-para-el-emprendedor/>

<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/master-pro-abrira-30-modernas-ferreterias-hasta-el-2021-en-colombia/223528>

<http://www.dinero.com/economia/articulo/banco-de-la-republica-baja-tasas-de-interes-para-enero-2018/254686>

<http://www.elpais.com.co/economia/la-expansion-de-la-vivienda-seguira-en-municipios-vecinos-a-cali.html>

<http://mercadeoparaemprendedores.com/blog/consejos-para-hacer-un-brochure-mercadeo/>

www.portafolio.co/economia/sector-construccion-crecera-en-el-2018-511534

<https://www.rdstation.com/blog/es/empresa-necesita-sitio-web/>

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html#top

ANEXOS

ANEXO 1 ENTREVISTA

A continuación se relacionan las preguntas realizadas al señor Julio Alberto Guerrero, propietario de la ferretería La Gran Vía.

1. ¿Cómo surgió la idea de negocio?

Bueno, realmente la ferretería la gran vía no fue una idea de negocio que iniciáramos nosotros, fue una oportunidad de compra que se presentó hace 2 años, porque el propietario con el cual ya llevaba 2 años en funcionamiento se iba del país y la estaba ofreciendo en venta, nosotros nos enteramos debido a que hace 10 años tengo una sociedad con el propietario de la ferretería la roca también ubicada aquí en la ciudad de Palmira y pues al estar en el medio ferretero hay muchas cosas y datos que circulan en el mismo medio y decidimos comprarla.

2. ¿Realizo algún tipo de estudio de mercado antes de comprar la ferretería?

No, porque como llevo tantos años trabajando en ferretería, uno sabe que este medio se mueve, además de que ya tenía varios contactos y pues les informe para cuando necesitaran productos ferreteros.

3. ¿Tiene algún tipo de estudio acerca de cómo administrar una empresa o negocio?

No, realmente no, los estudios que he realizado son totalmente diferentes a la administración, he sacado adelante el negocio con los conocimientos empíricos que he adquirido a través de estos 10 años de experiencia en el medio ferretero.

4. ¿Cuál es la razón de ser de la ferretería, es decir, que hace ferretería La Gran Vía?

Se dedica a la comercialización de materiales para la construcción, herramienta, tornillería, pinturas, tubería, PVC, eléctricos, productos abrasivos, entre otros.

5. ¿Tiene plasmada la misión, la visión y objetivos para la ferretería?

Puesta tan así como escritos no, pero pues si pienso en que espero y que quiero para la ferretería, a donde quiero llegar con ella.

6. Donde quiere llegar con la ferretería, como se visualiza en cinco años?

Nos visualizamos como una ferretería solida económicamente y reconocida por brindar productos de calidad y prestar un excelente y oportuno servicio de entrega, además de que siempre hemos pensado que cuando el trabajador se siente bien remunerado realiza bien su trabajo, nos interesa que las personas que ingresen a laborar con nosotros igualmente puedan obtener beneficios económicos no solo recibiendo el salario, sino también una bonificación por el buen desempeño, entonces nos visualizamos con excelentes vendedores que se vean beneficiados de la solides de la ferretería.

7. ¿Quiénes son sus clientes?

Están los clientes de esta zona, es decir que viven en este sector, o son dueños de los negocios cercanos a la ferretería, también los de las ferreterías cercanas que en ocasiones se les agota algún productos y a las que les estoy vendiendo discos de corte y brocas al por mayor, los clientes esporádicos, que son aquellos que pasan a comprar algo de vez en cuando, pero los clientes más representativos de esta ferretería son maestros de obra,

8. ¿Realiza o tiene algún tipo de estrategia para atraer clientes o mejorar las ventas?

Pues creo que la estrategia más considerable, es que manejamos los precios por debajo de nuestra competencia y siempre brindamos una muy buena atención a nuestros clientes, sea cual sea la persona que ingrese a la ferretería es bien atendida, y tratamos de tener productos de buena calidad y de varios precios, para los diferentes clientes.

9. Que ferreterías considera son su competencia.

Bueno en Palmira existen grandes ferreterías como lo son, Ferretería Barbosa, La master, Deposito Las palmas y home center, estas no son mi competencia directa, ya que casi que la competencia por el tipo de clientes que manejan es entre ellos mismos, mi competencia viene a ser las ferreterías más pequeñas que estamos enfocados en los clientes que mencionaba anteriormente, en este caso los más directos son la ferretería la casa del maestro y ferroelectricos, que están ubicados en esta zona, la casa del maestro es un ferretería que apenas está iniciando es decir, que no tiene muchos clientes y ferroelectricos pienso que si compito más con esta ferretería por los clientes que requieren productos eléctricos ya que por el nombre, casi que el que requiere un producto eléctrico acude primero a esta ferretería, pero poco a poco he logrado ganar la preferencia de muchos de sus clientes, primero porque los productos

son muy costosos haya y segundo porque la atención es un poco deficiente, de hecho algunos clientes viene y me dicen que no vuelven haya por el trato que les han dado, aunque también creo que este es un medio que se mueve mucho y para todos hay, pero siempre es importante y de gran beneficio tener ventaja sobre la competencia.

10. De los productos que comercializa, ¿Cuáles con los más representativos en sus ventas?

Los productos más representativos en las ventas son los de Plomería que son básicamente llaves, grifos, accesorios, tubos codos, uniones, adaptadores hembra y macho de 1/2", pegamento, limpiador, entre otros, y los eléctricos que son cables, clavijas, toma corriente, bombillos interruptores, resistencia, entre otros, también se venden herramientas, discos de corte, brocas, material de rio, que no son tan representativos como lo de plomería y eléctricos, pero también se mueven en las ventas.

11. ¿Conoce cada cuanto rotan los productos?

No, yo voy pidiendo a medida que se me van acabando las cosas, por ejemplo cuando me preguntan por un producto y no lo tengo, apunto para solicitarlo en el próximo pedido.

12. ¿Qué tal es la relación y la negociación con los proveedores?

Pues la verdad hasta el momento he tratado de llevar una buena relación con todos los proveedores, de pronto cuando un proveedor me queda mal con los productos o empieza a entregar a destiempo comienzo a buscar otras alternativas, yo nunca he sido impuntual y no me gusta que me queden mal, en cuanto al tema de negociación, procuro no dejar mercancía a largo plazo, casi siempre les pago a los ocho días de la entrega.

13. ¿Qué tal es la negociación con los clientes?

Yo soy muy claro con el tema de los negocios no me gusta quedar mal ni que me queden mal, si tengo clientes a los cuales les entrego mercancía a crédito, pero no a más de ocho días.

14. ¿Qué factores influyen en la toma de las decisiones de la ferretería?

Pues la verdad lo que más tengo en cuenta en el momento de tomar las decisiones, es de pronto analizar qué beneficios me aporta, si la decisión le genera ganancias o no a la ferretería, por lo general me arriesgo si es una opción en la que se puede ganar.

15. Cuales considera son las debilidades de la ferretería.

De pronto la parte de los sistemas, no tengo un sistema de inventarios y la parte de la facturación, las ventas si lo registró en el libro contable, pero no manejo nada sistematizado, también que no he contado con buenos empleados, yo le he dado trabajo a algunas personas para realizar las entregas, otros como ayudantes cuando se trata del material de rio, otros como vendedores, pero les da pereza madrugar o vienen unos días y no vuelven, o quieren la plata pero no hacer nada.

16. Cuales considera son las fortalezas de la ferretería.

Que manejo precios competitivos, el conocimiento que tengo en el sector ferretero, esto me ha permitido hacer buenos negocios, que manejo diversidad de productos y de buena calidad y la atención y el cumplimiento con las entregas.

17. ¿Realiza algún tipo de publicidad, cree que la ferretería lo necesita para ser conocida?

No he realizado publicidad, la mayoría de los clientes que vienen es porque he sido referido por otro maestro de obra u otro cliente, pero aunque nunca he realizado publicidad sí creo que sería bueno podría aumentar las ventas.

ANEXO 2

| FERRETERIA LA GRAN VIA | | |
|---|------------------------|------------------------|
| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 Y 2016 | | |
| (Cifras expresadas en miles de pesos Colombianos) | | |
| | <u>DICIEMBRE 31/17</u> | <u>DICIEMBRE 31/16</u> |
| ACTIVOS | | |
| ACTIVO NO CORRIENTE: | | |
| Propiedad, Planta y equipo | \$ 20,050,000 | \$ 24,500,000 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE: | \$ 20,050,000 | \$ 24,500,000 |
| ACTIVO CORRIENTE: | | |
| Efectivo y equivalentes de efectivo | \$ 15,248,000 | \$ 12,160,000 |
| Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar | \$ 1,604,000 | \$ 970,000 |
| Inventarios | \$ 16,862,500 | \$ 15,000,000 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE: | \$ 33,714,500 | \$ 28,130,000 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 53,764,500 | \$ 52,630,000 |
| PATRIMONIO: | | |
| Capital Social | \$ 50,000,000 | \$ 50,000,000 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 50,000,000 | \$ 50,000,000 |
| PASIVOS | | |
| PASIVO CORRIENTE: | | |
| Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar | \$ 3,764,500 | \$ 2,630,000 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE: | \$ 3,764,500 | \$ 2,630,000 |
| TOTAL PASIVOS | \$ 3,764,500 | \$ 2,630,000 |
| TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS | \$ 53,764,500 | \$ 52,630,000 |

ANEXOS 3

| FERRETERIA LA GRAN VIA | | |
|--|------------------------|------------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES | | |
| POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 Y 2016 | | |
| (Cifras expresadas en miles de pesos) | | |
| | 2017 | 2016 |
| INGRESOS | | |
| Ingresos por operación | \$ 51,470,000 | \$ 34,830,000 |
| TOTAL INGRESOS | 51,470,000 | 34,830,000 |
| COSTOS | | |
| Costos de ventas | (\$ 38,602,500) | (\$ 26,644,950) |
| TOTAL COSTOS | (\$ 38,602,500) | (26,644,950) |
| GASTOS | | |
| Gastos de administración | (\$ 507,600) | (\$ 360,000) |
| Gastos de ventas | (\$ 13,959,000) | (\$ 10,200,000) |
| TOTAL GASTOS | (\$ 14,466,600) | (\$ 10,560,000) |
| UTILIDAD OPERACIONAL | (1,599,100) | (2,374,950) |

ANEXOS 4

Indicador de Rentabilidad Margen Bruto

Indicador de rentabilidad que relaciona el beneficio bruto con las ventas totales de la empresa, es decir, la rentabilidad obtenida por las ventas una vez descontados los gastos de su fabricación y los intereses e impuestos correspondientes.

| Margen Bruto = | $\frac{\text{Ventas} - \text{Coste de Ventas}}{\text{Ventas}}$ | |
|-----------------------|--|---|
| Margen Bruto Año 2017 | = | $\frac{\$ 51,470,000 - \$ 38,602,500}{\$ 51,470,000}$ |
| Margen Bruto Año 2017 | = | $\frac{\$ 12,867,500}{\$ 51,470,000}$ |
| Margen Bruto Año 2017 | = | 25.00% |
| Margen Bruto Año 2016 | = | $\frac{\$ 34,830,000 - \$ 26,644,950}{\$ 34,830,000}$ |
| Margen Bruto Año 2016 | = | $\frac{\$ 8,185,050}{\$ 34,830,000}$ |
| Margen Bruto Año 2016 | = | 23.50% |

Indicador de Rentabilidad operacional del patrimonio

Muestra la rentabilidad que obtienen los propietarios de la empresa por la inversión que han realizado en la misma, sin tener en cuenta los gastos financieros y los impuestos.

Margen operacional = Beneficio operacional / Ventas

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| Margen Operacional Año 2017 | = | $\frac{(\$ 1,599,100)}{\$ 51,470,000}$ |
| Margen Operacional Año 2017 | = | -3.11% |
| Margen Operacional Año 2016 | = | $\frac{(\$ 2,374,950)}{\$ 34,830,000}$ |
| Margen Operacional Año 2016 | = | -6.82% |

ANEXO 5. RUT

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
|  | | Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal | |  | | 001 | |
| 2. Concepto <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 Inscripción Espacio reservado para la DIAN | | | | 4. Número de formulario 14399474366 | | | |
|  | | | |  (4157707212489984(8020) 0000014399474366 | | | |
| 5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 2 9 6 6 2 8 6 0 - 3 | | 8. DV: 3 | | 12. Dirección seccional: Impuestos y Aduanas de Palmira | | 14. Buzón electrónico: 1 5 | |
| IDENTIFICACION | | | | | | | |
| 24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida | | 25. Tipo de documento: 2 Cédula de ciudadanía | | 26. Número de identificación: 2 9 6 6 2 8 6 0 | | 27. Fecha expedición: 1 9 9 8 0 1 1 9 | |
| 28. País: COLOMBIA | | 29. Departamento: 1 6 9 Valle del Cauca | | 30. Ciudad/Municipio: 7 6 Palmira | | 34. Otros nombres: 5 2 0 ADRIANA | |
| 31. Primer apellido: ESCOBAR | | 32. Segundo apellido: ECHANDIA | | 33. Primer nombre: LUZ | | | |
| 35. Razón social: | | | | 36. Nombre comercial: | | | |
| 37. Sigla: | | | | | | | |
| UBICACION | | | | | | | |
| 38. País: COLOMBIA | | 39. Departamento: 1 6 9 Valle del Cauca | | 40. Ciudad/Municipio: 7 6 Palmira | | 5 2 0 | |
| 41. Dirección principal: CARR 19 33 41 | | | | | | | |
| 42. Correo electrónico: ladriana24@hotmail.com | | 43. Código postal: | | 44. Teléfono 1: 2 8 2 8 4 0 8 | | 45. Teléfono 2: 3 1 6 2 7 8 8 3 0 3 | |
| CLASIFICACION | | | | | | | |
| Actividad económica | | | | Ocupación | | | |
| 46. Código: 4 7 5 2 | | 47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 7 0 1 0 4 | | 48. Código: 5 | | 49. Fecha inicio actividad: 2 0 1 7 0 1 0 4 | |
| 50. Código: 1 2 | | 51. Código: | | 52. Número establecimientos: | | | |
| Responsabilidades, Calidades y Atributos | | | | | | | |
| 53. Código: 5 | | | | | | | |
| 05- Impto. renta y compl. régimen ordinario | | | | | | | |
| Obligados aduaneros | | | | Exportadores | | | |
| 54. Código: | | | | 55. Forma: | | 56. Tipo: | |
| 57. Modo: | | | | 58. CPC: | | | |
| IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación. | | | | | | | |
| Para uso exclusivo de la DIAN | | | | | | | |
| 59. Anexos: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> | | 60. No. de Folios: 0 | | 61. Fecha: 2 0 1 7 0 1 0 4 | | | |
| La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 | | | | Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: | | | |
| Firma del solicitante: | | | | 64. Nombre: PIEDAD VELEZ FLOREZ | | | |

ANEXO 6. ENTRADA



ANEXO 7. INTERIOR DE LA FERRETERÍA.