	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADÉMICO		1(109)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	ANDREA CORONEL VERJEL		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	JORGE ARMANDO SÁNCHEZ CUAN		
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA PUNTO CERÁMICO DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER.		
RESUMEN (70 PALABRAS APROXIMADAMENTE)			
<p>EN ESTE TRABAJO SE EFECTUÓ UN DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE LAS MATRICES EFI, EFE, DE PERFIL COMPETITIVO, DOFA, IE, PARA MEJORAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, SE REALIZO LOS COMPONENTES AXIOLÓGICOS DONDE SE DETERMINE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA FERRETERÍA PUNTO CERÁMICO, SE FACILITO EL PROCESO DECISORIO A TRAVÉS DEL JUEGO MATRICIAL DE LA GRAN ESTRATEGIA Y CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SE ELABORO UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA FERRETERÍA PUNTO CERÁMICO.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 109	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 29	CD-ROM: 1



**PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
LA FERRETERÍA PUNTO CERÁMICO DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE
SANTANDER**

ANDREA CORONEL VERJEL

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OCAÑA
2015**

**PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
LA FERRETERÍA PUNTO CERÁMICO DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE
SANTANDER**

ANDREA CORONEL VERJEL

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Administrador de Empresas**

**Director
JORGE ARMANDO SÁNCHEZ CUAN
Administrador de empresas**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OCAÑA
2015**

ADVERTENCIA

La universidad Francisco de Paula Santander no es responsable de los conceptos emitidos en este trabajo de grado.

Acuerdo 025 de octubre de 1970, Artículo 159.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa los agradecimientos a:

Administrador de empresas JORGE ARMANDO SÁNCHEZ CUAN, director del trabajo de grado.

A los jurados por su acompañamiento y guía para la realización el trabajo de grado

A todos los docentes que la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

A todas las personas que de una u otra manera contribuyeron con el logros de este objetivo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1 PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA PUNTO CERÁMICO DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER.	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 General..	18
1.3.2 Específicos.	18
1.4 JUSTIFICACIÓN	19
1.5 DELIMITACIÓN	19
1.5.1 Conceptual.	19
1.5.2 Operativa.	19
1.5.3 Temporal..	20
1.5.4 Geográfica	20
2 MARCO REFERENCIAL	21
2.1 MARCO HISTORICO	21
2.1.1 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel internacional.	
2.1.2 Antecedentes históricos de las ferreterías a nivel internacional.	21
2.1.3 Antecedentes históricos de las ferreterías a nivel nacional.	23
2.1.4 Antecedentes históricos de las ferreterías a nivel local.	24
2.2 MARCO TEÓRICO	26
2.2.1 Teoría de la administración estratégica.	26
2.2.2 Matriz de evaluación del factor interno.	26
2.3 MARCO CONCEPTUAL	28
2.3.1 Estrategas	29
2.3.2 Ventaja competitiva.	29
2.3.3 Matriz DOFA.	29
2.3.4 Planeación Estratégica.	30
2.3.5 Tipos de estrategias.	31
2.3.6 Implementación y evaluación de estrategias.	32
2.3.7 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acción (PEEA).	32
2.3.8 Matriz de la gran estrategia.	32
2.3.9 Matriz EFI.	32
2.3.10 Matriz EFE.	33
2.3.11 Matriz de Perfil Competitivo.	33
2.3.12 Matriz IE.	33
2.3.13 Toma de decisiones.	33
2.3.14 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica.	33

2.4 MARCO CONTEXTUAL	34
2.5 MARCO LEGAL	36
2.5.1 Constitución Política de Colombia 1991.	36
2.5.2 Decreto 410 de 1971	37
3 DISEÑO METODOLÓGICO	41
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
3.2 POBLACIÓN	41
3.3 MUESTRA	41
3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	42
3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	42
3.6 ACTIVIDADES DE ELABORACIÓN.	42
3.6.1 Actividades de fundamentación conceptual.	42
3.6.2 Actividades de fundamentación diagnóstica	42
3.6.3 Actividades operacionales.	42
4 PRESENTACION DE RESULTADOS	44
4.1 ENTREVISTA Y ENCUESTA APLICADA AL GERENTE, EMPLEADOS Y CLIENTES DE LA FERRETERÍA PUNTO CERAMICO DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER.	44
4.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA FERRETERÍA A TRAVÉS DE LAS MATRICES EFI, EFE, DE PERFIL COMPETITIVO, DOFA, IE, PARA MEJORAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.	68
4.2.1 Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo.	68
4.2.2 Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFI).	69
4.2.3 Matriz Evaluación de Factor Externo.	72
4.2.4 Matriz DOFA.	75
4.2.5 Matriz Interna-Externa (IE),	78
4.2.6 Evaluación matricial.	79
4.3 COMPONENTES AXIOLÓGICOS.	84
4.4 JUEGO MATRICIAL DE LA GRAN ESTRATEGIA Y CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	88
4.4.1 Matriz de la gran estrategia.	88
4.4.2 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica.	89
4.5 PLAN DE ACCIÓN PARA LA FERRETERÍA PUNTO CERÁMICO, CON EL OBJETIVO DE ESTABLECER ESTRATEGIAS FACTIBLES EN SU OPERACIÓN.	94
5 CONCLUSIONES	95
6 RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	97

REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS	98
ANEXOS	99

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cargo que ocupa en la ferretería.	44
Cuadro 2. Criterios que se utilizan en la ferretería para la selección del personal	45
Cuadro 3. Proceso de inducción en la ferretería	46
Cuadro 4. Programas de capacitación y motivación para el desarrollo de su trabajo	47
Cuadro 5. Motivación que se recibe en la ferretería.	48
Cuadro 6. Satisfacción con las labores desempeñadas.	49
Cuadro 7. Evaluaciones de su trabajo	50
Cuadro 8. Evaluaciones del trabajo.	51
Cuadro 9. Toma de decisiones	52
Cuadro 10. Comunicación gerente - empleado	53
Cuadro 11. Forma de realizar la comunicación	54
Cuadro 12. Ambiente de trabajo	55
Cuadro 13. Relación interpersonal con los compañeros	56
Cuadro 14. La ferretería cuenta con:	57
Cuadro 15. Fortaleza y debilidad relevante de la ferretería	58
Cuadro 16. Calificación dada a los servicios ofrecidos en la Ferretería Punto Cerámico.	59
Cuadro 17. Consideración respecto a la buena calidad.	60
Cuadro 18. Establecimiento de los precios en los productos.	61
Cuadro 19. Inclusión de otro tipo de productos en la ferretería Punto Cerámico.	62
Cuadro 20. Consideración respecto a las instalaciones adecuadas para ofrecer el servicio.	63
Cuadro 21. Aspectos que se tienen en cuenta para adquirir el producto en la ferretería Punto Cerámico.	64
Cuadro 22. Frecuencia en que se adquieren los artículos de la ferretería Punto Cerámico.	65
Cuadro 23. Medios publicitarios utilizados para conocer los servicios que brinda la ferretería Punto Cerámico.	66
Cuadro 24. Aspectos que debe mejorar la ferretería Punto Cerámico.	67
Cuadro 25. Matriz del perfil competitivo.	69
Cuadro 26. Matriz EFI de la Ferretería Punto Cerámico.	72
Cuadro 27. Matriz EFE de la empresa.	74
Cuadro 28. Matriz DOFA	77
Cuadro 29. Priorización de las variables internas (fortalezas) de la Ferretería Punto Cerámico.	80
Cuadro 30. Priorización de las variables internas (debilidades) de Ferretería Punto Cerámico.	81

Cuadro 31. Priorización de las variables externas (oportunidades) de la Ferretería Punto Cerámico.	82
Cuadro 32. Priorización de las variables externas (Amenazas) de la Ferretería Punto Cerámico.	83
Cuadro 33. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	90
Cuadro 34. Plan de acción	94

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Cargo que ocupa en la ferretería.	44
Grafica 2. Criterios que se utilizan en la ferretería para la selección del personal	45
Grafica 3. Proceso de inducción en la ferretería	46
Grafica 4. Programas de capacitación y motivación para el desarrollo de su trabajo	47
Grafica 5. Motivación que se recibe en la ferretería.	48
Grafica 6. Satisfacción con las labores desempeñadas.	49
Grafica 7. Evaluaciones de su trabajo	50
Grafica 8. Evaluaciones del trabajo.	51
Grafica 9. Toma de decisiones.	52
Grafica 10. Comunicación gerente - empleado	53
Grafica 11. Forma de realiza la comunicación	54
Grafica 12. Ambiente de trabajo	55
Grafica 13. Relación interpersonal con los compañeros.	56
Grafica 14. La ferretería cuenta con:	57
Grafica 15. Fortaleza y debilidad relevante de la ferretería	58
Grafica 16. Calificación dada a los servicios ofrecidos en la Ferretería Punto Cerámico.	59
Grafica 17. Consideración respecto a la buena calidad.	60
Grafica 18. Establecimiento de los precios en los productos.	61
Grafica 19. Inclusión de otro tipo de productos en la ferretería Punto Cerámico.	62
Grafica 20. Consideración respecto a las instalaciones adecuadas para ofrecer el servicio.	63
Grafica 21. Aspectos que se tienen en cuenta para adquirir el producto en la ferretería Punto Cerámico.	64
Grafica 22. Frecuencia en que se adquieren los artículos de la ferretería Punto Cerámico.	65
Grafica 23. Medios publicitarios utilizados para conocer los servicios que brinda la ferretería Punto Cerámico.	66
Grafica 24. Aspectos que debe mejorar la ferretería Punto Cerámico.	67

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de Ocaña	36
Figura 2. Categorías estratégicas de las regiones de la matriz I.E.	78
Figura 3. Aplicación de la matriz IE a la empresa.	79
Figura 4. Organigrama	87
Figura 5. Presentación de la matriz de la Gran Estrategia de la empresa.	88

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Entrevista aplicada al gerente de la Ferretería Punto Cerámico de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander	100
Anexo B. Entrevista aplicada a los empleados de la Ferretería Punto Cerámico de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.	101
Anexo C. Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Punto Cerámico de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.	105
Anexo D. RUT	106
Anexo E. Certificado de existencia y representación legal de la ferretería.	107

RESUMEN

Los planes estratégicos permiten a las organizaciones definir las rutas para el funcionamiento que se debe seguir para lograr los objetivos propuestos para el éxito de sus actividades, permitiendo abordar el futuro con realismo, evaluar y corregir los resultados. Con los planes estratégicos se logra conseguir más eficiencia, logrando cumplir con las necesidades y expectativas de la comunidad de acuerdo al servicio prestado.

El siguiente trabajo contiene un marco referencial que a la vez se desglosa en marco histórico internacional, nacional y local, un marco conceptual, marco teórico y marco legal, de la misma forma se puede encontrar el diseño metodológico, el cual se basó la investigación descriptiva.

En la ferretería punto cerámico no cuenta con un plan estratégico y por consiguiente mecanismos evaluativos, por lo que se puede decir que desconocen su grado de eficiencia y eficacia en las labores realizadas, trayendo como consecuencia un deterioro interno, baja calidad en los productos ofrecidos, desactualización de la información, pérdida de oportunidades en lo relacionado a la adecuada administración de sus recursos.

En este trabajo se efectuó un diagnóstico estratégico de la Ferretería a través de las matrices EFI, EFE, de Perfil Competitivo, DOFA, IE, para mejorar la situación actual de la empresa, se realizó los componentes axiológicos donde se determine los principios corporativos, misión, visión, objetivos estratégicos, organigrama y valores de la Ferretería Punto Cerámico, se facilitó el proceso decisorio a través del juego matricial de la Gran Estrategia y Cuantitativa de la planeación estratégica y se elaboró un plan de acción para la Ferretería Punto Cerámico, con el objetivo de establecer estrategias factibles en su operación.

Para lo anterior se tuvo en cuenta el instrumento de recolección de información aplicado a los funcionarios y clientes de la empresa, como fue la entrevista y la encuesta con lo que se pudo exponer unas conclusiones y recomendaciones del problema investigado.

INTRODUCCIÓN

Para cualquier organización es muy importante un plan estratégico y por esto es preciso decir que la Ferretería Punto Cerámico, no ha desarrollado un procedimiento estratégico que les permita un mejor direccionamiento a la organización para ser más productiva, eficiente al momento de prestar el servicio, poder ejercer control sobre su propio destino, buscando fortalecimiento en la eficiencia de los empleados, pero sobre todo un servicio que se brinde de forma adecuada y justa.

Por lo anterior para este trabajo se desarrollaron objetivos específicos como son el diagnóstico estratégico de la Ferretería a través de las matrices EFI, EFE, de Perfil Competitivo, DOFA, IE, para mejorar la situación actual de la empresa, se realizaron los componentes axiológicos donde se determine los principios corporativos, misión, visión y valores de la Ferretería Punto Cerámico, se facilitó el proceso decisorio a través del juego matricial de la Gran Estrategia y Cuantitativa de la planeación estratégica y por último se elaboró un plan de acción para la Ferretería Punto Cerámico, con el objetivo de establecer estrategias factibles en su operación.

1 PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA PUNTO CERÁMICO DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El plan estratégico se ha constituido en una herramienta fundamental para aquellas empresas que quieren lograr la eficiencia, eficacia y mantener su ventaja competitiva frente a las otras empresas, logrando con esto sus objetivos y metas propuestas y especialmente la calidad de los productos ofrecidos. La ejecución de un plan estratégico permite a la empresa evaluar y formular decisiones que la lleve a alcanzar el éxito en sus operaciones.

De otra parte los planes se constituyen como programas de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la excelente gestión empresarial.¹

Teniendo en cuenta lo anterior se puede analizar que la ferretería punto cerámico no cuenta con un plan estratégico y por consiguiente mecanismos evaluativos, lo cual lleva a desconocer su grado de eficiencia, trayendo como consecuencia un deterioro interno, baja calidad en los productos ofrecidos, desactualización de la información, pérdida de oportunidades en lo relacionado a la adecuada administración de sus recursos, la falta de publicidad adecuadas, y la deficiente gestión para la expansión de nuevos mercados, afectando su estabilidad en general.

La aplicación del plan estratégico hace que la organización aproveche de forma idónea las oportunidades y fortalezas con las que cuenta, tome decisiones adecuadas que permiten su crecimiento y permanencia en el mercado.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera puede fortalecer a la ferretería punto cerámico la elaboración de un plan estratégico?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General. Elaborar un plan estratégico para la Ferretería Punto Cerámico de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

1.3.2 Específicos. Efectuar el diagnostico estratégico de la Ferretería a través de las matrices EFI, EFE, de Perfil Competitivo, DOFA, IE, para mejorar la situación actual de la empresa.

¹ BORILLO, Antonio. El plan de Negocio. Bogotá D.C.: Mc Graw Hill, 2000

Realizar los componentes axiológicos donde se determine los principios corporativos, misión, visión y valores de la Ferretería Punto Cerámico.

Facilitar el proceso decisorio a través del juego matricial de la Gran Estrategia y Cuantitativa de la planeación estratégica.

Elaborar un plan de acción para la Ferretería Punto Cerámico, con el objetivo de establecer estrategias factibles en su operación.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Por medio del plan estratégico la Ferretería Punto Cerámico podrá definir la ruta organizacional que debe seguir para lograr los objetivos para el éxito de sus actividades. Estas estrategias estarán definidas de forma concreta y se convertirán en una necesidad, ya que por medio de la implementación de las mismas se lograra satisfacer y modificar aquellas áreas donde se presenten debilidades o amenazas.

El diseño del plan estratégico le permitirá a la empresa lograr la eficiencia y eficacia cumpliendo las necesidades y expectativas de los clientes, teniendo la posibilidad de determinar en donde se esta fallando y una vez conocidas las debilidades y amenazas se pueden plantear estrategias, las cuales optimizaran las oportunidades y fortalezas con las que se cuenta en la organización en este momento.

Además se busca mejorar la aplicación del proceso administrativo, tener un direccionamiento estratégico que permita, cumplir con los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo y así lograr el buen desempeño de los empleados.

De igual forma para los autores la investigación es de suma importancia ya que se tendrá la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación como administradoras de empresas y a su vez con este estudio se contribuirá al beneficio de toda la comunidad en general, en la medida que esta organización mejore sus procesos internos y por siguiente la prestación de sus servicios.

1.5 DELIMITACIÓN

1.5.1 Conceptual. La temática del proyecto se enmarcará en la siguiente conceptualización: Estrategas, Ventaja competitiva, Planeación Estratégica, Tipos de estrategias, Implementación y evaluación de estrategias, la Matriz EFI, Matriz EFE, Matriz de Perfil Competitivo, Matriz DOFA, Matriz IE, Matriz gran estrategia, Toma de decisiones y Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica.

1.5.2 Operativa. Para la ejecución de este proyecto se realizara una entrevista, para la cual podrían presentarse los siguientes inconvenientes: falta de tiempo y disposición por parte de los funcionarios de la ferretería.

1.5.3 Temporal. En la elaboración del presente trabajo de grado se emplearon ocho (8) semanas, las cuales se encuentran detalladas en el cronograma de actividades.

1.5.4 Geográfica. Este proyecto se llevara a cabo en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, específicamente en la Ferretería Punto Cerámico ubicado en la calle 7 No 28-147

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO HISTORICO

2.1.1 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel internacional. Las metodologías y técnicas de la planificación estratégica son consecuencia de una evolución histórica que tiene sus inicios en la revolución industrial (siglo XVIII) en Inglaterra y Alemania. Fueron los pensadores económicos de las teorías clásicas, y posteriormente los pensadores de las teorías neoclásicas, quienes influyeron en el proceso histórico de los sistemas de planificación en los ámbitos micro y macro.

Más tarde, las teorías de la planificación estratégica fueron desarrolladas y transformadas en herramienta microeconómica por una serie de investigadores y estudiosos que perfeccionaron este instrumento y su metodología.

El concepto de planificación estratégica como lo conocemos en la actualidad surge en los años ochenta en la Escuela de Negocios de Harvard y fue aplicado en primera instancia a la empresa privada, con el fin de que a partir de ella ésta alcanzara un alto grado de competitividad en el mercado, teniendo presentes siempre los movimientos de la competencia para alcanzar un único objetivo, el éxito empresarial.

En la década de 1980 varios países de la región que estaban sujetos a regímenes autoritarios de gobierno empiezan una transición hacia la democracia. En este contexto se da inicio a una nueva institucionalidad, creándose nuevas leyes y normas que delegan a los municipios mayor poder de planificación. En Brasil, por ejemplo, surgen los planes directores municipales, en Chile los Planes de Desarrollo Comunal, en Bolivia la ley de participación ciudadana. En Centroamérica el proceso de paz trajo consigo un trabajo asociativo de municipios, como es el caso de Guatemala, entre otras reformas llevadas a cabo en la región.²

En otros países, como el Perú, en algunas regiones la presencia de la subversión y el narcotráfico crea un clima de violencia política y social que obliga al Estado a replegarse en amplias zonas del país. Los desastres naturales y las epidemias como el cólera, el dengue, la malaria y la fiebre amarilla, sumados al deplorable estado de las vías de comunicación, configuran un escenario crítico en el país.

Surge así un enfrentamiento entre algunas regiones y el poder central; en el caso de San Martín, la crisis económica y la Ley de regionalización que anexaba este territorio a Libertad creó un descontento regional con movilizaciones y huelgas (1985 y 1989).

En este proceso se observó la necesidad de organizar mejor las propuestas y negociaciones con el Estado nacional. Al lograrse la región autónoma, el gobierno regional y las

² SERNA GOMEZ. Humberto, Gerencia estratégica. Planeación y gestión - Teoría y metodología. 6 ed. Bogotá. 3R Editores.1999. P. 2.

organizaciones representativas deciden embarcarse en el primer intento de planificación participativa (Plan Sauce: 1992) con herramientas de carácter normativo y tradicional. Lo anterior demuestra que en América Latina no existe un proceso único de planificación regional; los caminos han sido diferentes. Sin embargo, existe una tendencia en la región de ir incorporando planes estratégicos como fórmula para ordenar el desarrollo, ya sean regionales o locales, como ha ocurrido recientemente.

Por otro lado, ante las reformas estructurales realizadas en los países de la región, se advierte que la estabilidad macroeconomía no es suficiente para generar una dinámica económica en el ámbito local. Con la reestructuración económica y con una estructura empresarial en que gran parte de las empresas de los países de América Latina son micro, pequeñas y medianas, las ciudades comienzan a preocuparse por una política específica de generación de empleo y renta.

De otra parte se debe decir que la planeación estratégica es una herramienta imprescindible no sólo para la empresa sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea profesionalmente, económicamente o personalmente, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende. La planeación estratégica es válida y necesaria en cualquier campo, aunque a veces lo olvidamos, o lo recordamos pero ignoramos que eso se llama planeación estratégica.

Es importante resaltar que la planeación estratégica sólo la puede realizar cada empresa que conoce profundamente su estructura, su cultura, sus capacidades, sus debilidades, sus ambiciones, objetivos y su visión, puesto que cada empresa es un caso particular, un mundo aparte que requiere de planes y estrategias específicas. Es importante tener presente que en la planeación estratégica nada es generalizable. Nada se puede copiar e implementar sin antes hacer un estudio y adaptación acorde al medio en que se requiere implementar.³

En su etapa inicial en los años 60 se definió la estrategia empresarial como la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos y la asignación de recursos para alcanzar tales metas. La necesidad de la planeación en una empresa aparece principalmente por tres razones:

-Para obligar a pensar en el futuro. Se planifica para que todas las personas de la empresa piensen hacia donde van y se puedan anticipar a los problemas, evitando en esta forma que se deje los problemas a la suerte o a las creencias religiosas.

-Para obligar a pensar en forma coordinada, esto permite que las personas sean conscientes de qué es lo que se espera de ellas y así puedan cumplir con las funciones asignadas.

-Para evitar riesgos y pérdidas, si no se ha realizado por anticipado una planeación, los riesgos de pérdidas se aumentan y lo más seguro es que la empresa fracase.

³ ÁLVAREZ TRILLOS, José Antonio. Plan estratégico de la información financiera. Trabajo de grado. Cúcuta, Universidad Francisco de Paula Santander, Facultad de ciencias administrativas y económicas, 1999. P. 25

Esto no significa" que la planeación es la fórmula para que una empresa nunca fracase, simplemente significa que una empresa que planea sus- actividades tiene más probabilidades de triunfar. La planeación estratégica es quizás la herramienta administrativa más importante, de la que depende el éxito de cualquier empresa. El proceso administrativo está conformado por varios elementos, entre ellos la planeación, planeación que debe obedecer a una estrategia previamente definida, de allí que se conoce como planeación estratégica.

La estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, un objetivo, una meta, y por tanto, la planeación debe obedecer a ello. Se debe planear qué acciones se deben realizar y cómo se deben realizar de manera tal que se logren los cometidos. La empresa fija sus objetivos, sus metas, y luego debe planear cómo cumplirlos, que hacer para lograrlos, y eso es básicamente la planeación estratégica. La planeación supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base a ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias.⁴

Es por lo anterior que la planeación estratégica es una herramienta imprescindible no sólo para la empresa sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea profesionalmente, económicamente o personalmente, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende. La planeación estratégica es válida y necesaria en cualquier campo, aunque a veces lo olvidamos, o lo recordamos pero ignoramos que eso se llama planeación estratégica.

Por último, aclarar que la planeación estratégica sólo la puede realizar cada empresa que conoce profundamente su estructura, su cultura, sus capacidades, sus debilidades, sus ambiciones, objetivos y su visión, puesto que cada empresa es un caso particular, un mundo aparte que requiere de planes y estrategias específicas. Es importante tener presente que en la planeación estratégica nada es generalizable. Nada se puede copiar e implementar sin antes hacer un estudio y adaptación acorde al medio en que se requiere implementar.

2.1.2 Antecedentes históricos de las ferreterías a nivel internacional. Ferretería originalmente se refería, en primer lugar, a la fabricación de productos de hierro y, en segundo lugar, el lugar de la venta de esos artículos para uso doméstico y no para uso industrial. En ambos contextos, el término se ha ampliado para incluir artículos hechos de acero, aluminio, latón, o de otros metales, así como plásticos.⁵

La contratación de artículos de ferretería tiene una larga tradición, que se remonta al primer uso registrado del metal de objetos útiles de la moda, ya en 1200 antes de Cristo, y el

⁴ GERENCIE.COM. Planeación estratégica. [En línea] (Junio 12 de 2010), disponible en < <http://www.gerencie.com/planeacion-estrategica.html>>

⁵ WEBACADEMIA. Historia de las ferreterías. [En línea] (21 de octubre de 2013), disponible en < http://centrodeartigos.com/articulos-utiles/article_108920.html> p 1

estudio de la circulación de estos productos en todo el mundo, a menudo a través de largas distancias, ha proporcionado valiosa información sobre sociedades primitivas y las pautas comerciales.

En la Edad Media, los trabajadores metalúrgicos cualificados eran muy apreciados por su capacidad para crear una amplia gama de cosas, de armas, herramientas y utensilios para enseres domésticos más humildes, y el herrero local mantuvo la principal fuente de ferretería hasta la Revolución Industrial se produjo la introducción de la producción en masa de finales del siglo 18. En las zonas en las que objetos de hierro y uñas se fabrican, en particular el País Negro, un ferretero era un fabricante que opera bajo el sistema nacional, que puso fuera de hierro para herreros, fabricantes de clavos u otros trabajadores del metal y, a continuación, organizó la distribución de los productos terminados a los minoristas.

En la segunda mitad del siglo 19, ferretería victoriana ofrece un treasurehouse del metal atractivo, con los fabricantes elaboran catálogos que ofrecen, literalmente, miles de objetos para satisfacer todas las necesidades, casi todos los cuales trató de combinar la practicidad con un diseño agradable.

La segunda mitad del siglo 20 vio la disminución constante de tiendas ferreteros. Aunque cada ciudad pequeña en Gran Bretaña solía tener por lo menos una, su destino se ha reflejado en la de muchos emporios tradicionales. El número de ferreteros se ha reducido drásticamente con la llegada de las grandes superficies de bricolaje que ofrecen una gama completa de artículos de ferretería y productos afines bajo un mismo techo, y más recientemente la llegada de los catálogos de venta por correo integrales y proveedores de Internet.

Sin embargo, ha habido un resurgimiento simultáneo en la suerte de viejo estilo de ferretería forjado a mano, con un fuerte interés en la restauración auténtica de hogares período previo a la demanda de productos como mangos tradicionales de hierro puertas, perillas de puertas, picaportes, placas letras, cerraduras, bisagras, ganchos, accesorios del gabinete y muebles ventana. Incluso ha habido un renovado uso de "uñas herrero" - cuatro lados uñas rosehead hechas a mano. Esto es típico de una tendencia que ha visto una mayor apreciación de los diseños que han resistido la prueba del tiempo, que ha permitido ferretería forjado a mano para encontrar una aplicación mucho más amplio que su uso en la restauración de la propiedad - aunque la práctica de incorporar ferretería tradicional en la vivienda contemporánea ha recibido ayuda de técnicas modernas, como fondo de galvanización y pintura en polvo para inhibir la corrosión.⁶

2.1.3 Antecedentes históricos de las ferreterías a nivel nacional. La expansión del negocio de grandes superficies especializadas en construcción y hogar en el país puso en jaque a varios segmentos del comercio, siendo el de las ferreterías uno de los que más sintió movimientos desestabilizadores, reflejados en la disminución de ingresos y en el cierre de muchos negocios.

⁶ *Ibíd.* p 2

Esta realidad despertó en los ferreteros del país un afán por no perder participación de mercado, situación que ha llevado a los protagonistas de esta cadena a desarrollar estrategias para modernizar su oferta, sus puntos de venta, teniendo como referencia no solo el ejemplo de la competencia internacional, sino con la estructuración de alianzas empresariales con un fin: no dejar desaparecer sus negocios -en la mayoría de los casos familiares- dando la 'pelea' para conservar sus clientes.

La historia de las ferreterías en Colombia data de 1960, aproximadamente, y fueron algunas familias europeas asentadas en Bogotá y otras colombianas, las encargadas de darle vida a estos negocios, que se ubicaron en los sectores comerciales de los barrios de las ciudades, aunque su oferta también encontró lugar en las zonas céntricas de las urbes.

Así, durante casi 50 años, las tradicionales ferreterías ejercieron una posición dominante en el mercado local, y temas como el servicio al cliente, la mejor relación con los proveedores, la modernización de puntos de venta, además de la capacitación a empleados y mejores prácticas contables, no tuvieron tanta relevancia en las prioridades de los empresarios ferreteros.

Sin embargo, la llegada de cadenas como Homecenter, e Easy recientemente, cambió la historia, no solo por su conocimiento del mercado sino por los ambiciosos planes de expansión, que proyectan inversiones para los próximos años del orden de los US\$200 millones, aproximadamente, en cada caso.

Ante esta desventaja competitiva y económica, José Luis Restrepo, gerente de Dyna y Cía., empresa antioqueña que en el país es proveedor y distribuidor de cerca de 11.000 de las 15.000 ferreterías que se calcula operan en Colombia, decidió crear una especie de agremiación para impulsar el desarrollo de las ferreterías.⁷

La idea, explica Restrepo, es evitar que al sector nacional le pase lo mismo que le ocurrió al chileno, donde la expansión de grandes formatos obligó a la reducción en número de las medianas y pequeñas ferreterías. "Hace 10 años, en Chile había 10.000 ferreterías y hoy solo quedan 3.000. En Colombia, la competencia privada es muy fuerte, y con la ferretería sucede un fenómeno diferente al de la tienda de barrio, que sigue siendo visitada por la gente así existan nuevos supermercados e hipermercados, porque se han sabido modernizar. La ferretería se quedó atrasada, con ambientes hostiles, oscuros, atiborradas de productos, con ferreteros empíricos y muy básicas en sus procesos administrativos".

Ante este panorama, Dyna creó hace dos años el Club Punto Dinámico, con la idea de proteger la pequeña y mediana empresa. Este proyecto tiene como finalidad brindarles a los independientes herramientas para estar al día "en lo que necesitan saber, hacer y tener", dice Restrepo. Es decir, capacita en técnicas de venta, almacenamiento, manejo de

⁷ DINERO. Ferreterías, se preparan con todos los fierros. [En línea] (23 de julio de 2013) disponible en <<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/ferreterias-preparan-todos-fierros/99755>>

inventarios, compras, mercadeo y acceso a la tecnología para manejar eficientemente esta información y convertirla en una ventaja competitiva.

Este modelo fue copiado del creado por la firma española Ehlis, llamado Cadena 88, que hoy tiene operación en Barcelona y Valencia, cuenta con 780 afiliados y una facturación anual cercana a los US\$300 millones.

A la fecha, Club Punto Dinámico tiene 49 ferreterías afiliadas: 15 en Medellín, 14 en Bogotá, 12 en Cali y 8 en Barranquilla. La meta a 2015 es tener 500 socios. Para afiliarse, un ferretero necesita haber sido cliente de Dyna al menos un año, pagar una afiliación que, dependiendo del tamaño, oscila entre \$3 millones y \$6 millones, y una mensualidad entre los \$300.000 y los \$600.000.

2.1.4 Antecedentes históricos de las ferreterías a nivel local. Como toda ciudad colombiana la villa de los caros llamada así por muchos historiadores como Mario Javier Pacheco⁸. Ocaña fue fundada en 14 de diciembre de 1570, por lo tanto las edificaciones de ese entonces eran acordes a la época es decir en ladrillo y azulejos, a medida que ha pasado el tiempo la ciudad ha venido cambiando su infraestructura por lo que en la actualidad se encuentran edificaciones antiguas como el Complejo Histórico de San Francisco hasta modernos edificios como City Gold, Plazarella, El Edificio Azul entre otros.

Actualmente las construcciones en la ciudad de Ocaña se están destacando por sus modernos diseños ajustados a los requerimientos del medio, así mismo los materiales para la construcción de las edificaciones y obras civiles se adquieren en los establecimientos de la ciudad, distribuidores directos de esta clase de materiales y en otras ciudades dependiendo de los requerimientos de diseño de la obra. Dentro de las ferreterías que se destacan en la ciudad de Ocaña, están La Ujueta, el Martillo, Bohórquez, Silva Gómez, Torcoroma, entre otras las cuales por tradición han sido las más representativas en la población.

Además se encuentran otras ferreterías como son: Ferretería Disprocon, Ferretería el Bodegón eléctrico, Ferretería La Gran Esquina de Ocaña, Ferretería La 15, Ferretería Mundial, Ferretería Pisos & Enchapes, Ferretería Eléctricos y ferreterías, Ferretería La Gloria, Ferretería La Rotina, Ferretería el Martillo, Ferretería el Malecón, entre otras.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Teoría de la administración estratégica. La dinámica de los negocios y de la gestión pública en estos tiempos, le exigen al directivo y profesional de hoy una capacidad de gerenciar los recursos a su disposición con enfoque estratégico. La adquisición de estas destrezas requiere educar el pensamiento en ese sentido, lo cual se inicia con el conocimiento de la metodología y la aplicación práctica del reconocido proceso de

⁸ACADEMIA DE HISTORIA DE OCAÑA. 12 de diciembre de 2011. Disponible en internet: <<http://academiaocana.blogspot.com/>>.

planificación estratégica. Este curso de Alta Gerencia se pone en manos de los participantes un instrumento de ventaja competitiva clave, para asegurar la supervivencia de la organización en el largo plazo, lo cual tiene que ver más con la adaptabilidad o el manejo del cambio, así como la capacidad de respuesta integral o estratégica a situaciones internas y del entorno cada vez más inciertas.⁹

Según Fred. R David Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos

La Gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Por otra parte se debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

La gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea PROACTIVA, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes. La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado.

Además la Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. Goodstein (1997:9) afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.¹⁰

Según Terry aspectos que son 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 valores y las creencias tienen que ser parte integral de la

⁹ CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría de la administración, 5° edición. Bogotá, McGraw Hill 1971. P 49.

¹⁰ GIRALDO OCAMPO, Julián Darío. Gerencia estratégica. Editorial Ital. 2001. P 63

cultura de la organización mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos, afectan los hábitos de pensamiento de la gente, su forma de relacionarse unos con otros, la tecnología que emplean y las políticas, las reglas, los procedimientos y las descripciones de los trabajos a que se dedican.

Así pues la cultura de una organización es mucho más que solo medios tangibles y las reglas de operación; incluye las normas y las reglas de juego que operan efectivamente en la empresa ya que en oportunidades no están escritas, ni se expresan verbalmente.¹¹

Según Idalberto Chiavenato la formulación de alternativas estratégicas son las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta las condiciones internas y las condiciones externas de la empresa. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales.¹²

Es esencial en una organización en el cotidiano desarrollo de sus actividades haber planteado una serie de estrategias que le permitan al ente económico desarrollarse y cumplir sus objetivos de una manera rápida y oportuna, con base en esta premisa, es necesario asegurar que cada empresa debe contar con una adecuada planeación que tenga presentes una serie de estrategias que favorezcan su desempeño en el área en la que se desenvuelve.

Como todo planeamiento, es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.¹³

James Stoner señala: "los autores emplean distintos términos: "planeación a largo plazo", "planeación general", "planeación estratégica". Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica.

2.2.2 Matriz de evaluación del factor interno. Es una herramienta analítica de formulación de estrategias, que resume y evalúa las debilidades y fortalezas de las áreas de gerencia, mercadeo, finanzas y producción. La matriz está basada en apreciaciones subjetivas y su eficiencia depende del buen juicio del analista que la aplique.

Su metodología es la siguiente:

Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.

¹¹ TERRY George, principios de administración 5°. Bogotá. McGraw Hill 1971. P 37.

¹² CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría de la administración, 5° edición. Bogotá, McGraw Hill 1971. P 49.

¹³ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. Bogotá. Pearson educación 1997. P 38.

Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el entendimiento, deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.¹⁴

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Estrategas. Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres, como director general, presidente, dueño, presidente la junta directiva, director ejecutivo, canciller, decano o empresario.

2.3.2 Ventaja competitiva. El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conserve una ventaja competitiva. Este termino se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”.

La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante: la adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos, formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores.¹⁵

2.3.3 Matriz DOFA. Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en el medio, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA.

Estrategia FO: Corresponde al uso de fortalezas internas de la empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Estrategia DO: Mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Estrategia FA: Utilización de las fortalezas de la empresa para evitar minimizar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Estrategia DA: Derrotar debilidades internas y eludir amenazas ambientales, tomando estrategias defensivas.

Los pasos para construir una Matriz DOFA son:¹⁶

Hacer una lista de fortalezas internas claves, hacer una lista de las debilidades internas decisivas, hacer una lista de las oportunidades externas importantes, hacer una lista de

¹⁴ BASTOS SÁNCHEZ María Clemencia, Gerencia estratégica. Bogotá. Edinorte Ltda. 2002. P.54.

¹⁵ SANTANA ROBLES, Ignacio, gerencia estratégica Méjico Trilla SA 2002 P.127.

¹⁶ CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría de la administración, 5° edición. Bogotá, McGraw Hill 1971. P 49.

amenazas externas claves, comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias, cruzar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias, comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar estrategias y comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar estrategias.

Oportunidades y amenazas. Se refieren a las tendencias y a los acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Un principio básico de la organización estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Este proceso de realizar investigaciones y de reunir y asimilar información externa en ocasiones se conoce como examen del entorno o análisis de la industria.¹⁷

Fortalezas y debilidades. Son las actividades que una organización si puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente.

Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. Los factores internos se determinan de varias maneras, por ejemplo, mediante el cálculo de proporciones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y con los promedios de la industria. También es posible desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos como la moral de los empleados, la eficiencia de la productividad, la efectividad de la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes.

2.3.4 Planeación Estratégica. Para iniciar un proceso de planeación estratégica se debe tener bien claro que es y en que consiste. La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La planeación estratégica, es más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica, de allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas.

La gestión estratégica requiere líderes y esos son los estrategas. Los estrategas son todas las personas o funcionarios de una organización que tiene capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización, tal es el caso de los gerentes de áreas, directores, jefes de departamentos quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de las compañías.

¹⁷ *Ibíd.* p 50

La misión es la formulación explícita de los propósitos de la organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos, la misión de una empresa debe responder a las siguientes preguntas: Para qué existe la organización?,Cuál es su negocio?, cuáles son sus objetivos?, Cuales son sus clientes?, Cuales son sus prioridades?, Cual es su responsabilidad y derecho frente a los colaboradores?, y cual su responsabilidad social?. La misión por tanto debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. 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 el equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y su cabal realización.¹⁸

La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro, sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que le proporcionan un propósito a la organización.

El diagnóstico estratégico es el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución: Fortalezas. Son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución; debilidades. Son las actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Las Oportunidades. Son los eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta si se aprovechan en forma oportuna y adecuada; y las amenazas. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

2.3.5 Tipos de estrategias. Partiendo de esta última acepción, cabe resaltar que en una organización existen diversos tipos de estrategias, dentro de las cuales se destacan: Estrategias de tipo corporativo, estrategias por unidad de negocio, estrategias a nivel funcional y estrategias de producto.

Alternativas de estrategias. Por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones son aplicables a todo tipo y tamaño de organizaciones. Las estrategias alternativas se pueden clasificar así:

Intensivas. Estrategia de Penetración en el Mercado. Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores fuerzas de mercadeo.

Integrativas. Estrategia de Integración hacia Adelante. Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.

Diversificadas. Estrategia de Diversificación Concéntrica. Añadir nuevos productos pero relacionados.

¹⁸ *Ibíd.* P 52

2.3.6 Implementación y evaluación de estrategias. Formular estrategias es fijar caminos de acción para alcanzar objetivos relacionados con el futuro.

Seguimiento y evaluación. Una estrategia se formula con un fin central: que la organización logre lo que quiere, luego si al cabo del tiempo los resultados no se están dando, la pregunta a hacerse es si la estrategia funcionó o no. Para evaluar una estrategia, en primer lugar porque en general muy pocas estrategias dan resultados importantes en el corto plazo y ese es su mayor enemigo, el tiempo; pero, además, porque cuando una estrategia falla no es fácil identificar si lo que falló fue la estrategia, o si lo que cambiaron fueron las condiciones del entorno en que se aplicó y que, por tanto, llevaron a su fracaso.

2.3.7 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acción (PEEA). Es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los ejes son fortalezas financieras (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI), las dos dimensiones internas, fortaleza financiera y ventaja competitiva, así como las dos externas fortaleza de la industria y estabilidad ambiental, se puede considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

2.3.8 Matriz de la gran estrategia. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia, así como también las divisiones de una firma; esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas.

Posición competitivo y crecimiento del mercado; las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz, las firmas situadas en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia se encuentran en magnífica posición estratégica, las firmas situadas en el cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado, por tal razón se requiere determinar la ineffectividad de la empresa y la forma de mejorar su posición competitiva, las organizaciones del cuadrante III, compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Estas firmas deben efectuar rápidamente algunos cambios drásticos para evitar mayores pérdidas y su posible extinción, y las empresas del cuadrante IV, poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento, estas empresas poseen la fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras.

2.3.9 Matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente

2.3.10 Matriz EFE. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

2.3.11 Matriz de Perfil Competitivo. Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

2.3.12 Matriz IE. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

2.3.13 Toma de decisiones. Es una matriz de decisión es un gráfico que permite a un equipo o un individuo identificar y analizar la tasa de la fuerza de las relaciones entre conjuntos de información.

Una matriz de decisión se utiliza con frecuencia durante las actividades de planificación de la calidad para seleccionar producto / servicio, características y objetivos y desarrollar los procesos y sopesar las alternativas.

Para mejorar la calidad una matriz de decisión puede ser útil en la selección de un proyecto, en la evaluación de soluciones alternativas a problemas, y en el diseño de los recursos.

2.3.14 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica. Es un instrumento, que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, "internos y externos", identificados con anterioridad. Esta técnica, además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, también se utiliza para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Pues indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. Usa la información obtenida de los análisis internos y los resultados de los análisis externos para sugerir en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz FODA, la matriz del perfil competitivo el análisis PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), entre otras, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

2.4 MARCO CONTEXTUAL

Ocaña es un municipio colombiano ubicado en la zona noroccidental del departamento de Norte de Santander. Está conectada por carreteras nacionales con Bucaramanga, Cúcuta y Santa Marta. La provincia de Ocaña posee el Área Natural Única Los Estoraques ubicado a 1 kilómetro de La Playa de Belén "Bien de Interés Cultural" y "Monumento Nacional" y a 27 kilómetros de la ciudad de Ocaña.

Poblacionalmente se constituye como la segunda población del departamento después de Cúcuta con más de 100.000 habitantes incluida el área rural. Su extensión territorial es de 460 km², que representa el 2,2% del departamento. Su altura máxima es de 1 202 msnm y la mínima de 761 m.

El municipio de Ocaña se divide en 18 corregimientos. Cerro de las Flores, Quebrada de la Esperanza, Las Chircas, Llano de los Trigos, Aguas Claras, La Floresta, Portachuelo, Otaré, Pueblo Nuevo, La Ermita, Agua de la Virgen, Buenavista, Mariquita, Las Lizcas, Espíritu Santo, El Palmar y Venadillo.¹⁹

La ciudad de Ocaña fue fundada el 14 de diciembre de 1570, por el capitán Francisco Fernández de Contreras, como parte del tercer proyecto poblador del oriente, patrocinado por la Audiencia y el Cabildo de Pamplona.

La fundación tuvo por objeto la búsqueda de una vía que comunicara el núcleo urbano de Pamplona con el mar Caribe y el interior del Nuevo Reino.

Debido a la localización geográfica del poblamiento, la Audiencia de Santafé, presidida por Andrés Díaz Venero de Leiva, determinó que la naciente villa quedara bajo la jurisdicción de la Provincia de Santa Marta, siendo gobernador de ésta, don Pedro Fernández del Busto.

El nombre de Ocaña le fue puesto al nuevo poblamiento, como homenaje a Fernández del Busto, natural de Ocaña, en España.

Los pueblos prehispánicos que habitaron la región, fueron los denominados tradicionalmente como HACARITAMAS y la llamada CULTURA MOSQUITO o BAJOMAGDALENENSE, esta última de filiación caribe, según las investigaciones hasta ahora realizadas. Su nombre en lengua nativa, fue el de ARGUTACACA, según lo registran documentos del siglo XVI.

En 1575, Ocaña obtiene el título de ciudad, como consta en los documentos oficiales de la época. A finales del siglo XVI, una vez sometidas las tribus de la zona, se inician las

¹⁹ PÁEZ GARCÍA, Luis Eduardo. Historia de la Región de Ocaña. Jaguar Group Producciones. Bogotá, 2009. P 23

colonizaciones, cuya área de influencia corresponde a lo que es hoy la Provincia de Ocaña y algunas poblaciones del sur del Cesar y de Bolívar.

Puerto Nacional, cercano a Gamarra, debió su aparición al mismo fundador de Ocaña; Río de Oro (Cesar), nació debido al empeño de los frailes agustinos y del encomendero Antón García de Bonilla y a la labor de los agustinos, cuyo convento estaba inicialmente en Ocaña; Teorama, Hacarí, El Carmen, La Playa, Aspásica, Pueblo Nuevo, Buenavista, San Calixto, Bucarasica y Cáchira, se iniciaron como centros agrícolas de los fundadores y pobladores de Ocaña. Convención, surge en 1829 y La Cruz (hoy Abrego), consolida oficialmente su poblamiento en 1810.

Durante la Colonia, Ocaña perteneció como cantón a la Provincia de Santa Marta; luego, cantón de Mompos; después, departamento, y el 29 de mayo de 1849 (Ley 64), Provincia, integrada por los distritos parroquiales de Ocaña, Río de Oro, Convención, Loma de Indígenas, San Antonio, Brotaré, Teurama, La Cruz, Aspásica, la Palma, Pueblo Nuevo, Buenavista, Los Ángeles, Loma de Corredor, Aguachica, Puerto Nacional, Simaña, San Bernardo, Badillo y Tamalameque.²⁰

En el transcurso de la guerra de Independencia, la zona de Ocaña cobra singular importancia estratégica. Aquí Bolívar (1813), quien denominó la ciudad "brava y libre", consolidó sus fuerzas para la Campaña Admirable con tropas momposinas y de la región. En 1815, Santander hace su entrada a Ocaña recibiendo allí el nombramiento de Comandante General de las tropas de reconquista del norte. Entre los mártires ocañeros de la Independencia, se destaca don Miguel Pacheco y doña Agustina Ferro, fusilada por la guerrilla realista de Los Colorados, el 20 de enero de 1820. El 9 de abril de 1828, se reunió en el templo de San Francisco (monumento nacional desde 1937), la Convención constituyente cuyo propósito era el de reformar la Carta expedida en Cúcuta en 1821. En dicha Convención, se enfrentaron las fracciones santanderista y boliviana, produciendo como resultado la dictadura de Bolívar, el atentado contra su vida y, finalmente, la disolución de la Gran Colombia.

A partir de 1963, se inicia la transformación urbana de la ciudad a raíz de invasiones que modifican el esquema ortogonal inicial, dando como resultado la ciudad que vemos hoy, mezcla de arquitectura colonial, republicana y moderna.

²⁰ *Ibíd.* p 24

Figura 1. Mapa de Ocaña



Fuente. PÁEZ GARCÍA, Luis Eduardo. Historia de la Región de ocaña. Jaguar Group Producciones. Bogotá, 2009.

Clima. La temperatura promedio de Ocaña es de 22 °C. Piso térmico templado, con una temperatura no menor a los 8 °C y no mayores a los 25 °C. Precipitaciones entre los 1.000 y 2.000 mm anuales, las lluvias durante el primer semestre son escasas. Los meses de lluvia son, agosto, septiembre, octubre y noviembre, éste último es aprovechado para los cultivos semestrales.²¹

2.5 MARCO LEGAL

2.5.1 Constitución Política de Colombia 1991.²² Artículo 14. Toda persona tiene derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica.

Artículo 333. La actividad y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común para su ejercicio nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización

²¹ *Ibíd.* p25

²² COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 1095 de 2006, Reforma Política Constitucional, editorial Cupido, Bogotá, 2010 Constitución Política de Colombia, P. 136.

de la Ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa como base del desarrollo tiene función social que implica obligaciones; el estado fortalecerá las organizaciones y estimulará el desarrollo empresarial.

2.5.2 Decreto 410 de 1971.²³ Por el cual se expide el Código de Comercio. Artículo 10. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

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

Artículo 11. Las personas que ejecuten ocasionalmente operaciones mercantiles no se considerarán comerciantes, pero estarán sujetas a las normas comerciales en cuanto a dichas operaciones.

Artículo 12. Toda persona que según las leyes comunes tenga capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejecutar actos comerciales.

Los menores adultos pueden, con autorización de sus representantes legales, ocuparse en actividades mercantiles en nombre o por cuenta de otras personas y bajo la dirección y responsabilidad de éstas.

Artículo 13. Para todos los efectos legales, se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

1. Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;
2. Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y
3. Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

Artículo 14. Son inhábiles para ejercer el comercio, directamente o por interpuesta persona:

1. Derogado. L. 222/95.
2. Los funcionarios de entidades oficiales y semioficiales respecto de actividades mercantiles que tengan relación con sus funciones, y
3. Las demás personas a quienes por ley o sentencia judicial se prohíba el ejercicio de actividades mercantiles.

Si el comercio o determinada actividad mercantil se ejerciere por persona inhábil, ésta será sancionada con multas sucesivas hasta de cincuenta mil pesos que impondrá el juez civil del circuito del domicilio del infractor, de oficio o a solicitud de cualquier persona, sin perjuicio de las penas establecidas por normas especiales.

²³ REPÚBLICA DE COLOMBIA, Decreto 410 de 1971. Por la cual se expide el Código de comercio. Editorial Lito Imperio, 1971. p 23-31

Artículo 15. El comerciante que tome posesión de un cargo que inhabilite para el ejercicio del comercio, lo comunicará a la respectiva cámara, mediante copia de acta o diligencia de posesión, o certificado del funcionario ante quien se cumplió la diligencia, dentro de los diez días siguientes a la fecha de la misma.

El posesionado acreditará el cumplimiento de esta obligación, dentro de los veinte días siguientes a la posesión, ante el funcionario que le hizo el nombramiento, mediante certificado de la cámara de comercio, so pena de perder el cargo o empleo respectivo.

Artículo 19. Es obligación de todo comerciante:

1. Matricularse en el registro mercantil;
2. Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
3. Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
4. Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
5. Derogado. L. 222/95.
6. Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Artículo 26. El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad.

El registro mercantil será público. Cualquier persona podrá examinar los libros y archivos en que fuere llevado, tomar anotaciones de sus asientos o actos y obtener copias de los mismos.

Artículo 27. El registro mercantil se llevará por las cámaras de comercio, pero la Superintendencia de Industria y Comercio determinará los libros necesarios para cumplir esa finalidad, la forma de hacer las inscripciones y dará las instrucciones que tiendan al perfeccionamiento de la institución.²⁴

Artículo 28. Deberán inscribirse en el registro mercantil:

1. Las personas que ejerzan profesionalmente el comercio y sus auxiliares, tales como los comisionistas, corredores, agentes, representantes de firmas nacionales o extranjeras, quienes lo harán dentro del mes siguiente a la fecha en que inicien actividades.
2. Las capitulaciones matrimoniales y las liquidaciones de sociedades conyugales, cuando el marido y la mujer o alguno de ellos sea comerciante.
3. La interdicción judicial pronunciada contra comerciantes; las providencias en que se imponga a éstos la prohibición de ejercer el comercio; *(los concordatos preventivos y los celebrados dentro del proceso de quiebra; la declaración de quiebra y el nombramiento de síndico de ésta y su remoción)*; la posesión de cargos públicos que inhabiliten para el ejercicio del comercio, y en general, las incapacidades o inhabilidades previstas en la ley para ser comerciante.

²⁴ *Ibíd.* p 32

4. Las autorizaciones que, conforme a la ley, se otorguen a los menores para ejercer el comercio, y la revocación de las mismas.
5. Todo acto en virtud del cual se confiera, modifique o revoque la administración parcial o general de bienes o negocios del comerciante.
6. La apertura de establecimientos de comercio y de sucursales, y los actos que modifiquen o afecten la propiedad de los mismos o su administración.
7. Los libros de contabilidad, los de registro de accionistas, los de actas de asambleas y juntas de socios, así como los de juntas directivas de sociedades mercantiles.
8. Los embargos y demandas civiles relacionados con derechos cuya mutación esté sujeta a registro mercantil.
9. La constitución, adiciones o reformas estatutarias y la liquidación de sociedades comerciales, así como la designación de representantes legales y liquidadores, y su remoción. Las compañías vigiladas por la Superintendencia de Sociedades deberán cumplir, además de la formalidad del registro, los requisitos previstos en las disposiciones legales que regulan dicha vigilancia.
10. Los demás actos y documentos cuyo registro mercantil ordene la ley.

Artículo 29. El registro mercantil se llevará con sujeción a las siguientes reglas, sin perjuicio de las especiales que establezcan la ley o decretos reglamentarios:

1. Los actos, contratos y documentos serán inscritos en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde fueren celebrados u otorgados; si hubieren de realizarse fuera de dicha jurisdicción, se inscribirán también en la cámara correspondiente al lugar de su ejecución o cumplimiento.
2. La matrícula de los comerciantes y las inscripciones no previstas en el ordinal anterior, se harán en la cámara de comercio con jurisdicción en el domicilio de la persona interesada o afectada con ellos.
3. La inscripción se hará en libros separados, según la materia, en forma de extracto que dé razón de lo sustancial del acto, documento o hecho que se inscriba salvo que la ley o los interesados exijan la inserción del texto completo.
4. La inscripción podrá solicitarse en cualquier tiempo, si la ley no fija un término especial para ello; pero los actos y documentos sujetos a registro no producirán efectos respecto de terceros sino a partir de la fecha de su inscripción.

Artículo 30. Toda inscripción se probará con certificado expedido por la respectiva cámara de comercio o mediante inspección judicial practicada en el registro mercantil.

Artículo 31. La solicitud de matrícula será presentada dentro del mes siguiente a la fecha en que la persona natural empezó a ejercer el comercio o en que la sucursal o el establecimiento de comercio fueron abiertos.

Tratándose de sociedades, la petición de matrícula se formulará por el representante legal dentro del mes siguiente a la fecha de la escritura pública de constitución o a la del permiso de funcionamiento, según el caso, y acompañará tales documentos.

El mismo plazo, señalado en el inciso primero de este artículo se aplicará a las copropiedades o sociedades de hecho o irregulares, debiendo en este caso inscribirse todos los comuneros o socios.

Artículo 32. La petición de matrícula indicará:²⁵

1. El nombre del comerciante, documento de identidad, nacionalidad, actividad o negocios a que se dedique, domicilio y dirección, lugar o lugares donde desarrolle sus negocios de manera permanente, su patrimonio líquido, detalles de los bienes raíces que posea, monto de las inversiones en la actividad mercantil, nombre de la persona autorizada para administrar los negocios y sus facultades, entidades de crédito con las cuales hubiere celebrado operaciones y referencias de dos comerciantes inscritos.

2. Tratándose de un establecimiento de comercio, su denominación, dirección y actividad principal a que se dedique; nombre y dirección del propietario y del factor, si lo hubiere, y si el local que ocupa es propio o ajeno. Se presumirá como propietario del establecimiento quien así aparezca en el registro.

Artículo 33. La matrícula se renovará anualmente, dentro de los tres primeros meses de cada año. El inscrito informará a la correspondiente cámara de comercio la pérdida de su calidad de comerciante, lo mismo que cualquier cambio de domicilio y demás mutaciones referentes a su actividad comercial, a fin de que se tome nota de ello en el registro correspondiente. Lo mismo se hará respecto de sucursales, establecimientos de comercio y demás actos y documentos sujetos a registro.²⁶

²⁵ *Ibíd.* p 33

²⁶ *Ibíd.* p 35

3 DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el presente proyecto se hizo uso de la investigación descriptiva, la cual consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.²⁷

Teniendo en cuenta lo anterior se elaboró un diagnóstico utilizando como herramientas diversas matrices, las cuales permitieron proponer un plan de acción para la Ferretería Punto Cerámico.

3.2 POBLACIÓN

La población objeto de estudio estuvo compuesta por 375 clientes habituales de la Ferretería Punto Cerámico, un gerente y 16 empleados.

3.3 MUESTRA

Teniendo en cuenta que la población objeto de estudio es muy reducido, se utilizó para implementar el instrumento de recolección de información el 100% de los funcionarios de la ferretería y para determinar los clientes a encuestar se aplicó la siguiente fórmula estadística.

$$n = \frac{N * (Zc)^2 * p * q}{N - 1 * (E)^2 + (Zc)^2 * p * q}$$

$$N = 375$$

$$Zc = 96\% = 1.96$$

$$p = 50\% = 0.5$$

$$q = 50\% = 0.5$$

$$E = 5\% = 0.05$$

$$n = \frac{375 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{375 - 1 * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

²⁷ SABINO, C (1990). Introducción a la Metodología de la Investigación. Caracas Venezuela.

$$n = \frac{360}{1.89}$$

n = 190 clientes ha encuestar

3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

A la muestra se les aplicó el instrumento de la encuesta elaborada por medio de un cuestionario de preguntas cerradas y una entrevista siendo está diseñada con una serie de preguntas abiertas, con el fin poder hacer una investigación más profunda y recoger la información en forma precisa.

Técnica de recolección primaria. Para la recolección de datos se aplicó la encuesta y la entrevista debidamente orientada, con la cual se obtendrá información para el adecuado desarrollo del estudio dando paso a la planeación y ejecución de las acciones. (Ver anexo A y B)

Técnica de recolección secundaria. Hace referencia a las informaciones complementarias, la cual es obtenida a través la normatividad legal, económica y datos aplicables al sector donde se puede ubicar este trabajo de grado.

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada fue objeto de una clasificación y caracterización según los parámetros preestablecidos, se determino los instrumentos de valoración estadística y se condense en un análisis del total de las preguntas formuladas en el instrumento y así se logro visualizar los resultados de la investigación.

3.6 ACTIVIDADES DE ELABORACIÓN.

3.6.1 Actividades de fundamentación conceptual. Revisión de la literatura

Lectura crítica y analítica
Presentación de la propuesta
Elaboración del marco histórico
Elaboración del marco conceptual
Elaboración del marco legal.

3.6.2 Actividades de fundamentación diagnóstica. Determinación de la población

Elaboración del Instrumento
Aplicación del Instrumento
Tabulación de la información
Proceso y análisis de la información.

3.6.3 Actividades operacionales. Aplicar la entrevista y encuesta a la muestra.

Análisis de la información

Análisis de la información
Redacción del informe
Presentación del trabajo final
Sustentación

4 PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE Y EMPLEADOS, ADEMÁS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA FERRETERÍA PUNTO CERAMICO DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER.

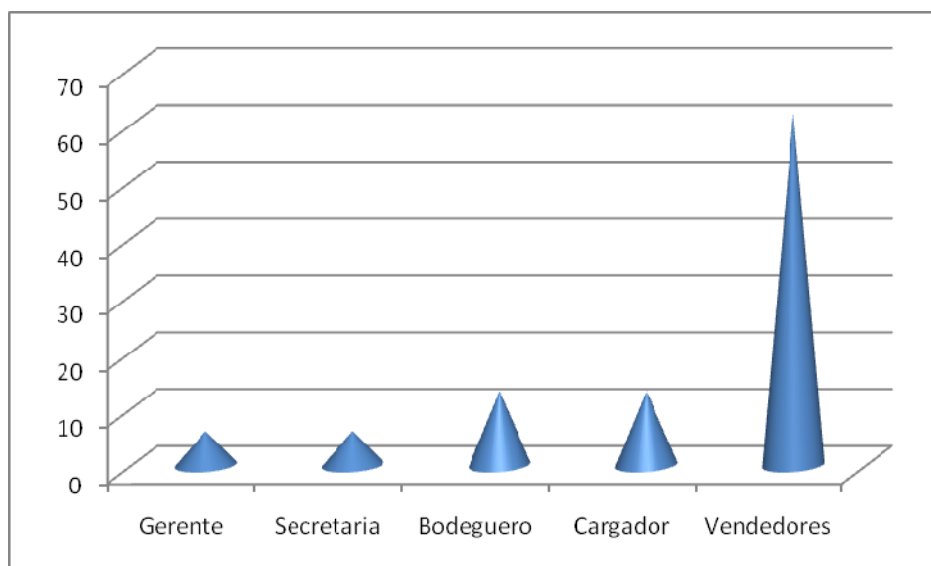
Entrevista aplicada al gerentes y empleados de la Ferretería Punto Cerámico.

Cuadro 1. Cargo que ocupa en la ferretería.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	1	6
Secretaria	1	6
Bodeguero	2	13
Cargador	2	13
Vendedores	10	62
TOTAL	16	100

Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

Grafica 1. Cargo que ocupa en la ferretería.



Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

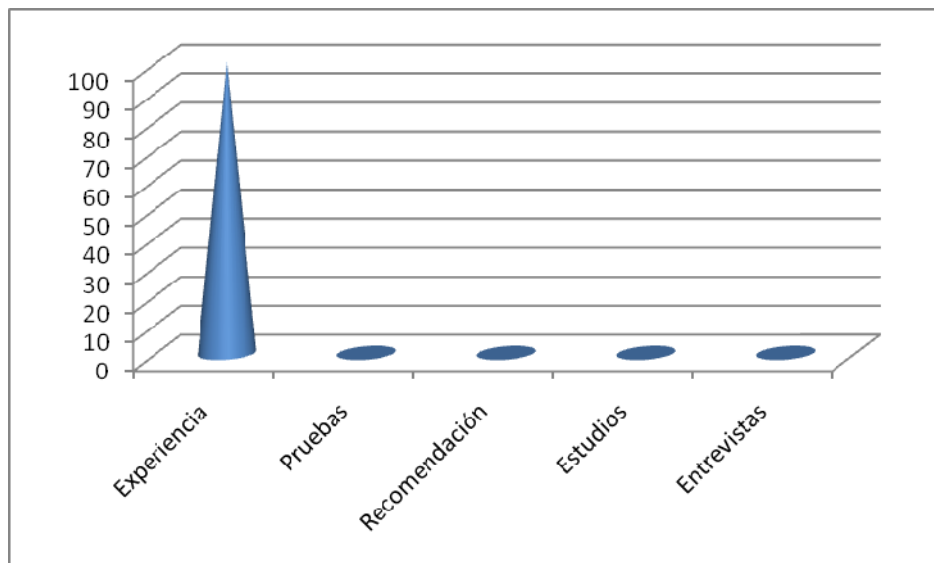
En la ferretería la mayoría de los funcionarios se desempeñan como vendedores ya que esta es la principal actividad de la empresa le sigue en su orden cargos como cargador, bodeguero, secretaria y el representante legal.

Cuadro 2. Criterios que se utilizan en la ferretería para la selección del personal

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia	16	100
Pruebas	0	0
Recomendación	0	0
Estudios	0	0
Entrevistas	0	0
TOTAL	16	100

Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

Grafica 2. Criterios que se utilizan en la ferretería para la selección del personal



Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

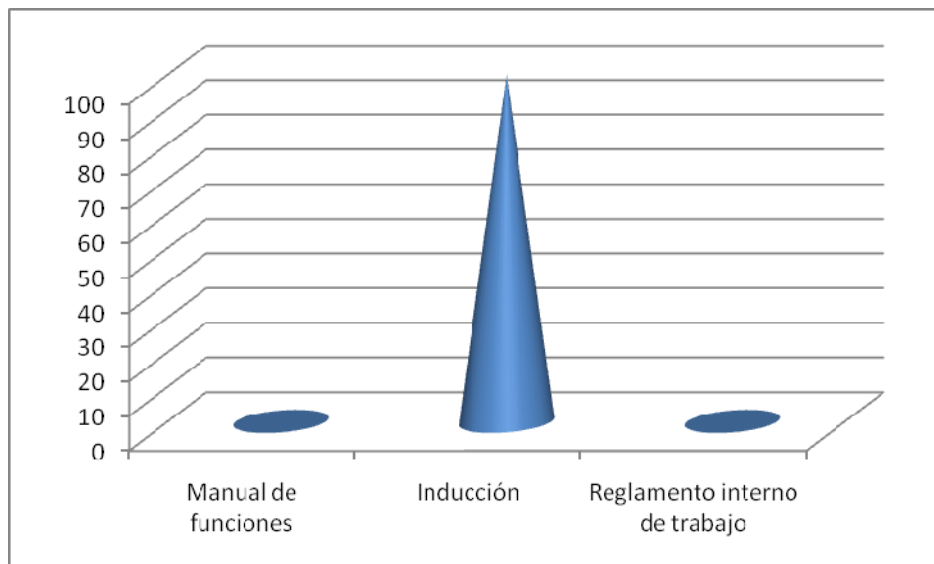
Los empleados de la Ferretería punto cerámico afirman que la forma de seleccionar el personal es a través de la experiencia, ya que se busca es que el empleado tenga conocimiento de cómo realizar las labores con la menor capacitación.

Cuadro 3. Proceso de inducción en la ferretería

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Manual de funciones	0	0
Inducción	16	100
Reglamento interno de trabajo	0	0
TOTAL	16	100

Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

Grafica 3. Proceso de inducción en la ferretería



Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

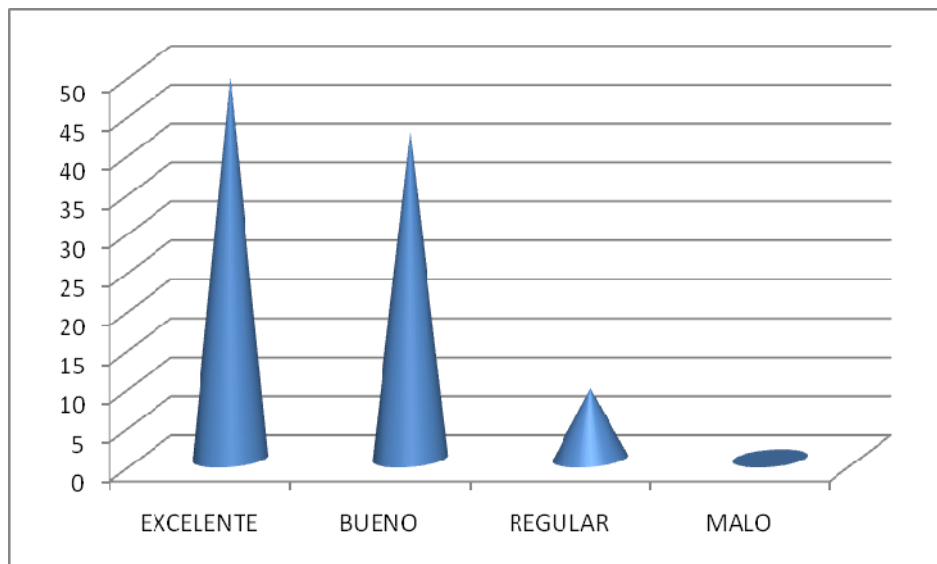
Según los funcionarios el 100% afirman que cuando ingresan a la ferretería como empleados, se les proporciona una inducción con el objetivo de desarrollar adecuadamente las funciones.

Cuadro 4. Programas de capacitación y motivación para el desarrollo de su trabajo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	100
NO	0	0
TOTAL	16	100

Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

Grafica 4. Programas de capacitación y motivación para el desarrollo de su trabajo



Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

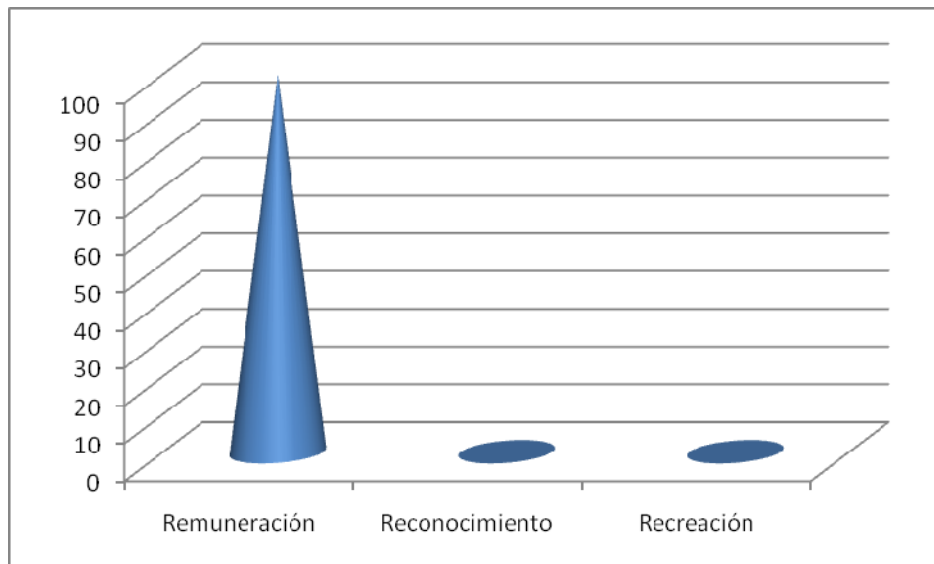
Los funcionarios afirman que son motivados y capacitados para la labor realizada a diario, dicen que se les brinda capacitación sobre los diferentes productos que son comprados, como también son motivados con porcentajes por ventas

Cuadro 5. Motivación que se recibe en la ferretería.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Remuneración	16	100
Reconocimiento	0	0
Recreación	0	0
TOTAL	16	100

Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

Grafica 5. Motivación que se recibe en la ferretería.



Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

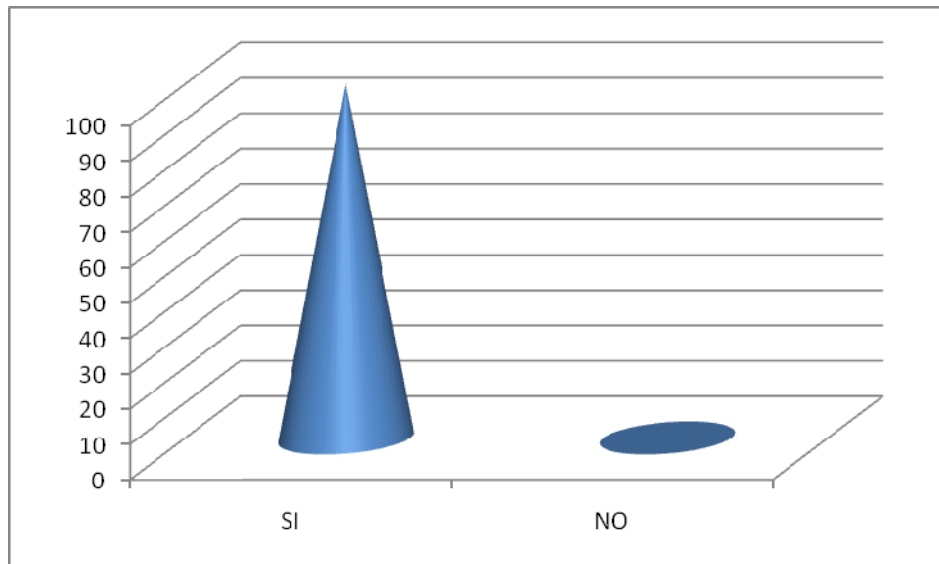
Al igual que la pregunta anterior se debe decir que la motivación que reciben por parte de la ferretería es en cuanto a la remuneración, esto lo afirma el 100% de las personas encuestadas.

Cuadro 6. Satisfacción con las labores desempeñadas.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	100
NO	0	0
TOTAL	16	100

Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

Grafica 6. Satisfacción con las labores desempeñadas.



Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

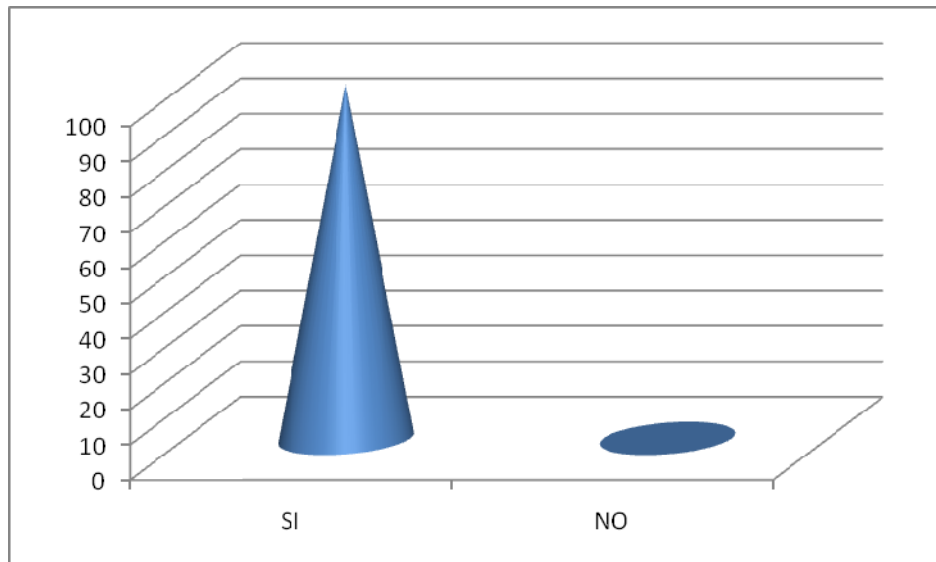
La totalidad de las personas encuestadas afirman que se sienten satisfechos con la labor realizada a diario en la ferretería, ya que el ambiente laboral y trabajo en grupo es ideal para el trabajo realizado.

Cuadro 7. Evaluaciones de su trabajo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	100
NO	0	0
TOTAL	16	100

Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

Grafica 7. Evaluaciones de su trabajo



Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

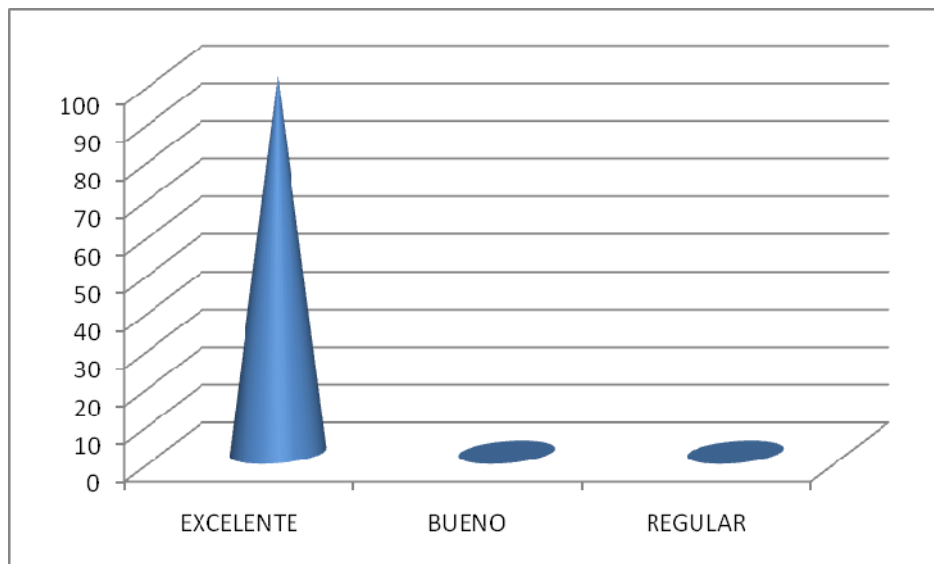
La totalidad de los encuestados afirman que su trabajo es evaluado, ya que son reunidos de manera informal, y en estas es evaluado el trabajo realizado y corregido las falencias encontradas.

Cuadro 8. Evaluaciones del trabajo.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	16	100
BUENO	0	0
REGULAR	0	0
TOTAL	16	100

Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

Grafica 8. Evaluaciones del trabajo.



Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

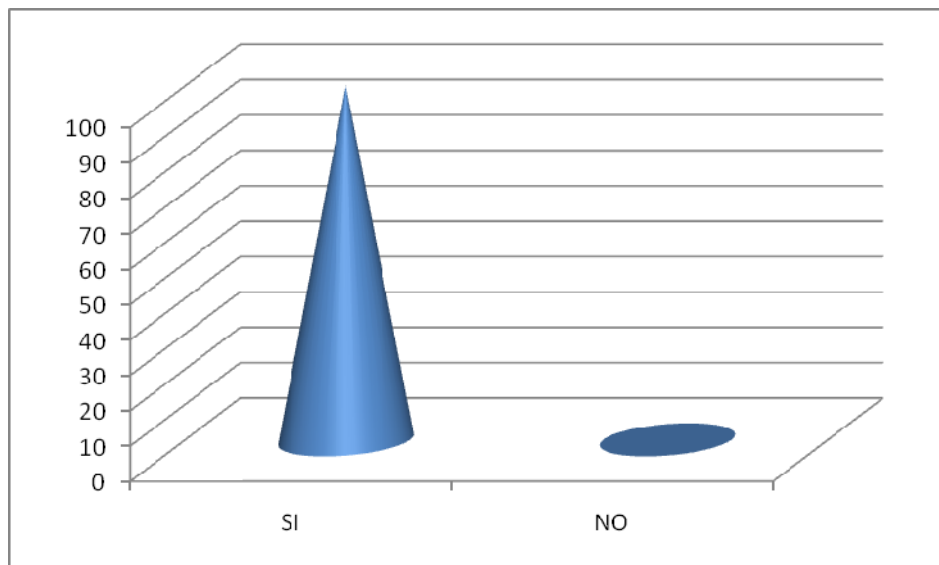
Los empleados dicen sentirse satisfechos con la labor desempeñada y la evaluación que se le hace a su trabajo, ya que tienen la oportunidad de interactuar con los clientes y servirle a la comunidad, siendo esta labor evaluada por medio de la observación por el dueño o representante legal.

Cuadro 9. Toma de decisiones

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	100
NO	0	0
TOTAL	16	100

Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

Grafica 9. Toma de decisiones.



Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

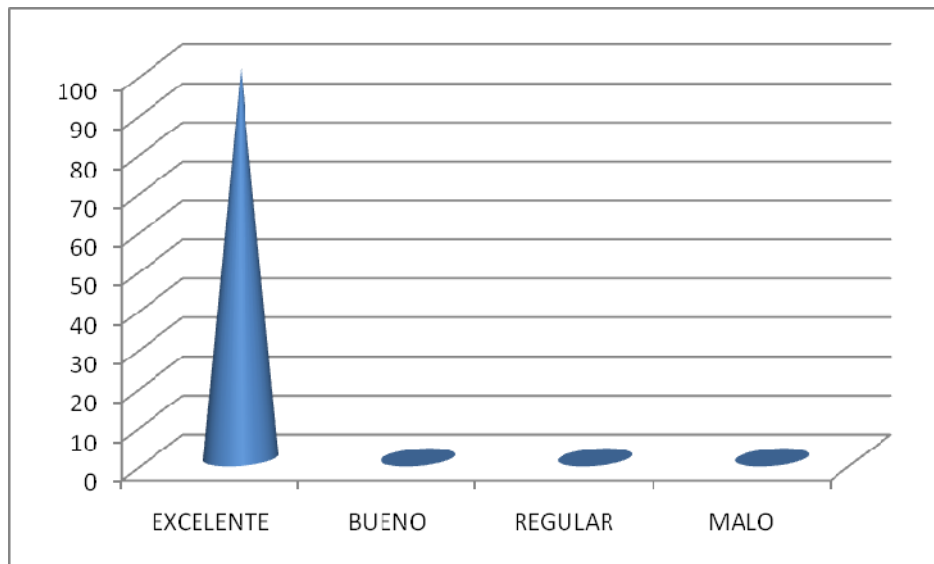
De otra parte dicen que para tomar decisiones se tiene en cuenta las opiniones o sugerencias hechas por los empleados, se debe anotar que la comunicación entre el gerente y los empleados es excelente, por lo que nunca han tenido inconvenientes ni malas relaciones que dañen el buen clima organizacional de la empresa.

Cuadro 10. Comunicación gerente - empleado

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	16	100
BUENO	0	0
REGULAR	0	0
MALO	0	0
TOTAL	16	100

Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

Grafica 10. Comunicación gerente - empleado



Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

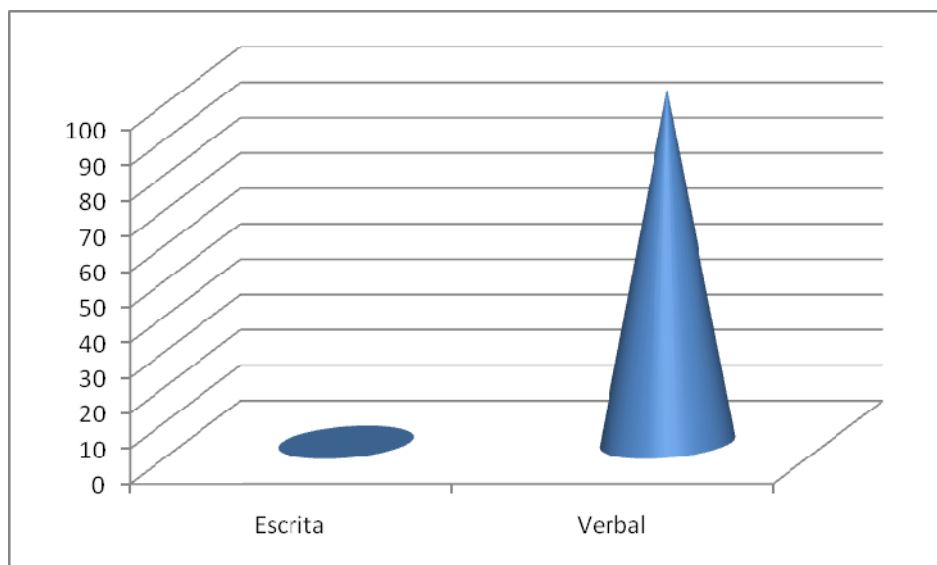
La comunicación entre los funcionarios y representante legal es excelente, están dentro de los parámetros de respeto y compañerismo.

Cuadro 11. Forma de realizar la comunicación

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Escrita	0	0
Verbal	16	100
TOTAL	16	100

Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

Grafica 11. Forma de realiza la comunicación



Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

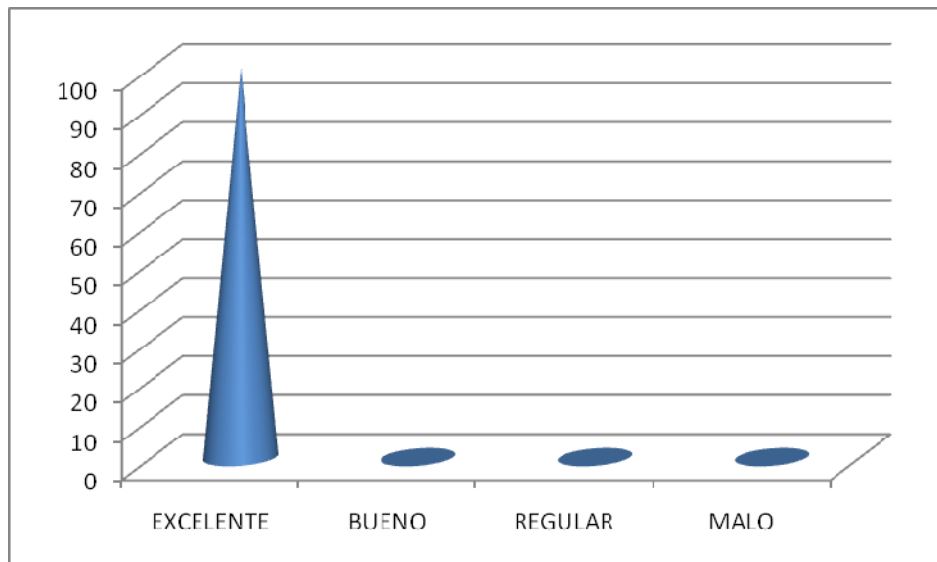
La comunicación entre los funcionarios se realiza de forma verbal, evidenciando un ambiente de trabajo excelente, sin eventos que dañen las buenas relaciones entre ellos.

Cuadro 12. Ambiente de trabajo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	16	100
BUENO	0	0
REGULAR	0	0
MALO	0	0
TOTAL	16	100

Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

Grafica 12. Ambiente de trabajo



Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

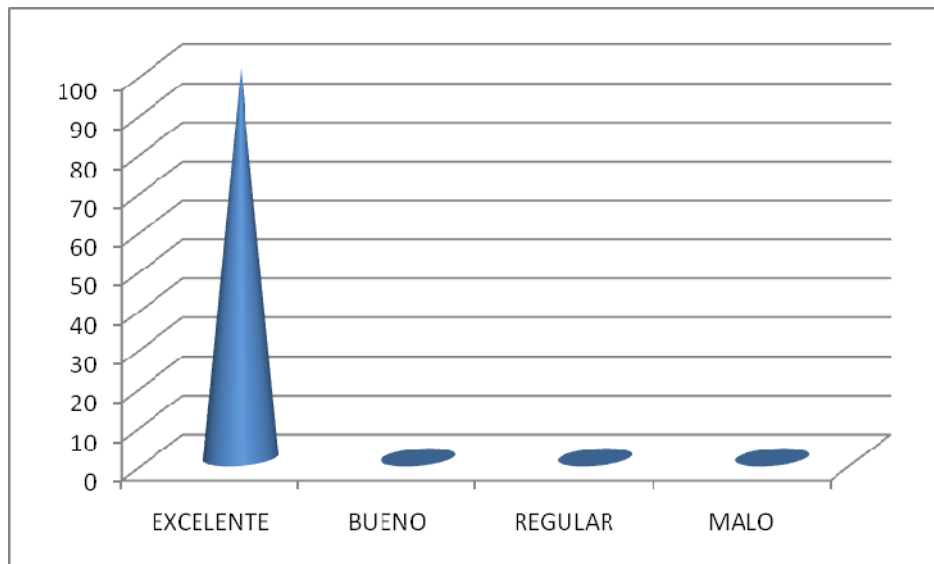
Todos los empleados coinciden en afirmar que el ambiente laboral es excelente, ya que siempre se ha tenido mucho respeto y amor por los compañeros.

Cuadro 13. Relación interpersonal con los compañeros

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE		
BUENO		
REGULAR		
MALO		
TOTAL	16	100

Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

Grafica 13. Relación interpersonal con los compañeros.



Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

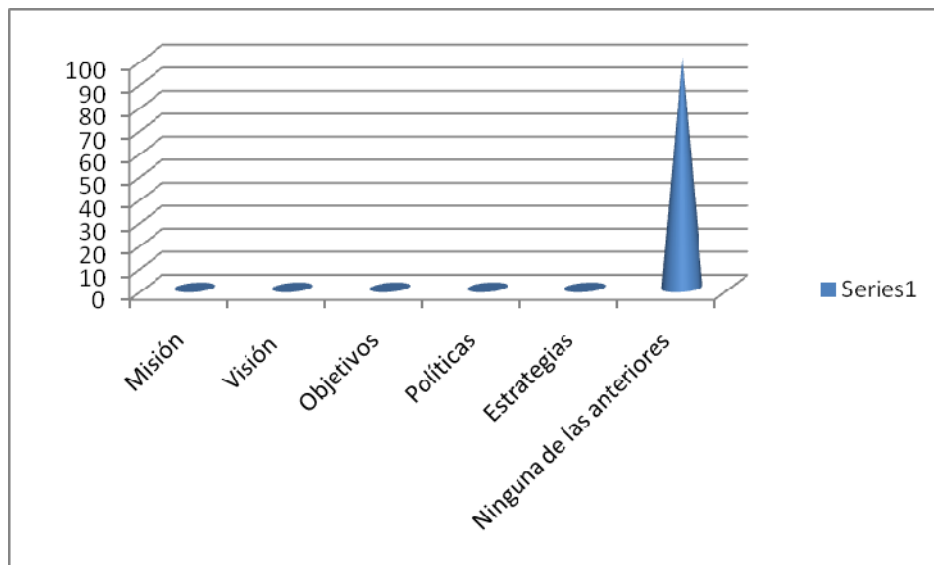
Al igual que la pregunta anterior se manifiesta que entre los empleados existe buena relaciones laborales y de compañerismo.

Cuadro 14. La ferretería cuenta con:

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Misión	0	0
Visión	0	0
Objetivos	0	0
Políticas	0	0
Estrategias	0	0
Ninguna de las anteriores	16	100
TOTAL	16	100

Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

Grafica 14. La ferretería cuenta con:



Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

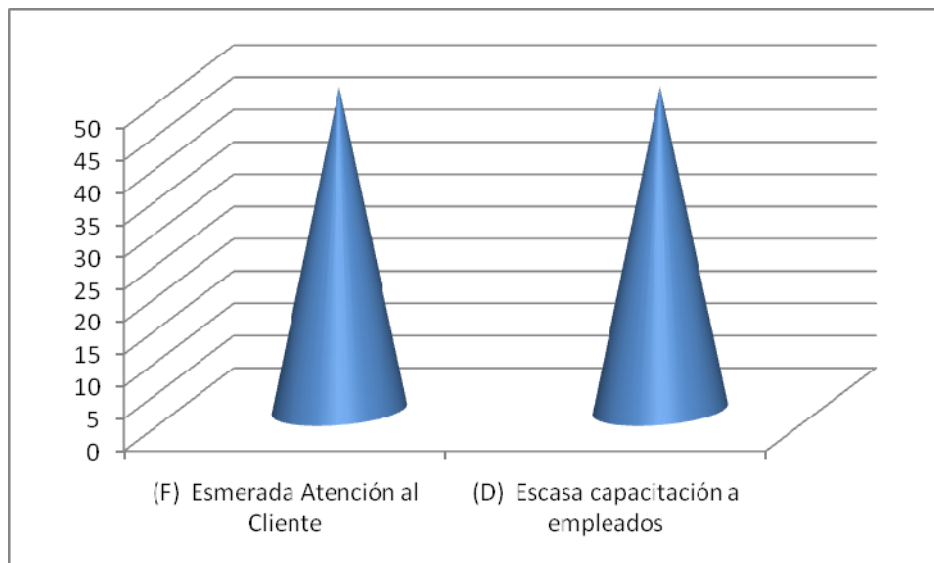
En la ferretería no se cuenta con una adecuada organización interna ya que no existen herramientas administrativas como la misión, visión, manuales y aspectos organizacionales.

Cuadro 15. Fortaleza y debilidad relevante de la ferretería

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Esmerada Atención al Cliente	8	50
Suficiente Publicidad y Promoción	0	0
Adecuada dotación tecnológica	0	0
Adecuado nivel de Precios	0	0
Prestación de un servicio básico	0	0
Deficiencia en los servicios prestados	0	0
Falta de compromiso de los empleados	0	0
Escasa capacitación a empleados	8	50
Ubicación de la ferretería	0	0
Todas las anteriores	0	0
Ninguna de las anteriores	0	0
TOTAL	16	100

Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

Grafica 15. Fortaleza y debilidad relevante de la ferretería



Fuente: Empleados de la ferretería Punto Cerámico

Según los encuestados, en la ferretería es importante anotar que se cuenta con fortalezas, debilidades, de las cuales la fortaleza más importante es la esmerada atención al cliente, mientras que las debilidades más relevantes son la escasa capacitación a los empleados, a lo que se le debe brindar especial atención, con el objetivo de mejorar los procesos.

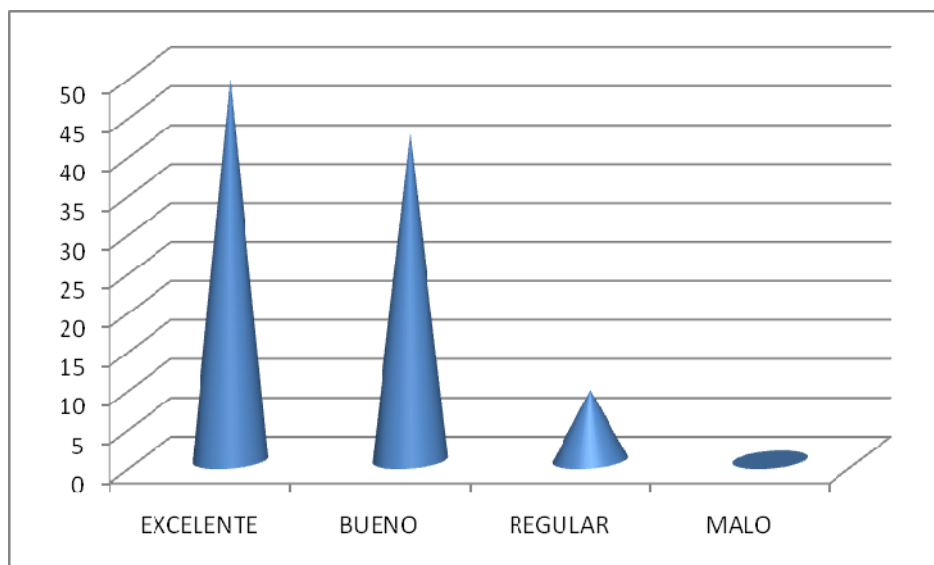
A continuación se presenta, los resultados de la encuesta aplicada a la muestra de 190 clientes de la Ferretería Punto Cerámico de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Cuadro 16. Calificación dada a los servicios ofrecidos en la Ferretería Punto Cerámico.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
EXCELENTE	93	49
BUENO	79	42
REGULAR	18	9
MALO	0	0
TOTAL	190	100

Fuente: Clientes de la Ferretería punto cerámico

Grafica 16. Calificación dada a los servicios ofrecidos en la Ferretería Punto Cerámico.



Fuente: Clientes de la Ferretería punto cerámico

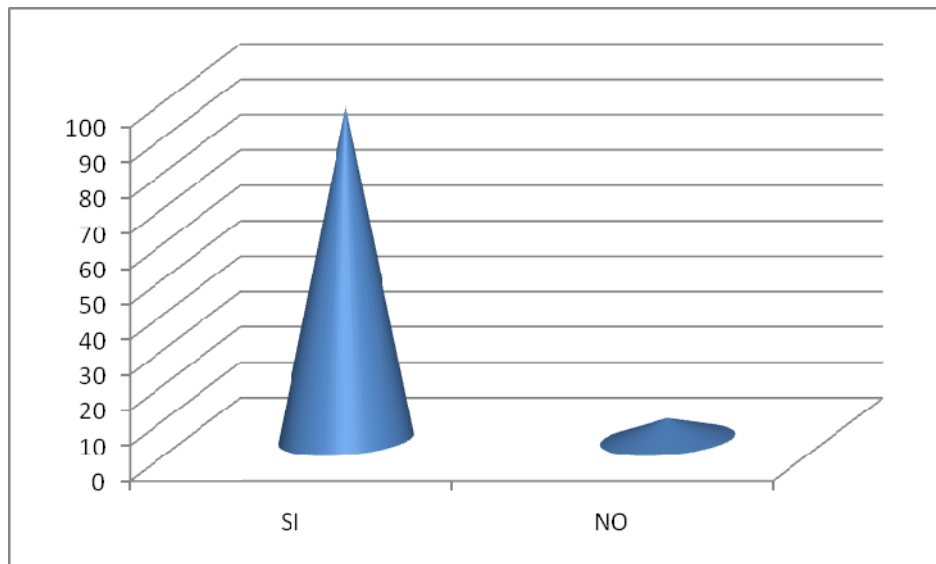
Del total de los clientes de la Ferretería Punto Cerámico encuestados un porcentaje alto afirman que el servicios prestado por la empresa es excelente, otro porcentaje también alto dice que es bueno y en menor cantidad regular lo que demuestra que el servicio se brinda de forma adecuada, logrando la satisfacción del cliente y haciendo que este se convierta en fiel consumidor de los productos ofrecidos.

Cuadro 17. Consideración respecto a la buena calidad.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	179	94
NO	11	6
TOTAL	190	100

Fuente: Clientes de la Ferretería punto cerámico

Grafica 17. Consideración respecto a la buena calidad.



Fuente: Clientes de la Ferretería punto cerámico

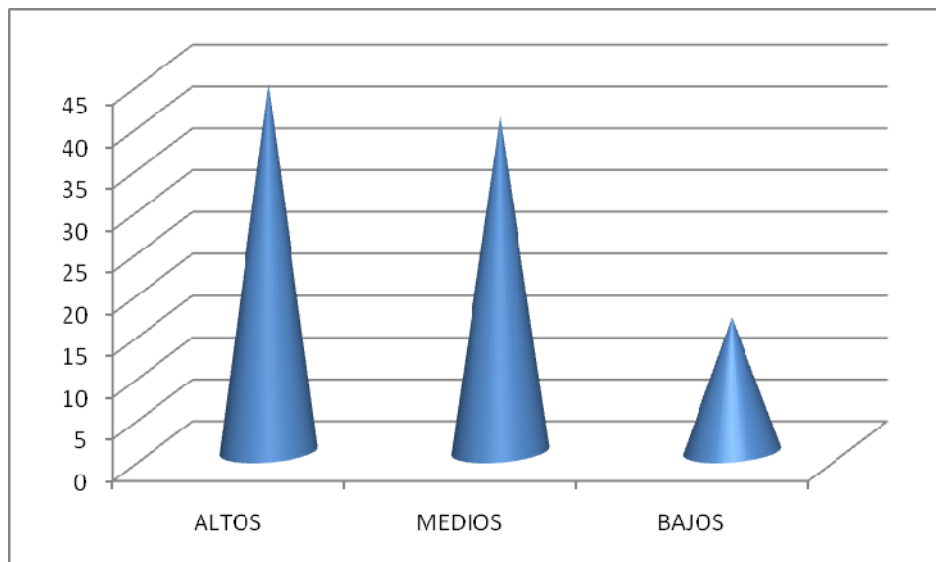
La mayoría de los clientes encuestados afirman que los productos ofrecidos por la Ferretería Punto Cerámico son de buena calidad, ya que los han comparados con otras ferreterías y han llegado a la conclusión antes mencionada, de otra parte la minoría mencionan que no son de buena calidad, porque los han verificado y han encontrado defectos en los productos adquiridos.

Cuadro 18. Establecimiento de los precios en los productos.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
ALTOS	84	44
MEDIOS	76	40
BAJOS	30	16
TOTAL	190	100

Fuente: Clientes de la Ferretería punto cerámico

Grafica 18. Establecimiento de los precios en los productos.



Fuente: Clientes de la Ferretería punto cerámico

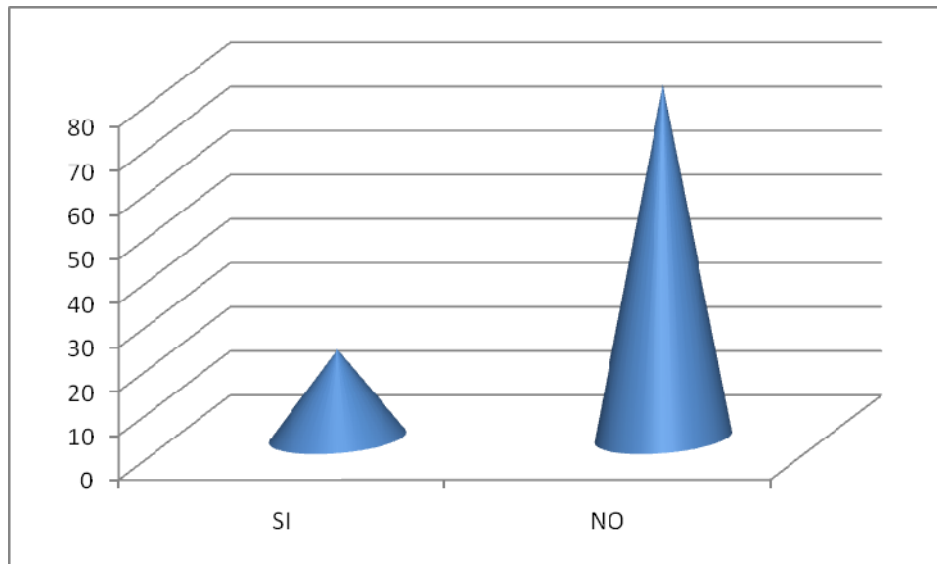
La mayoría de los encuestados afirman que los precios de los productos ofrecidos en la Ferretería Punto Cerámico son altos, estos porque se vende con muy buena calidad y excelente atención al cliente, además se consiguen todos los productos necesarios para la construcción, de otra parte buena parte dicen que son de tipo medio y una minoría, lo que se puede ver como una desventaja en cuanto a la competencia, ya que se compite con calidad pero no con precios.

Cuadro 19. Inclusión de otro tipo de productos en la ferretería Punto Cerámico.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	38	20
NO	152	80
TOTAL	190	100

Fuente: Clientes de la Ferretería punto cerámico

Grafica 19. Inclusión de otro tipo de productos en la ferretería Punto Cerámico.



Fuente: Clientes de la Ferretería punto cerámico

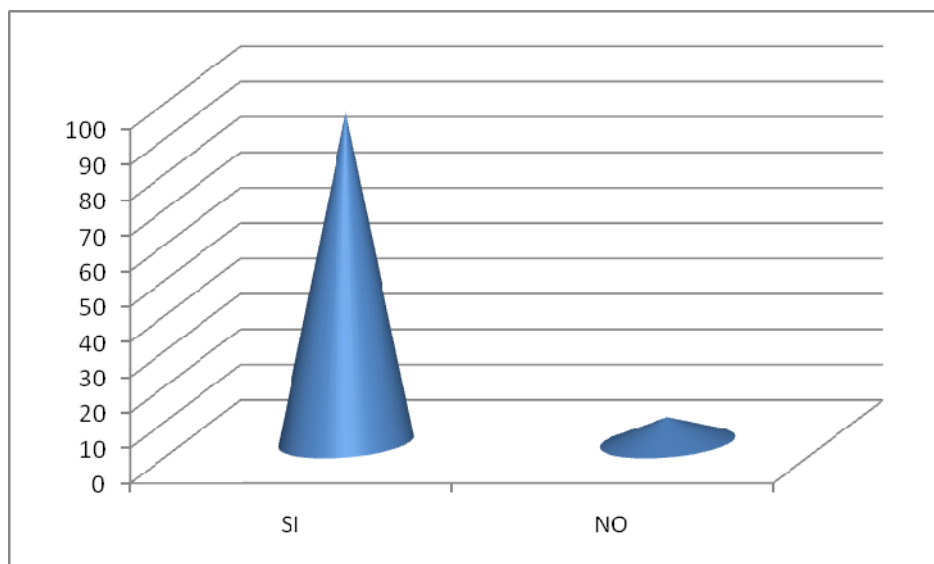
En cuanto a la inclusión de nuevos productos la mayoría de los encuestados no lo ven tan necesario, porque consideran que los que en la actualidad hay son suficientes para cumplir con las necesidades de los clientes, mientras que la minoría afirman que deben incluir nuevos productos con mas innovación y que estos se encuentren a la vanguardia con las nuevas tecnologías.

Cuadro 20. Consideración respecto a las instalaciones adecuadas para ofrecer el servicio.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SI	176	93
NO	14	7
TOTAL	190	100

Fuente: Clientes de la Ferretería punto cerámico

Grafica 20. Consideración respecto a las instalaciones adecuadas para ofrecer el servicio.



Fuente: Clientes de la Ferretería punto cerámico

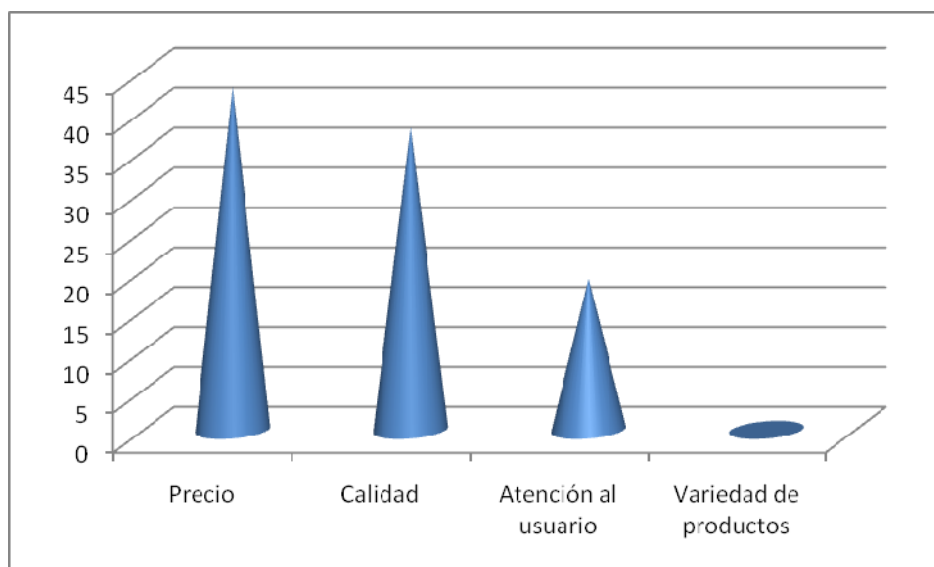
En cuanto a las instalaciones la mayoría de los encuestados afirman que son adecuadas, ya que consideran son cómodas y agradables, de otra parte la minoría afirman no ser adecuadas, por la ubicación y la infraestructura no es apropiada para el tipo de actividad realizada, ya que se evidencia falta de seguridad para funcionarios, clientes y visitantes en general.

Cuadro 21. Aspectos que se tienen en cuenta para adquirir el producto en la ferretería Punto Cerámico.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Precio	81	43
Calidad	72	38
Atención al usuario	37	19
Variedad de productos	0	0
TOTAL	190	100

Fuente: Clientes de la Ferretería punto cerámico

Grafica 21. Aspectos que se tienen en cuenta para adquirir el producto en la ferretería Punto Cerámico.



Fuente: Clientes de la Ferretería punto cerámico

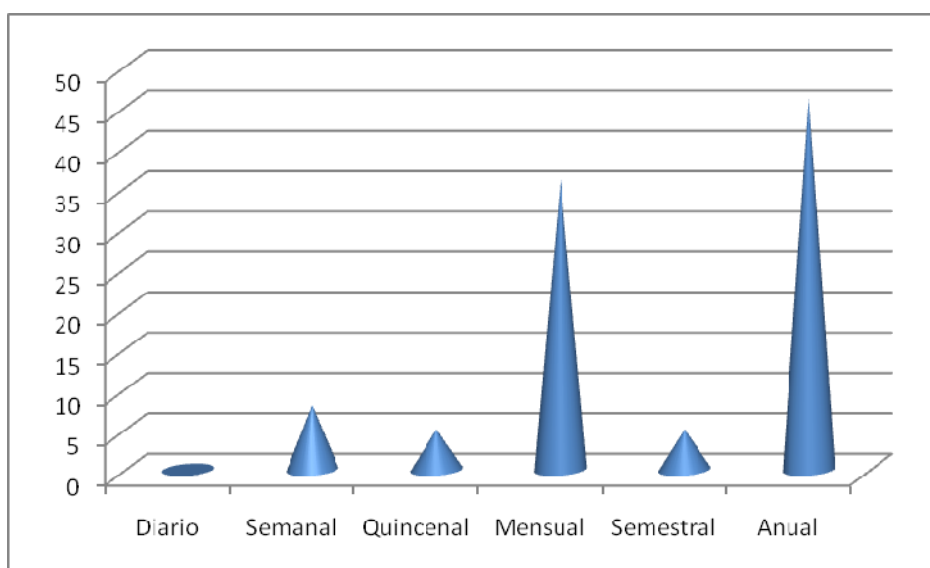
Los clientes afirman que los aspectos más importantes a la hora de adquirir el producto en la Ferretería Punto Cerámico es el precio esto lo afirma la mayoría de los encuestados, mientras que para otro porcentaje también importante lo más importante es la calidad y el restante opinan que lo más importante es la atención al cliente, siendo estos tres factores los más importantes a la hora adquirir un producto o servicio, independientemente de cuál sea.

Cuadro 22. Frecuencia en que se adquieren los artículos de la ferretería Punto Cerámico.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Diario	0	0
Semanal	17	8
Quincenal	9	5
Mensual	68	36
Semestral	9	5
Anual	87	46
TOTAL	190	100

Fuente: Clientes de la Ferretería punto cerámico

Grafica 22. Frecuencia en que se adquieren los artículos de la ferretería Punto Cerámico.



Fuente: Clientes de la Ferretería punto cerámico

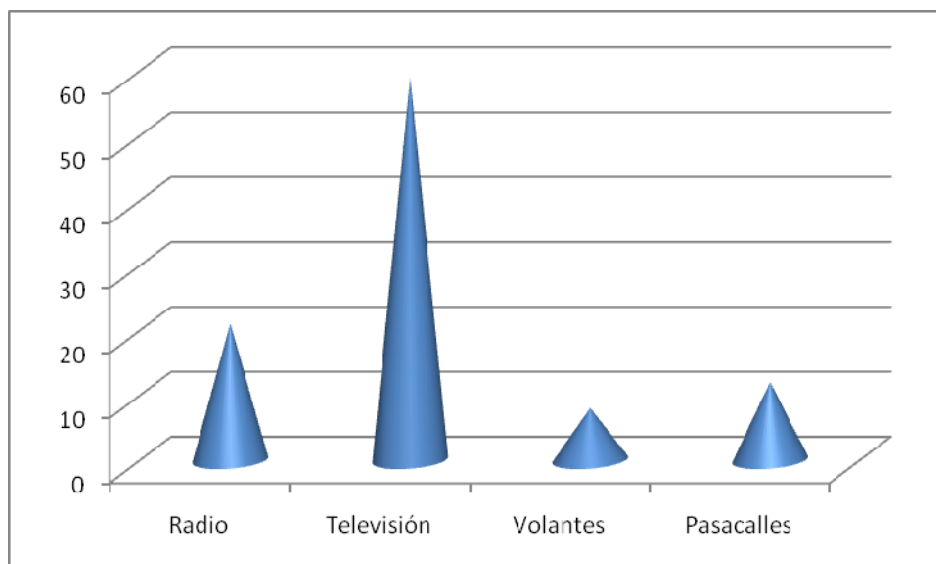
Del total de los clientes encuestados un porcentaje importante afirman que compran este tipo de materiales cada año, es decir en Diciembre, ya que esta es la época en que por tradición se pinta y se le hacen arreglos a las diferentes viviendas, de otra parte el 36% dicen que compran cada mes, siendo estos por lo regular maestros de construcción e ingenieros y en las diferentes obras tienden a comprar los materiales que se van a utilizar en el mes, siendo estos los porcentajes mas representativos para la investigación.

Cuadro 23. Medios publicitarios utilizados para conocer los servicios que brinda la ferretería Punto Cerámico.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Radio	39	21
Televisión	113	59
Volantes	16	8
Pasacalles	22	12
TOTAL	190	100

Fuente: Clientes de la Ferretería punto cerámico

Grafica 23. Medios publicitarios utilizados para conocer los servicios que brinda la ferretería Punto Cerámico.



Fuente: Clientes de la Ferretería punto cerámico

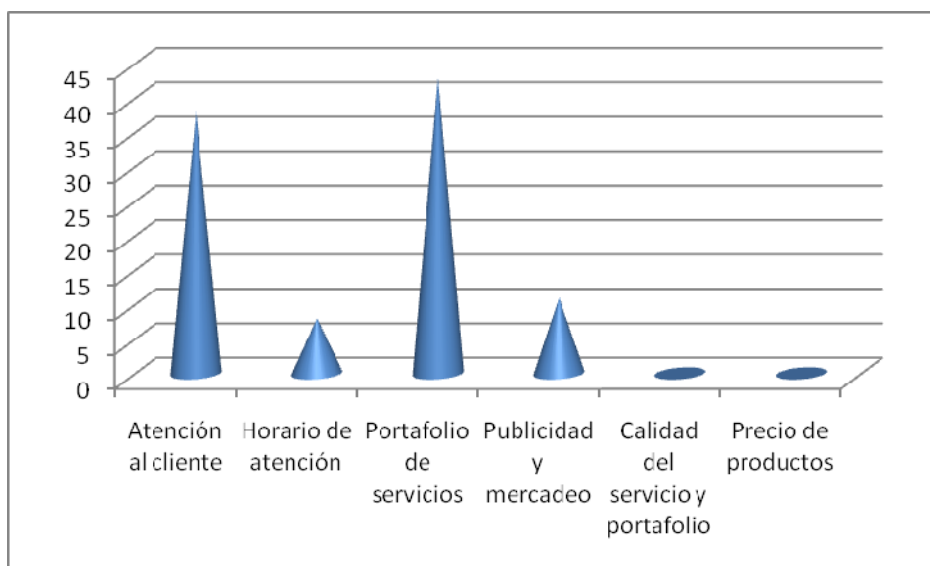
En cuanto a los medios de comunicación por los cuales los clientes observan publicidad de la Ferretería con mayor frecuencia es la televisión esto lo afirma la mayoría de los encuestados, mientras que otro porcentaje importante dicen haber escuchado a través de la radio siendo estos dos medios los más utilizados por los clientes y el comercio en general.

Cuadro 24. Aspectos que debe mejorar la ferretería Punto Cerámico.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	73	38
Horario de atención	15	8
Portafolio de servicios	81	43
Publicidad y mercadeo	21	11
Calidad del servicio y portafolio	0	0
Precio de productos	0	0
TOTAL	190	100

Fuente: Clientes de la Ferretería punto cerámico

Grafica 24. Aspectos que debe mejorar la ferretería Punto Cerámico.



Fuente: Clientes de la Ferretería punto cerámico

La mayoría de los encuestados coinciden en afirmar que lo más importante para lograr un óptimo desarrollo en la Ferretería Punto Cerámico, es ofrecer un adecuado portafolio de servicios, de otra parte un menor porcentaje dicen que se le debe prestar una ajustada atención al cliente, y una minoría a la publicidad y mercadeo, ya que un cliente agrado con el servicio tiene la posibilidad de volver cuando tenga la necesidad de solicitar el servicio o producto ofrecido por la ferretería.

4.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA FERRETERÍA A TRAVÉS DE LAS MATRICES EFI, EFE, DE PERFIL COMPETITIVO, DOFA, IE, PARA MEJORAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.

4.2.1 Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo. Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Una herramienta de "entrada" que resume la información decisiva sobre los competidores es la Matriz de Perfil Competitivo.

Mediante esta matriz se busca analizar la competencia existente de la Ferretería Punto Cerámico, determinando aquellos factores que inciden en la prestación del servicio, mostrando un paralelo de gestión empresarial, en cuyo resultado se van a indicar las entidad con mayor o menor perfil de posicionamiento o competitividad a nivel local.

La información se obtuvo a través de la observación directa, determinando que los principales competidores son: La Ferretería Pisos y enchapes y Disprocom, los cuales se caracterizan por tener la misma actividad económica.

La metodología para construir esta matriz es:

Identificar factores decisivos de éxito.

Asignar ponderaciones apropiadas a cada factor determinante de éxito con el objeto de identificar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la entidad.

Se puede determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación. Esta varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores, la columna de ponderaciones deben sumar 1.0.

Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito, en donde 1 = Debilidad grave; 2= Debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza importante.

La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar el resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

Cuadro 25. Matriz del perfil competitivo.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	Disprocom		Pisos y enchapes		Punto cerámico	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Calidad	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Responsabilidad	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Existencia de atención al cliente	0.11	3	0.33	3	0,33	3	0.33
Distribución de producto	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
Capacitación a los empleados	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Publicidad y promoción	0.15	4	0.6	3	0,45	4	0.6
Infraestructura	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Clientes fijos	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Sentido de pertenencia	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
Eventos motivacionales	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Total	1.0		3.44		3.47		3.71

Fuente. Autor del proyecto

La matriz del perfil competitivo de la Ferretería punto cerámico, se comparo con dos entidades que prestan el servicio de forma similar las cuales son: pisos y enchapes y Disprocom, como se puede observar la ferretería punto cerámico, tiene una ponderación de 3.71, le sigue y siendo la competencia más fuerte pisos y enchapes con 3.47 y por debajo de estas dos se encuentra Disprocom con 3.44, de acuerdo a lo anterior se puede decir que en cuanto a los factores de éxito, esto puede ser por el buen servicio y la responsabilidad, factores que se tienen muy encuentra a la hora de brindar el servicio a la comunidad.

Según los datos antes mencionados, se puede constatar que la empresa debe mejorar en muchos aspectos para estar a la par con las empresas comparadas y superarlas,

4.2.2 Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI). La matriz de evaluación de los factores internos (EFI). Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la

administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

La tabla siguiente contiene un ejemplo de una matriz EFI. Nótese que las fuerzas más importantes de la empresa son su razón de circulante, su margen de utilidad y la moral de los empleados, como indican las 4 calificaciones. Las debilidades mayores son la falta de un sistema para la administración estratégica, el aumento del gasto para Iyd y los incentivos ineficaces para los distribuidores. El total ponderado de 2.8 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación.

Fortalezas

- Calidad
- Responsabilidad
- Protección del medio ambiente
- Alianzas estratégicas adecuadas
- Existe buena atención al cliente
- Regulación de precios
- Ubicación de la empresa
- Distribución de los productos
- Mano de obra calificada
- Capacitaciones a los empleados

Debilidades

- Portafolio de servicios
- Publicidad y promoción
- Infraestructura
- Tecnología existente
- Clientes no fijos
- Sistema de comunicación interna
- Sentido de pertenencia
- Eventos motivacionales
- Mecanismos de mercadeo
- Planes estratégicos para mejorar el servicio

Cuadro 26. Matriz EFI de la Ferretería Punto Cerámico.

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Calidad	0,09	4	0,36
Responsabilidad	0,07	4	0,28
Protección del medio ambiente	0,04	4	0,16
Alianzas estratégicas adecuadas	0,06	4	0,24
Existe buena atención al cliente	0,08	4	0,32
Regulación de precios	0,03	4	0,12
Ubicación de la empresa	0,04	3	0,12
Distribución de los productos	0,04	4	0,16
Mano de obra calificada	0,02	2	0,04
Capacitaciones a los empleados	0,05	4	0,2
DEBILIDADES			
Portafolio de servicios	0,01	3	0,03
Publicidad y promoción	0,09	4	0,36
Infraestructura	0,07	3	0,21
Tecnología existente	0,05	2	0,1
Clientes no fijos	0,06	2	0,12
Sistema de comunicación interna	0,03	3	0,09
Sentido de pertenencia	0,08	3	0,24
Eventos motivacionales	0,04	4	0,16
Mecanismos de mercadeo	0,02	3	0,06
Planes estratégicos para mejorar el servicio	0,03	2	0,06
TOTAL	1.0		3,43

Fuente: Autor del proyecto

La matriz EFI indica que la fortaleza más importante de la empresa es la calidad, responsabilidad y la buena atención al cliente, siendo estos factores importantes para el buen desempeño de la labor realizada en la ferretería.

El puntaje ponderado de 3,43 indica que la empresa tiene una solida situación interna, la cual es la base para las metas de fortalecimiento y mejoramiento del servicio prestado a la comunidad.

4.2.3 Matriz Evaluación de Factor Externo (EFE). La importancia de esta matriz esta la posibilidad de conocer el impacto de las oportunidades y amenazas que posee la ferretería, determinando un resultado global que indica eficiencia o deficiencia en el desempeño externo de la institución; para su elaboración se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

Escribir una lista de amenazas y oportunidades.

Asignar una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa del éxito. La sumatoria de todas las ponderaciones debe ser 1.0

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

Oportunidades

Demanda interna
Aumento de construcción
Descubrimiento de nuevos productos
Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo
Posibilidad de convenios con empresas de la región
Inversión en programas ambientales
Nivel económico
Desarrollo tecnológico
Infraestructura adecuada para la venta
Proyectos de construcción sociales

Amenazas

Competencia desleal
Alteración del orden público en la zona
Eliminación de subsidios
Incremento de precios
Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.
Comercialización de productos de otras ciudades
Existe el riesgo de competidores extranjeros
La entrada de productos sustitutos
Cambio en las necesidades de los clientes

Cuadro 27. Matriz EFE de la empresa.

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Demanda interna	0.07	4	0,28
Aumento de construcciones	0,06	4	0,24
Descubrimiento de nuevos productos	0,03	4	0,12
Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo	0,02	3	0,06
Posibilidad de convenios con empresas de la región	0,03	4	0,12
Inversión en programas sociales	0,04	4	0,16
Nivel económico	0,03	3	0,09
Desarrollo tecnológico	0,08	3	0,24
Infraestructura adecuada para la venta	0,05	3	0,15
Proyectos de construcción social	0,06	4	0,24
AMENAZAS			
Competencia desleal	0.08	4	0,32
Alteración del orden público en la zona	0.05	4	0,2
Eliminación de subsidios	0.05	3	0,15
Incremento de precios	0.05	3	0,15
Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.	0,07	3	0,21
Comercialización de productos de otras ciudades	0,08	4	0,32
Existencia de competidores extranjeros	0,05	1	0,05
La entrada de productos sustitutos	0,05	2	0,10
Cambio en las necesidades de los clientes	0,05	3	0,15
TOTAL	1.0		3.35

Fuente: Autor del proyecto

La matriz (EFE), en el medio externo de la ferretería punto cerámico, muestra que tiene muchas oportunidades, ejemplo de esto es el mercado que aun no cuenta con el servicio y productos ofrecidos, el incremento de las construcciones en la ciudad, como también la oportunidad de crear nuevos puntos de venta ya que se cuenta con los recursos para tal fin.

El resultado arrojado de 3,35 lo indica que no hay solidez en la parte externa de la empresa.

4.2.4 Matriz DOFA. Esta matriz permite ver las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene o puede tener la institución en su entorno. Es importante desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que sean los más cercanos a la realidad de la entidad. Ayuda a determinar que tan capacitada esta organización para desempeñarse en el medio, esta matriz conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA.

Estrategia FO. Corresponde al uso de fortalezas internas de la empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias DO. Mejora las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Estrategias FA. Utiliza las fortalezas de la empresa para minimizar o evitar el impacto de las amenazas externas.

Estrategias DA. Derrotar debilidades internas y eludir amenazas tomando estrategias defensivas.

Los pasos para construir una matriz DOFA son:

Hacer una lista de fortalezas internas claves.

Hacer una lista de debilidades internas decisivas.

Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.

Hacer una lista de amenazas externas claves.

Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias.

Cruzar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias.

Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar estrategias.

Comparar debilidades internas con las amenazas externas y registrar estrategias.

FORTALEZAS

Calidad

Responsabilidad

Protección del medio ambiente

Alianzas estratégicas adecuadas

Existe buena atención al cliente
Regulación de precios
Ubicación de la empresa
Distribución de los productos
Mano de obra calificada
Capacitaciones a los empleados

DEBILIDADES

Portafolio de servicios
Publicidad y promoción
Infraestructura
Tecnología existente
Clientes no fijos
Sistema de comunicación interna
Sentido de pertenencia
Eventos motivacionales
Mecanismos de mercadeo
Planes estratégicos para mejorar el servicio

OPORTUNIDADES

Demanda interna
Aumento de construcción
Descubrimiento de nuevos productos
Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo
Posibilidad de convenios con empresas de la región
Inversión en programas ambientales
Nivel económico
Desarrollo tecnológico
Infraestructura adecuada para la venta
Proyectos de construcción sociales

AMENAZAS

Competencia desleal
Alteración del orden público en la zona
Eliminación de subsidios
Incremento de precios
Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.
Comercialización de productos de otras ciudades
Existe el riesgo de competidores extranjeros
La entrada de productos sustitutos
Cambio en las necesidades de los clientes

Cuadro 28. Matriz DOFA

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad 2. Responsabilidad 3. Protección del medio ambiente 4. Alianzas estratégicas adecuadas 5. Existe buena atención al cliente 6. Regulación de precios 7. Ubicación de la empresa 8. Distribución del producto 9. Mano de obra calificada 10. Capacitaciones a los empleados 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Portafolio de servicios 2. Publicidad y promoción 3. Infraestructura 4. Tecnología existente 5. Clientes no fijos 6. Sistema de comunicación interna 7. Sentido de pertenencia 8. Eventos motivacionales 9. Mecanismos de mercadeo 10. Planes estratégicos para mejorar el servicio
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda interna 2. Aumento de construcción 3. Descubrimiento de nuevos productos 4. Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo 5. Posibilidad de convenios con empresas de la región 6. Inversión en programas ambientales 7. Nivel económico 8. Desarrollo tecnológico 9. Infraestructura adecuada para la venta 10. Proyectos de construcción social 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>Diseñar programas y campañas para promover el servicio y los productos de la ferretería. F1+F2+O2</p> <p>Penetrar en el mercado para aumentar los clientes actuales. F4+O1</p> <p>Implementar capacitaciones a los empleados en temas de mercadeo y ventas para crear estrategias que ayuden a aumentar los ingresos de la empresa. F4+F10+O1+O9</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>Realizar campañas publicitarias a través de medios de comunicación incluyendo las redes sociales logrando dar a conocer los productos y servicios. D2+O8</p> <p>Lograr alianzas con contratistas para mejorar la infraestructura en la ferretería. D3+O10</p> <p>Efectuar una asociación con otras ferretería para mejorar la capacidad de resistencia. D5+D7+O5+O6</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal 2. Alteración del orden público en la zona 3. Eliminación de subsidios <p>Continuación (Cuadro 13)</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Incremento de precios 5. Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos. 6. Comercialización de productos de otras ciudades 7. Existe el riesgo de competidores extranjeros 8. La entrada de productos sustitutos 9. Cambio en las necesidades de los clientes 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>Efectuar concientización en el servicio para lograr una mejora continua y fidelizar a los clientes F8+F5+A9+A10</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>Implementar campañas publicitarias dando a conocer el portafolio para la empresa teniendo en cuenta la responsabilidad ambiental con la que estamos vinculados. D2+A1+A10</p> <p>Diseñar sistemas de comunicación logrando con esto el crecimiento organizacional de la entidad. D6+D7+D8+A6+A8</p>

Fuente: Autor del proyecto

De acuerdo a la interpretación de la matriz DOFA, se considera que el grupo de estrategias más viable es la FO, diseñar programas y campañas para promover el servicio y los productos.

Penetrar en el mercado para aumentar los clientes actuales.

Implementar capacitaciones a los empleados en temas de mercadeo y ventas para crear estrategias que ayuden a aumentar los ingresos de la empresa.

4.2.5 Matriz Interna-Externa (IE), Esta matriz permite reconocer la situación general de la institución, a través de la comparación de las matrices EFI y EFE teniendo como punto de partida el impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los resultados de la matriz EFI se relacionan con el eje X y los de la matriz EFE con el eje Y.

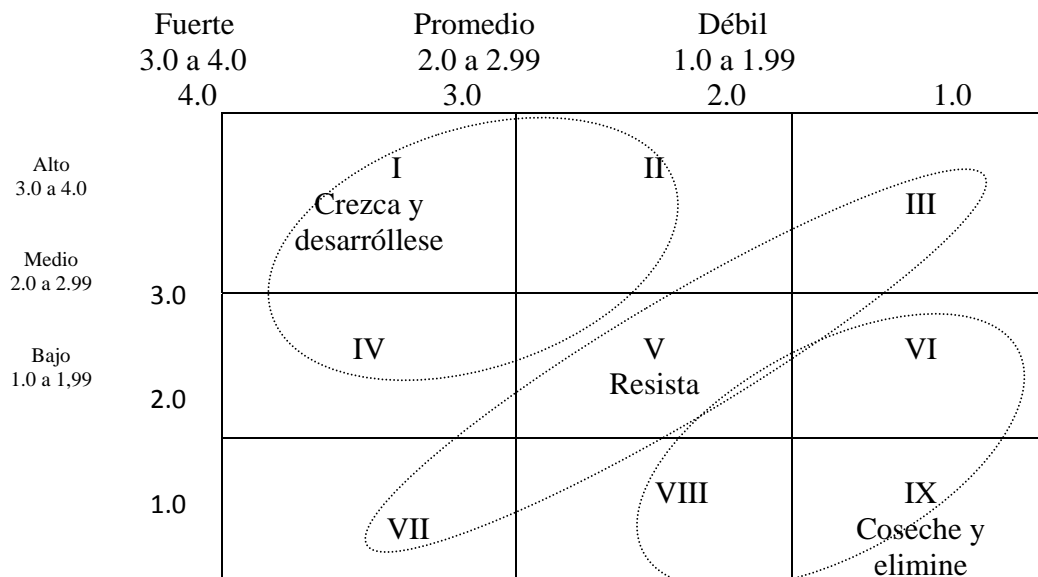
Los pasos para elaborarla son:

Se basa esta matriz en dos dimensiones claves como son los resultados totales ponderados del factor interno (EFI) ubicando en el eje X y los resultados totales ponderados del factor externo (EFE), ubicados en el eje Y.

Sobre el eje X de la matriz IE, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se le considera promedio y de 3.0 a 4.0 se le considera fuerte. En forma similar con el eje Y.

Parámetros estratégicos de las regiones de la matriz (IE).

Figura 2. Categorías estratégicas de las regiones de la matriz I.E.



Fuente: Autor de la investigación

Figura 3. Aplicación de la matriz IE a la empresa.

	4.0	3,35	3.0	2.0	1.0
3,43	I	II	III		
3.0	IV	V	VI		
2.0					
1.0	VII	VIII	IX		

Fuente: Autor del proyecto

EFI = 3,43

EFE = 3,35

Como se observa la intersección de los resultados ponderados de la matriz IE, este se ubica en la región de las casillas I, en el área de puesta en marcha de estrategias “Crezca y desarróllese” dentro de la cual se puede determinar la necesidad de crecimiento como empresa mejorando las campañas publicitarias para dar a conocer los servicios ofrecidos, abriendo mercados con nuevos servicios, continuar en una mejora constante de la calidad del producto, mantener y mejorar la atención al cliente, lo cual trae reconocimiento mantenimiento en el mercado.

4.2.6 Evaluación matricial. La evaluación es la determinación sistemática del mérito, valor y significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos.

A continuación se somete a una evaluación por medio de matrices a la Ferretería Punto Cerámico, esto se hace teniendo en cuenta una serie de técnicas las cuales permitan conocer la situación actual de la ferretería.

Cuadro 29. Priorización de las variables internas (fortalezas) de la Ferretería Punto Cerámico.

Variables	Evaluador 1	Evaluador 2	Sumatoria
1. Calidad	5	7	12
2. Responsabilidad	0	6	6
3. Protección del medio ambiente	0	3	3
4. Alianzas estratégicas adecuadas	1	0	1
5. Existe buena atención al cliente	0	0	0
6. Regulación de precios	4	1	5
7. Ubicación de la empresa	4	3	7
8. Distribución de los productos	3	4	12
9. Mano de obra calificada	4	3	12
10. Capacitaciones a los empleados	5	5	10

Fuente: Autor del proyecto.

Para priorizar los factores se tuvo en cuenta la siguiente fórmula, cuyo resultado indica la calificación de cada fortaleza siendo 0 la calificación menor y 7 la mayor

$$n = \frac{N + 1}{Z}$$

n = Número mayor de priorización

N = Número total de fortalezas

Z = Número de Evaluadoras

$$n = \frac{7 + 1}{2} = 4.5 = 5$$

Se calificó de 0 a 7, al tener en cuenta la ley de Pareto, el cual dice que se toma el total más alto y se multiplica por el 80% y en base a este resultado se escogerán las fortalezas representativas tenemos: $5 \times 0.8 = 4$

De esta manera el total más alto se multiplica por el 80%, tal como lo plantea la ley, cuyo resultado ha sido 4.

Cuadro 30. Priorización de las variables internas (debilidades) de Ferretería Punto Cerámico.

Variables	Evaluador 1	Evaluador 2	Sumatoria
1. Portafolio de servicios	7	3	9
2. Publicidad y promoción	5	1	6
3. Infraestructura	2	0	2
4. Tecnología existente	4	1	5
5. Clientes no fijos	4	3	7
6. Sistema de comunicación interna	3	1	3
7. Sentido de pertenencia	5	2	10
8. Eventos motivacionales	7	4	28
9. Mecanismos de mercadeo	3	5	15
10. Planes estratégicos para mejorar el servicio	4	1	4

Fuente: Autora del proyecto.

Aplicación de la forma:

$$n = \frac{N}{Z} + 1$$

$$n = \frac{7}{2} + 1 = 4.5 = 5$$

Aplicando la ley de Pareto se obtiene $5 \times 0.8 = 4$

Cuadro 31. Priorización de las variables externas (oportunidades) de la Ferretería Punto Cerámico.

Variables	Evaluador 1	Evaluador 2	Sumatoria
1. Demanda interna	7	4	11
2. Aumento de construcción	3	0	3
3. Descubrimiento de nuevos productos	6	7	13
4. Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo	6	3	9
5. Posibilidad de convenios con empresas de la región	6	7	13
6. Inversión en programas ambientales	5	4	20
7. Nivel económico	4	3	12
8. Desarrollo tecnológico	2	1	2
9. Infraestructura adecuada para la venta	1	3	3
10. Proyectos de construcción sociales	3	4	12

Fuente: Autor del proyecto.

Aplicación de la fórmula para priorizar

$$n = \frac{N}{Z} + 1$$

$$n = \frac{7}{2} + 1 = 5$$

Aplicando la ley de Pareto se obtiene $5 \times 0.8 = 4$

Cuadro 32. Priorización de las variables externas (Amenazas) de la Ferretería Punto Cerámico.

Variables	Evaluador 1	Evaluador 2	Sumatoria
Competencia desleal	7	3	10
Alteración del orden público en la zona	1	5	6
Eliminación de subsidios	5	6	11
Incremento de precios	3	4	12
Continuación (Cuadro 17) Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos. Comercialización de productos de otras ciudades	1	2	2
Existe el riesgo de competidores extranjeros	2	3	6
La entrada de productos sustitutos	1	5	5
Cambio en las necesidades de los clientes	4	2	8

Fuente: Autor del proyecto.

Aplicación de la fórmula a priorizar.

$$n = \frac{N}{Z} + 1$$

$$n = \frac{7}{2} + 1 = 5$$

Aplicando la ley de Pareto se obtiene $5 \times 0.8 = 4$

4.3 COMPONENTES AXIOLÓGICOS.

Según Serna, La matriz axiológica es una representación de los principios y valores de los grupos de referencia de la organización que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de la misma, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro.²⁸

Permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia, ayuda y sirve de guía para la formulación de escala de valores y la verificación de los grupos de referencia.

Pasos

²⁸ SERGIO, Humberto. Gerencia estratégica. Quinta edición. Bogotá. 2000. P 26

1. Establecer los principios y valores corporativos.
2. Identificar las personas o instituciones con las cuales interactúa la organización para la obtención de los objetivos.
3. Se elabora una matriz que identifique a qué grupo de referencia se puede aplicar un determinado principio o valor corporativo.
4. Realizar la matriz axiológica explicando cómo se aplican o aplicarán los principios y valores en los grupos de referencia asociados.

Los principios corporativos se refieren a las normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta. Se consideran como las creencias básicas desde las cuales se erige el sistema de valores al que la organización se adscribe. Las creencias se presentan como los postulados que la empresa asume como normas rectoras que orientan nuestras actuaciones y que no son susceptibles de trasgresión o negociación.

Los principios corporativos son herramientas que han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años.

Entre las razones que fundamentan la necesidad de otorgarle una importancia relevante a los valores en el plano gerencial se señalan las siguientes:

Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios.

Nada es más importante que la visión y los valores para determinar lo que sucede en una empresa. Ellos constituyen la base para todas las demás aptitudes y prácticas.

Los valores y creencias son el elemento más importante de los tres componentes de la visión (valores, objetivos y metas) en una empresa, sugieren pautas de acción sobre cómo actuar e interactuar para lograr lo que desean.

Según la investigación realizada en la Ferretería Punto Cerámico, no cuenta con principios corporativos, los cuales ayuden a direccionar los objetivos y metas propuestas.

Principios corporativos propuestos. Calidad. Actuación oportuna, responsable y eficiente en el cumplimiento de las funciones corporativas, ya que se encuentran muy relacionadas con la sociedad, el estado, la familia, los clientes, los proveedores y los accionistas.

Creatividad. Búsqueda permanente de motivaciones y alternativas que orienten al crecimiento y desarrollo continuo, de todos los factores que intervienen en el cumplimiento de los diferentes factores que intervienen e interactúan con el grupo de referencia.

Trabajo en equipo. Es la unión de esfuerzos y saberes para lograr un propósito común, en la parte de los clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

Gestión humana. Capacidad permanente de identificar y aprovechar al máximo el potencial del personal en función de su propio crecimiento y de la entidad, basándose en la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

Integridad. Actuar con conocimiento, respeto y ética en el cumplimiento de las funciones, teniendo en cuenta la ejecución y la relación que existe con el grupo de referencia.

Confidencialidad. Ser responsable y prudente en el uso de la información, con los clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

Compromiso. Estar siempre dispuesto en cualquier eventualidad, para cumplir cualquier orden impartida por su superior, teniendo en cuenta la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

Transparencia. Actuar con equidad, independencia e imparcialidad, respetando los derechos de los ciudadanos y los demás grupos de interés, teniendo en cuenta la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

Austeridad. Dar uso eficiente y eficaz a los recursos asignados, ajustados a las normas de la moral, especialmente con los proveedores.

Respeto. Refleja el amor y la pasión que entregan cada uno de los integrantes de la empresa, para con los clientes, proveedores y entre la misma organización interna. Es lo que esperamos, recibimos y brindamos a los demás, teniendo en cuenta la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas, permitiendo a la empresa obtener mayor reconocimiento y aceptación en el mercado.

Orientación al cliente. Es la cultura organizacional de la empresa y su valor más importante, la plena satisfacción de los gustos de los clientes, siempre enfocados en sus necesidades y en la preferencia de estos por la empresa, teniendo en cuenta la sociedad, el estado, la familia y los clientes.

Honestidad y ética: Moderación, decencia, urbanidad, decoro, es importante reflejar este valor ya que para los clientes es indispensable saber que existe honestidad en una empresa, teniendo en la sociedad, el estado, la familia, los clientes, los proveedores, los colaboradores y accionistas, fortaleciendo en su cultura y clima organización y de esta manera prestar un servicio adecuado a la sociedad.

Desarrollo profesional. Los constantes cambios del mercadeo exigen un acceso pertinente a información que aporte al crecimiento de la empresa. El desarrollo profesional es fruto de la paliación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa. A demás las nuevas leyes exigen la profesionalización de la labor realizada, en cuenta la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

Misión propuesta. Somos una empresa dedicada a la comercialización de materiales para la construcción que trabaja día a día para satisfacer necesidades y expectativas de nuestros clientes ocañeros y a la provincia, a través de diversos servicios, con excelente calidad y precios competitivos contando con un equipo humano calificado con la finalidad de generar crecimiento rentable en beneficio de todos, que nos permita mantener y mejorar cada día.

Visión propuesta. Mantener un sólido posicionamiento y liderazgo comercial en cuanto a la venta de materiales de construcción y ferretería en general, superando las perspectivas de calidad y servicio de nuestros clientes, gracias al apoyo incondicional de un comprometido equipo de trabajo, permitiéndonos así sostener un alto grado de responsabilidad social y comercial que nos garantice solidez financiera y crecimiento sostenible.

Valores corporativos propuestos. Enfoque al cliente y perspectiva a largo plazo, calidad e innovación, libertad y responsabilidad, colaboración y diversión

Objetivos propuestos. Atención al Cliente, calidad de Servicio, mejoramiento Continuo.

Estrategias administrativas. En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno.

Aplicando este concepto al ámbito administrativo, las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que se presentan día a día. Con esta idea, las estrategias vendrían a ser cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas para la institución.

Para llevar a cabo los objetivos pueden existir varias estrategias. Esto quiere decir que en la mayoría de las ocasiones, existen diversos medios para efectuar un mismo trabajo y, en otros casos, pudiera haber, al mismo tiempo, distintas alternativas para la aplicación de esos medios, aun suponiendo que las condiciones varíen. Estas estrategias deben estar basadas en los análisis previos o premisas que sirvieron para precisar los objetivos que se persiguen

Dada la investigación se pudo determinar que la Ferretería Punto Cerámico no cuenta con estrategias administrativas que ayude a direccionar y alcanzar los objetivos propuestos.

Estrategias administrativas propuestas. Diseñar e implementar el manual de procedimientos para lograr la eficacia y eficiencia en la labor realizada.

Capacitar y fortalecer al talento humano con el objetivo de perfeccionar el servicio prestado.

Mejorar los procesos administrativos, contables y operativos, con el fin de optimizar la labor.

Realizar capacitaciones continuas ya que estas nos permiten estar a la vanguardia en la información.

Motivar al personal para el trabajo en equipo y lograr un ambiente laborar agradable para la labor realizada a diario.

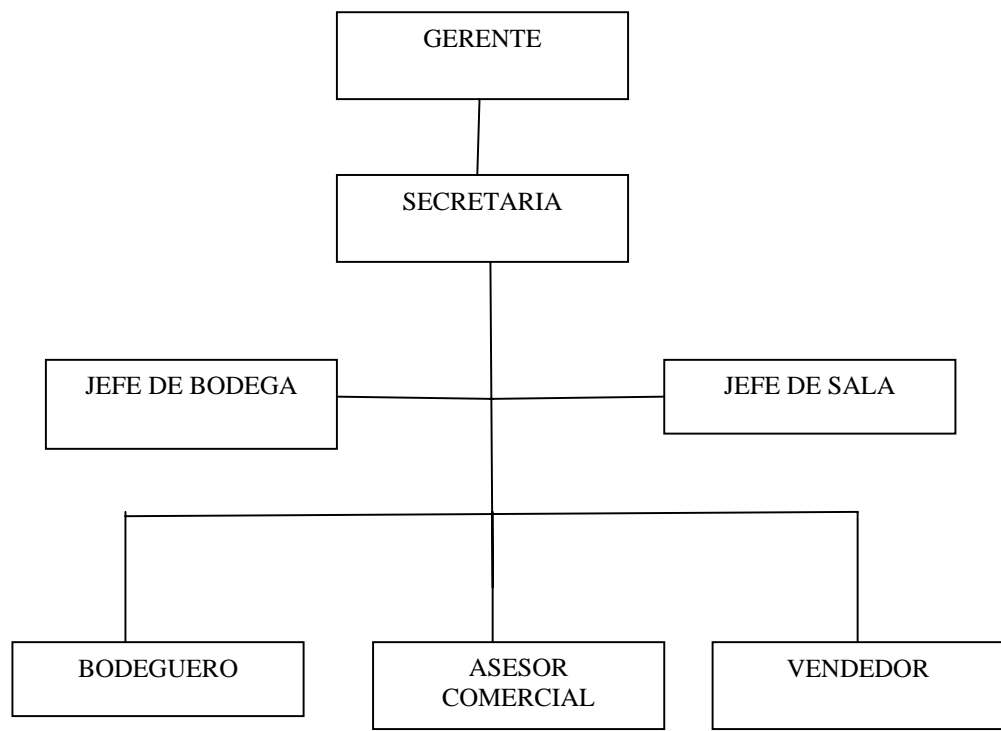
Sensibilizar sobre la importancia de seguir el manual de seguridad industrial con el fin de evitar accidentes que puedan perjudicar a los miembros de la empresa.

Mantener un nivel elevado en cuanto a la motivación de los funcionarios de la entidad.

Mejorar cada día en los procesos con el fin de lograr los objetivos.

Organigrama propuesto.

Figura 4. Organigrama



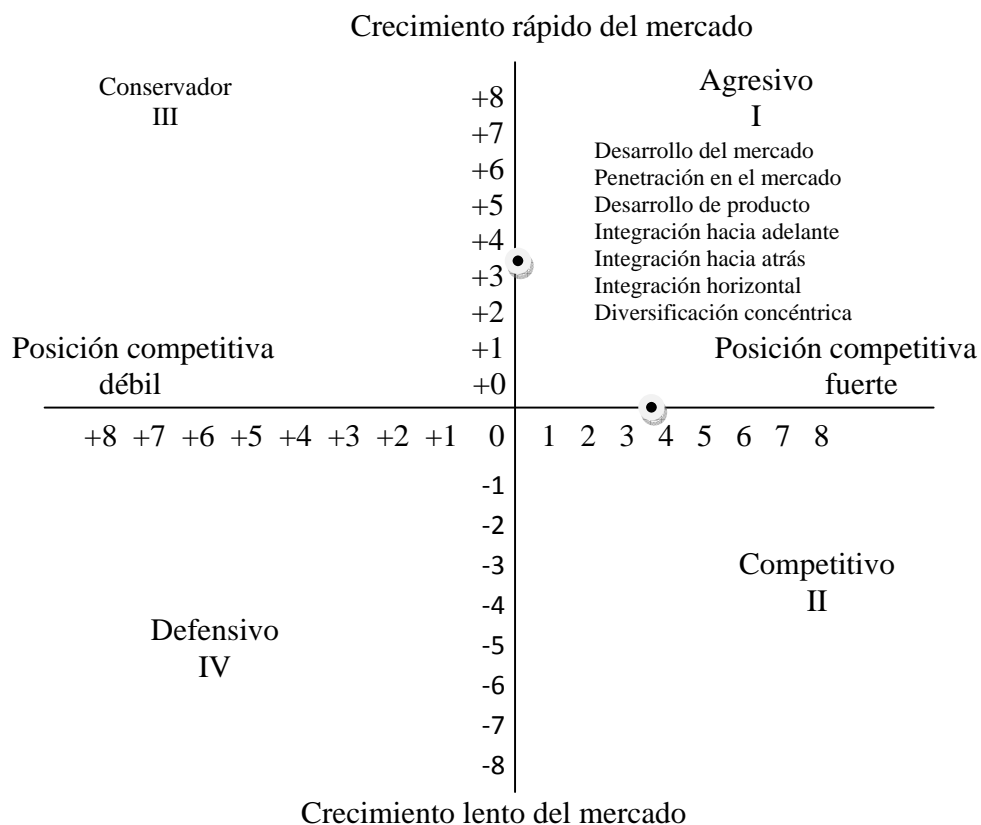
Fuente. Autor del proyecto

4.4 JUEGO MATRICIAL DE LA GRAN ESTRATEGIA Y CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

4.4.1 Matriz de la gran estrategia. Permite formular estrategias acorde con la condición particular de la empresa, la metodología para elaborarla es la siguiente:

En el eje X. El eje de posición competitiva de la matriz de la gran estrategia es similar al eje de Ventaja Competitiva (VC) de la matriz PEEA. La escala de 0 a 6 de VC, anteriormente descrita para la matriz PEEA, se podría usar con la matriz PEEA, se podría usar con la matriz de gran estrategia. Recuerde que 0 = Posición numérico de -3 podría representar una posición competitiva promedio en la matriz de gran estrategia, así como lo represento en la matriz PEEA. El punto de intersección sobre el eje X en la matriz de gran estrategia podría ser por lo menos -3. El eje Y. El eje de crecimiento de mercado de la matriz de gran estrategia es análogo al eje de “crecimiento de ventas de la industria”, en la matriz de portafolio de negocios G.C.B. Recuerde que +20% es igual a rápido crecimiento de mercado; -20% indica disminución rápida del mercado; el crecimiento del 0% es el punto de intersección. Un valor numérico de 0 podría por lo tanto representar el punto de intersección del eje y en la matriz de la gran estrategia.

Figura 5. Presentación de la matriz de la Gran Estrategia de la empresa.



Fuente: Autor del proyecto

De acuerdo con el análisis anterior, la posición estratégica de la ferretería, se ubica en el cuadrante agresivo, lo cual significa que debe mantener su fuerza industrial y estabilidad ambiental, aprovechando las fortalezas en cuanto a tecnología y sentido de pertenecía.

Por consiguiente se debe cuidar el mercado actual, procurando la continuación de la buena atención al cliente, dando a conocer la empresa y los servicios ofrecidos con campañas de publicidad, logrando ser cada día más competitiva en el mercado

De otra parte se le recomienda a la ferretería estrategias de competencia en el mercado, como son desarrollo del mercado, penetración, desarrollo del producto, integración hacia adelante, atrás, horizontal y diversificación concéntrica, por medio de campañas publicitarias agresivas para dar a conocer a la comunidad los servicios y portafolio y continuar capacitando para ofrecer los servicios con calidad, como también se debe tratar de extender a mercados que aun no cuentan con el servicio.

4.4.2 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica. La elaboración de esta matriz conlleva las siguientes fases.

Hacer un análisis de debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades, colocándolas en la columna izquierda de la matriz (mínimo cinco factores internos y cinco externos).

Asignar clasificación a cada factor interno y externo (igual a las matrices de evaluación del factor interno y externo).

Analizar las matrices de la fase de comparación e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo (se registran en la fila superior de la matriz).

Determinar los puntajes de atracción. Se les define como valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Este puntaje se fija mediante el análisis de cada factor interno o externo respondiendo a la pregunta:

¿Tiene este factor clave efecto sobre la selección de la estrategia que se evalúa?

Calcular la suma total de puntaje de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Entre más alto sea el puntaje más atractivas serán las estrategias. La magnitud de la diferencia entre la sumatoria de los puntajes totales de atracción, en un conjunto dado de alternativas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

Cuadro 33. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	Diseñar programas y campañas para promover el servicio de las Estación las Minas en el 2014.	Penetrar en el mercado para aumentar los clientes actuales..	Implementar capacitaciones a los empleados en temas de mercadeo y ventas para crear estrategias que ayuden a aumentar los ingresos de la empresa.	PUNTAJE DE ATRACCIÓN
		P TP	P TP	P TP	
Variables internas					
Calidad	4	4 16	4 16	4 16	La calidad de la atención al cliente, es fundamental para el buen funcionamiento.
Responsabilidad	4	4 16	4 16	3 12	La responsabilidad es fundamental para lograr los objetivos propuestos.
Cuidado del medio ambiente	3	4 12	4 12	3 9	Se debe continuar cuidando el medio ambiente y así contribuir a su mejoramiento
Alianzas estratégicas adecuadas	4	4 16	4 16	4 16	Las alianzas estratégicas son indispensables para mejorar los procesos.
Atención al cliente	4	3 12	4 16	3 12	El servicio al cliente es fundamental para mantener a los clientes cautivos.
Distribución en planta adecuada	2	3 6	2 4	4 8	La distribución en planta es necesaria para realizar las actividades de forma

Continuación (Cuadro 33)

								cómoda y adecuada.
Distribución del producto	2	2	4	4	8	2	4	La adecuada distribución de los productos, hace parte del buen servicio ofrecido a los clientes.
Capacitaciones a los empleados	3	3	9	4	12	2	6	En toda organización es indispensable que la totalidad de los empleados estén capacitados y esta a su vez se haga de forma continua.
Publicidad y promoción	4	3	12	3	12	2	8	La publicidad y promoción constituye un papel muy importante a la hora de dar a conocer el servicio ofrecido por la ferretería.
Eventos motivacionales	3	3	9	1	3	3	9	Para todo empleado un factor muy importante es la motivación por lo que se debe dar especial importancia.
Variables externas								
Mercado amplio	4	4	16	4	16	4	16	Se debe combatir la competencia desleal con estrategias adecuadas, a fin de penetrar en el mercado.
Incremento de tránsito de vehículos cerca de la estación de servicio	4	3	12	3	12	1	4	Se debe preparar a los empleados, para cubrir los mercados que aun no gozan del servicio ofrecido.
Nuevos productos	1	1	1	1	1	3	3	Las nuevas fuentes de combustibles evita el desabastecimiento contribuyendo a su comercialización y generación de ingresos.

Continuación (Cuadro 33)

Regulación de precios	1	2	2	4	4	3	3	Se debe dar a conocer los servicios ofrecidos por medio de campañas publicitarias y así aprovechar, el comienzo de la nueva regulación de precios.
Ampliación de infraestructura	2	2	4	1	2	4	8	El ampliar la infraestructura da la oportunidad de ofrecer más servicios y a su vez mejorar los existentes.
Competencia desleal	3	2	6	3	9	1	3	Es necesario implementar estrategias para combatir la competencia desleal.
Orden público en la zona	3	2	6	4	12	2	6	El orden público es un factor externo para lo cual se debe contar con un plan de contingencia.
Comercialización de nuevos productos	3	3	9	3	9	3	9	Al igual que el orden público la comercialización de nuevos productos
Total atracción			168		180		152	

Fuente. Autor del proyecto

Puntajes de atracción:

0	=	No tiene efecto.
1	=	No es aceptable
2	=	Es posiblemente aceptable
3	=	Es posiblemente aceptable

Interpretación de resultados. Esta técnica de evaluación plantea el estudio de las diferentes estrategias surgidas de matrices anteriores para la ferretería, siendo prioritaria la penetración en nuevos mercados con el fin de lograr un mayor crecimiento de la ferretería y mayor cobertura del servicio, al igual que realizar campañas publicitarias agresivas para dar a conocer los servicios ofrecidos por la empresa.

4.5 PLAN DE ACCIÓN PARA LA FERRETERÍA PUNTO CERÁMICO, CON EL OBJETIVO DE ESTABLECER ESTRATEGIAS FACTIBLES EN SU OPERACIÓN.

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Cuadro 34. Plan de acción

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	OBJETIVO. Penetración en el mercado					
	METAS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
<p>PROPÓSITO Lograr penetrar en nuevos.</p> <p>RESULTADOS Ser reconocida y lograr una mejor participación en nuevos mercados.</p> <p>ACTIVIDADES Realizar campañas agresivas de publicidad para dar a conocer los productos innovadores ofrecidos.</p>	<p>Abarcar y lograr la posición de la empresa en los mercados que aun no han sido penetrados.</p> <p>Lograr abarcar el 50% del mercado en un año.</p> <p>Ofrecer productos de excelente calidad y confiabilidad.</p>	<p>Número de clientes potenciales sobre clientes totales.</p> <p>Encuesta dirigida a los clientes para conocer la satisfacción con los productos y servicios.</p> <p>Número de campañas publicitarias.</p>	<p>Base de datos de clientes totales.</p> <p>Número de clientes que compran los productos.</p> <p>Encuestas realizadas a los clientes.</p>	<p>Aumento de ingresos.</p> <p>Aumento de la satisfacción de los clientes nuevos.</p> <p>Disposición y aceptación de los nuevos clientes.</p>	<p>Seis meses</p>	<p>Asesor comercial</p>

Fuente. Autor del proyecto

5 CONCLUSIONES

Según el diagnóstico estratégico de la Ferretería a través de las matrices EFI, EFE, de Perfil Competitivo, DOFA, IE, se pudo afirmar que aunque se tienen fortalezas y oportunidades, también se cuenta con debilidades y amenazas, a las que se les debe dar especial importancia para que la empresa funcione de una mejor manera y así logre mantenerse en el mercado.

Según los componentes axiológicos donde se determina los principios corporativos, misión, visión, valores, objetivos, estrategias y organigramas de la Ferretería Punto Cerámico, se puede decir que estas herramientas en la actualidad no han sido incorporadas a la empresa, por lo que se proponen con el ánimo de mejorar los procesos.

A través del juego matricial de la Gran Estrategia y Cuantitativa de la planeación estratégica se puede determinar que la entidad está muy bien posicionada en la región, esto es debido a la gran labor realizada durante los años de servicio a la comunidad de Ocaña y su provincia.

Según el plan de acción la entidad está pasando por un buen momento, pero se debe implementar estrategias que contribuyan a un mejoramiento continuo, especialmente en la penetración en nuevos mercados, con el fin de adquirir nuevos clientes.

6 RECOMENDACIONES

Es necesario continuar haciendo diagnóstico estratégico en la Ferretería teniendo en cuenta los resultados de las matrices EFI, EFE, de Perfil Competitivo, DOFA, IE, para mejorar la situación actual de la empresa, al igual que se debe implementar las estrategias propuestas en la Matriz DOFA, con el fin de dar a conocer los productos y servicios ofrecidos por la empresa a la comunidad en general, por medio de campañas publicitarias.

Se recomienda implementar principios, valores, objetivos, visión, misión, organigrama y estrategias que mantengan en un constante mejoramiento y avance económico y financiero, como también lograr abarcar otros mercados, con la implementación de la matriz axiológica.

Teniendo en cuenta el plan de acción para la Ferretería Punto Cerámico, es conveniente continuar con la penetración en el mercado para que la empresa logre ser competitiva y mantenerse en el mercado

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ TRILLOS, José Antonio. Plan estratégico de la información financiera. Trabajo de grado. Cúcuta, Universidad Francisco de Paula Santander, Facultad de ciencias administrativas y económicas, 1999. P. 25.

BASTOS SÁNCHEZ María Clemencia, Gerencia estratégica. Bogotá. Edinorte Ltda. 2002. P.54.

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 1095 de 2006, Reforma Política Constitucional, editorial Cupido, Bogotá, 2010 Constitución Política de Colombia, P. 136.

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. Bogotá. Pearson educación 1997. P 38.

CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría de la administración, 5° edición. Bogotá, McGraw Hill 1971. P 49.

GIRALDO OCAMPO, Julián Darío. Gerencia estratégica. Editorial Ital. 2001. P 63

PÁEZ GARCÍA, Luis Eduardo. Historia de la Región de Ocaña. Jaguar Group Producciones. Bogotá, 2009. P 23

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 321 de 1999. Por el cual se adopta el Plan nacional de contingencia contra derrames de hidrocarburos, derivados y sustancias nocivas. Edición mariposa. 2011. P 7

REPÚBLICA DE COLOMBIA, Decreto 410 de 1971. Por la cual se expide el Código de comercio. Editorial Lito Imperio, 1971. p 23-31

SANTANA ROBLES, Ignacio, gerencia estratégica Méjico Trilla SA 2002 P.127.

SABINO, C (1990). Introducción a la Metodología de la Investigación. Caracas Venezuela.

SERNA GÓMEZ. Humberto, Gerencia estratégica. Planeación y gestión - Teoría y metodología. 6 ed. Bogotá. 3R Editores.1999. P. 2.

TERRY George, principios de administración 5°. Bogotá. McGraw Hill 1971. P 37.

REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS

ACADEMIA DE HISTORIA DE OCAÑA. 12 de diciembre de 2011. Disponible en internet: <<http://academiaocana.blogspot.com/>>.

FIERROS. Como están las ferreterías en Colombia. [En línea] (4 de octubre 2010) disponible en <<http://www.fierros.com.co/revista/edicion-3/negocios-3/como-esta-el-sector-de-las-ferreterias-en-colombia.htm>> p 2

WEBACADEMIA. Historia de las ferreterías. [En línea] (21 de octubre de 2013), disponible en <http://centrodeartigos.com/articulos-utiles/article_108920.html> p 1

ANEXOS

Anexo A. Entrevista aplicada al gerente de la Ferretería Punto Cerámico de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Objetivo: Elaborar un plan estratégico para la Ferretería Punto Cerámico de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

1. ¿Hace cuanto se creó la Ferretería?

2. ¿La Ferretería Punto Cerámico cuenta con el recurso humano necesario para atender a todas las necesidades de la comunidad?

SI _____ NO _____ POR QUÉ _____

3. ¿Se cuenta con la infraestructura necesarios para atender las necesidades de los clientes?

SI _____ NO _____ POR QUÉ _____

4. ¿la Ferretería Punto Cerámico es actualmente sostenible económicamente?

SI _____ NO _____ ¿POR QUÉ? _____

5. ¿Qué calificación le da a los servicios ofrecidos por la Ferretería Punto Cerámico a la comunidad?

Excelente _____ bueno _____, muy bueno _____, regular _____, muy regular _____

6. ¿Considera necesario para la Ferretería Punto Cerámico la elaboración de un plan estratégico, que lo ayude a mejorar en la prestación de su servicio y las ventas?
SI ___ NO ___ ¿POR QUÉ? _____

7. ¿Cómo se realiza la planeación en la Ferretería Punto Cerámico?

8. ¿Cada cuanto se le brinda capacitación a los funcionarios de la Ferretería Punto Cerámico?

9. ¿En el proceso de toma de decisiones se tienen en cuenta las opiniones o sugerencias de los empleados?
Si ___ No ___

10. ¿Qué medios utiliza para dar a conocer la ferretería?
Publicidad ___ ¿Cuál? _____
Promoción ___ ¿Cuál? _____

11. ¿Cuáles de las siguientes frases considera son fortalezas y cuáles debilidades de la ferretería?
Esmerada Atención al Cliente _____
Suficiente Publicidad y Promoción _____
Adecuada dotación tecnológica _____
Adecuado nivel de Precios _____
Prestación de un servicio básico _____
Deficiencia en los servicios prestados _____
Falta de compromiso de los empleados _____
Escasa capacitación a empleados _____
Ubicación de la ferretería _____
Otras, cuál? _____

12. ¿Cuáles de las siguientes frases considera son oportunidades y cuáles amenazas de la ferretería?
La ferretería apoya eventos sociales y deportivos de la región. _____
El reconocimiento adquiridos en la región por el buen servicio _____
Competencia desleal de otras empresas _____
Situación económica que afronta la región. _____
Las campañas publicitarias realizadas por las otras ferreterías _____

Otras cuál? _____

13. La ferretería cuenta con:

Misión	SI__	NO__
Visión	SI__	NO__
Objetivos	SI__	NO__
Valores	SI__	NO__
Políticas	SI__	NO__
Estrategias	SI__	NO__
Manual de funciones	SI__	NO__
Manual de procedimientos	SI__	NO__
Reglamento interno	SI__	NO__

14. ¿Cómo visualiza la ferretería dentro de cinco años?

Gracias por su colaboración

Anexo B. Entrevista aplicada a los empleados de la Ferretería Punto Cerámico de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Objetivo: Elaborar un plan estratégico para la Ferretería Punto Cerámico de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

CONTESTE SEGÚN CORRESPONDA

- 1.Cuál es el cargo que ocupa en la ferretería? _____ Tiempo en el cargo _____
2. Qué criterios utiliza la ferretería para la selección del personal
Experiencia _____ Pruebas _____ Recomendación _____ Estudios _____
Entrevistas _____ Otros _____ Cuáles _____
3. Cómo realizó la ferretería el proceso de inducción cuando usted ingresó?
 - a. Manual de funciones _____
 - b. Inducción _____
 - c. Reglamento interno de trabajo _____
 - d. Otro _____ Cuál? _____
4. La ferretería le brinda programas de capacitación y motivación para el desarrollo de su trabajo?
Si _____ No _____ Cuáles _____
5. La motivación que usted recibe de la ferretería está relacionada con:
 - a. Remuneración _____
 - b. Reconocimiento _____
 - c. Recreación _____
 - d. Otra _____Cuál? _____
6. ¿Se encuentra satisfecho con las labores desempeñadas?
Si _____ No _____ Porque _____
7. ¿La empresa hace evaluaciones de su trabajo?
Si _____ No _____

8. ¿Si la ferretería hace evaluaciones de su trabajo, esta ha sido?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____

9. ¿En el proceso de toma de decisiones se tienen en cuenta las opiniones o sugerencias de los empleados?

Si _____ No _____

10. La comunicación gerente empleado es?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

11. ¿En qué forma se realiza la comunicación?

Escrita _____

Verbal _____

Otra _____ Cuáles _____

12. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

13. ¿La relación interpersonal con sus compañeros es?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Malo _____

14. La ferretería cuenta con:

Misión SI _____ NO _____

Visión SI _____ NO _____

Objetivos SI _____ NO _____

Valores SI _____ NO _____

Políticas SI _____ NO _____

Estrategias SI _____ NO _____

15. ¿Cuáles de las siguientes frases considera son fortalezas y cuáles debilidades de la ferretería?

Esmerada Atención al Cliente _____

Suficiente Publicidad y Promoción _____

Adecuada dotación tecnológica _____

Adecuado nivel de Precios _____

Prestación de un servicio básico _____

Deficiencia en los servicios prestados _____

Falta de compromiso de los empleados _____

Escasa capacitación a empleados _____

Ubicación de la ferretería _____

Otras, cuál? _____

Gracias por contestar a las preguntas

Anexo C. Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Punto Cerámico de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Objetivo: Elaborar un plan estratégico para la Ferretería Punto Cerámico de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

1. Según su criterio ¿Cómo considera usted los servicios que presta la ferretería Punto Cerámico?

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

2. ¿Considera usted que los productos son de buena calidad?

Si ____ No ____

3. Cree usted que los precios que se establecen en los productos son:

Altos ____ Medios ____ Bajos ____

4. ¿Cree usted que se debe incluir otros tipos de productos en la ferretería Punto Cerámico?

Si ____ No ____ ¿Cuál? _____

5. ¿Cree usted que las instalaciones son adecuadas para ofrecer el servicio?

Si ____ No ____ ¿Por qué? _____

6. ¿Qué aspectos tiene usted en cuenta al adquirir el producto en la ferretería Punto Cerámico?

Precio ____ Calidad ____ Atención al usuario ____ Variedad de productos ____

Otros ____ ¿Cuáles? _____

7. ¿Con qué frecuencia adquiere usted los artículos de la ferretería Punto Cerámico?

Diario ____ Semanal ____ Quincenal ____ Mensual ____ Semestral ____ Anual ____

8. ¿Qué medios publicitarios prefiere para conocer los servicios que brinda la ferretería Punto Cerámico?

Radio ____ Televisión ____ Volantes ____ Pasacalles ____ Otros ____

¿Cuáles? _____




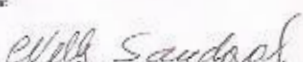
9. ¿En qué aspecto debería mejorar la ferretería Punto Cerámico?

Atención al usuario ____ Horario de atención ____ Portafolio de servicios ____


Publicidad y mercadeo ____ Calidad del Servicio y productos ____ Precio de productos ____

Gracias por su colaboración

Anexo D. RUT

		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		001	
Escaneo autorizado para la DIAN 		2. Concepto: <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 2 Actualización		4. Número de formulario: 14241784569 	
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 2 7 7 6 6 3 9 9 - 9		6. DV: 9		12. Dirección seccional Ingresos de Corceles: 7	
IDENTIFICACION					
24. Tipo de contribuyente: Persona natural o sucesión ilíquida		25. Tipo de documento: 2 Cédula de ciudadanía		26. Número de identificación: 2 7 7 6 6 3 9 9	
27. Fecha expedición: 1 9 7 6 0 7 2 8		28. Lugar de expedición: COLOMBIA		29. País: 1 6 9	
30. Departamento: Norte de Santander		31. Ciudad/Municipio: Ocaña		32. Código: 4 9 8	
33. Primer apellido: SANDOVAL		34. Segundo apellido:		35. Primer nombre: NELLY	
36. Otros nombres:		37. Razón social:		38. Nombre comercial: FERRETERIA PUNTO CERAMICO	
39. Tipo de firma:		UBICACION			
40. País: COLOMBIA		41. Departamento: 1 6 9 Norte de Santander		42. Ciudad/Municipio: 5 4 Ocaña	
43. Dirección: CL 7 28 147		44. Correo electrónico: puntoceramico@hotmail.com		45. Apertura aérea:	
46. Teléfono 1:		47. Teléfono 2:		48. Teléfono 3:	
CLASIFICACION					
49. Actividad económica principal: 4 7 5 2		50. Fecha inicio actividad: 2 0 0 7 0 7 1 6		51. Actividad económica secundaria:	
52. Fecha inicio actividad secundaria:		53. Otras actividades:		54. Ocupación: 1 3 1 4	
55. Responsabilidades:		56. Código:		57. Número estipendiario: 3	
58. Código: 5 9 1 1 5 4 7		59. Impío, renta y compl. régimen ordinario		60. Retención en la fuente en el impuesto sobre las v	
61. Ventas régimen común		62. Informante de exogena		63. Retención en la fuente a título de renta	
Usuarios aduaneros			Exportadores		
64. Código:			65. Forma:		
66. Tipo:			67. Servicio:		
68. Modo:			69. CPC:		
Para uso exclusivo de la DIAN					
70. Anexos: <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		71. No. de folios: 5		72. Fecha: 2 0 1 3 0 5 2 0	
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponden exclusivamente a la realidad por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada.			Sin pago de las verificaciones con la DIAN realiza.		
Decreto 16 Decreto 2788 del 31 de Agosto de 2004.			Forma autorizada:		
ma del autoriza:			73. Nombre: VALENCIA GALVIS MARIBEL		
			74. Cargo: Gestor		

Anexo E. Certificado de existencia y representación legal de la ferretería.

 **Cámara de Comercio
de Ocaña** Nº 206202

**CAMARA DE COMERCIO DE OCAA
CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL**

Número de operación: 01E010120009 Fecha: 20140120 Hora: 09:13:18 Pagina: 1

CERTIFICADO DE MATRICULA DE PERSONA NATURAL
LA CAMARA DE COMERCIO DE OCAÑA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS
DEL REGISTRO MERCANTIL, CERTIFICA:

NOMBRE : SANDOVAL NELLY

C.C. : 00027766399
N.I.T.: 00000027766399-9 ADMINISTRACION:

MATRICULA NO: 00017197 DEL 16 DE JULIO DE 2007
DIRECCION: CALLE 7 28-147
TELEFONO 1 : 5610899
BARRIO : AVENIDA FRANCISCO FERNANDEZ DE CONTRERAS
MUNICIPIO : OCAÑA

CERTIFICA :

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CALLE 7 28-147
TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL: 5610899
BARRIO NOTIFICACION: AVENIDA FRANCISCO FERNANDEZ DE CONTRERAS
MUNICIPIO : OCAÑA
E-MAIL COMERCIAL: puntoceramicoventas@hotmail.com

CERTIFICA :

RENOVACION DE LA MATRICULA: EL 24 DE ENERO DE 2013
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2013

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
4752 COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA, PINTURAS Y
PRODUCTOS DE VIDRIO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

TOTAL ACTIVOS : \$ 24,000,000.00

CERTIFICA :

PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO:

NOMBRE : FERRETERIA PUNTO CERAMICO
DIRECCION: CALLE 7 28-147
TELEFONO 1 : 5610899
BARRIO : AVENIDA FRANCISCO FERNANDEZ DE CONTRERAS
MUNICIPIO : OCAÑA
FAX COMERCIAL: 5610899
MATRICULA NO: 00017198 DEL 16 DE JULIO DE 2007
RENOVO EL AÑO 2013 , EL 24 DE ENERO DE 2013
ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 17,000,000

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
4752 COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA, PINTURAS Y
PRODUCTOS DE VIDRIO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

NOMBRE : FERRETERIA GREGERAMICA
DIRECCION: CALLE 7 29-97
TELEFONO 1 : 5611694
TELEFONO 3 : 3158770812
BARRIO : AVENIDA FRANCISCO FERNANDEZ DE CONTRERAS
MUNICIPIO : OCAÑA
MATRICULA NO: 00023750 DEL 10 DE JULIO DE 2012
RENOVO EL AÑO 2013 , EL 24 DE ENERO DE 2013
ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 7,000,000

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
4752 COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA, PINTURAS Y
PRODUCTOS DE VIDRIO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

CERTIFICA:



Cámara de Comercio de Ocaña

Nº 206203

Número de operación: 01E010120009 Fecha: 20140120 Hora: 09:13:18 Pagina: 3

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL
FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.
, FAX COMERCIAL: 5610899
DE ACUERDO CON LO PREVISTO EN LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS DE
INSCRIPCION QUE SE CERTIFIQUEN, QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS
DESPUES DE SU REGISTRO, SIEMPRE Y CUANDO NO SEAN OBJETO DE LOS
RECURSOS EN LA VIA GUBERNATIVA (REPOSICION, APELACION O QUEJA)

VALOR DEL CERTIFICADO : \$2200

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR
LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE
NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA
VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES

Ocaña