

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FERRETERIA Y  
AGROVETERINARIA LA REBAJA DEL MUNICIPIO DE SALADOBLANCO –  
HUILA.**

**NORALBA CUELLAR MENESES**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD.  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES ECONOMICAS Y  
DE NEGOCIOS.**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

**CEAD PITALITO**

**2015**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FERRETERIA Y  
AGROVETERINARIA LA REBAJA DEL MUNICIPIO DE SALADOBLANCO –  
HUILA.**

**NORALBA CUELLAR MENESES**

**Trabajo de Grado Presentado como Requisito para Optar al Título de  
Administrador de Empresas**

**DIRECTORA:**

**MERCEDES CRUZ ZUÑIGA**

**Contador publico**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD.**

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES ECONOMICAS Y DE  
NEGOCIOS.**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

**CEAD PITALITO.**

**2015**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Pitalito, 4 mayo de 2015

## DEDICACIÓN

*Mi esposo Olmedo mis hijos Liley Daniela,  
Cristian Olmedo, Jhon Mario y a mi madre  
Rosalba y mi padre Alvaro Cuellar.*

*Noralba Cuellar Meneses*

## **AGRADECIMIENTOS**

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria en primer lugar a Dios por permanecer a nuestro lado en todo momento, en nuestras tristezas y alegrías, desánimos y entusiasmo, proveyéndonos las fuerzas necesarias para continuar luchando día a día. A mi esposo y mis hijos que estuvieron dispuestos a ayudarme, dando así mismo para invertir en mi preparación, animándome y apoyándome, a cada momento para que no me desanimara y continuara hasta lograr mi gran sueño que es ser profesional.

A mis padres que me enseñaron que lograr nuestras metas cuesta, sacrificio y trabajo, además que lo más importante es el servicio a los demás, esto significaría para mí alcanzar a plenitud mi meta.

Por último a mis queridos tutores de la UNAD, que en este proceso me acompañaron entregándome su saber, dedicación y esfuerzo y por lo cual he enriquecido mis conocimientos ayudándome a formar como una profesional, al servicio de la sociedad.

## CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>19</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>20</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>21</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>24</b>
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	24
1.2 ¿QUÉ PASARÍA SI SE DA UNA SOLUCIÓN A LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA? .....	28
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	28
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	29
1.5 ¿QUÉ CAMBIOS SE PRODUCIRÍAN SI SE APROVECHA LA OPORTUNIDAD O POTENCIALIDAD DESCRITA? .....	30
<b>2 JUSTIFICACION</b> .....	<b>31</b>
2.1 JUSTIFICACION METODOLÓGICA.....	32
2.2 JUSTIFICACION TEÓRICA.....	33
2.3 JUSTIFICACION PRÁCTICA .....	34
<b>3 OBJETIVOS</b> .....	<b>36</b>
3.1 OBJETIVO .....	36
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	36
<b>4 MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>38</b>
4.1 MARCO TEÓRICO.....	39
4.1.1 Proceso Básico de Planeación .....	41
4.1.2 El objetivo del plan estratégico. ....	59
4.2 MARCO CONCEPTUAL .....	60
4.3 MARCO GEOGRAFICO.....	67
4.4 MARCO EMPRESARIAL .....	69
<b>5. METODOLOGIA</b> .....	<b>71</b>
5.1 ESQUEMA METODOLÓGICO.....	72
5.1.1 Tipo de estudio. ....	72
5.1.2 Método de la investigación. ....	72

5.1.3 Fuentes y técnicas para recolección de la información.....	72
<b>5.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>73</b>
<b>5.3 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>74</b>
<b>5.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>75</b>
<b>5.5 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD.....</b>	<b>75</b>
<b>6 HIPOTISES.....</b>	<b>77</b>
<b>7. FASE DIAGNOSTICA DEL PROYECTO .....</b>	<b>78</b>
<b>7.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA FERRETERÍA Y AGROVETERINARIA LA REBAJA. ..</b>	<b>78</b>
<b>7.2 MATRIZ AXIOLÓGICA .....</b>	<b>80</b>
7.2.1 Formulación de los valores y principios.....	81
<b>7.3 MISION.....</b>	<b>83</b>
<b>7.4 VISION.....</b>	<b>83</b>
<b>7.5 EVALUACIÓN DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO .....</b>	<b>85</b>
7.5.1 Análisis de las Variables Internas.....	85
<b>7.6 MATRIZ DOFA .....</b>	<b>88</b>
<b>7.7 ETAPA DE INSUMOS .....</b>	<b>89</b>
<b>7.8 ETAPA DE ADECUACION DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>91</b>
<b>7.9 MATRIZ BCG .....</b>	<b>92</b>
<b>7.10 MATRIZ PEYEA.....</b>	<b>93</b>
<b>7.11 ENCUESTA PARA CONOCER EL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO.....</b>	<b>95</b>
7.11.1 Aplicación de Encuestas.....	95
7.11.2 Análisis de encuestas aplicadas a los clientes.....	96
7.12.3 Encuesta para Conocer el Comportamiento del Mercado.....	101
<b>7.13 MATRIZ MCPE .....</b>	<b>107</b>
<b>8. PLAN ESTRATICO DE MERCADEO.....</b>	<b>110</b>
<b>8.1 ESCENARIOS DESEABLES O IMAGINABLES RESULTADO DE LA ACCIÓN .....</b>	<b>110</b>
<b>8.2 PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y RESPONSABLES.....</b>	<b>112</b>
<b>8.3 Plan de Acción .....</b>	<b>10</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>10</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>11</b>

**BILIOGRAFÍA..... 12**  
**ANEXOS..... 13**

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Árbol de problemas	19
Figura 2. Proceso de planeación estratégica	35
Figura 3. Tipos indicadores de gestión	50
Figura 4. La matriz del Boston Consulting Group (BCG)	52
Figura 5. Localización	63
Figura 6. Matriz DOFA	84
Figura 7. Insumos	85
Figura 8. Estrategias	87
Figura 9. Matriz BCG	88
Figura 10. Matriz PEYEA	89
Figura 11. Grafico Matriz Peyea	90
Figura 12. Matriz MCPE	109

## RESUMEN

La problemática objeto de estudio es la pérdida de posicionamiento de la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja en el municipio de Saladoblanco, Huila, y a través de un Plan Estratégico de Mercadeo se logra estrategias que ayuden a establecer una mejor relación con el cliente, lo anterior se plantea con la intención de obtener una ventaja competitiva diferenciadora en el mercado regional.

Los conceptos de la administración fundamentales sobre modelos estratégicos que analizan la información interna y externa de las empresas identifican la situación actual como se encuentra en el mercado con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro, entre ellos FRED R David, PORTER Michael, DRUCKER Peter, SERNA GOMEZ Humberto, VISCAYA GUARÍN Carlos Arturo.

En el trabajo de investigación se acude a fuentes de información que aporten significativamente, mediante los instrumentos de investigación como la observación, documentación, encuestas y diagnósticos, éstos instrumentos permitirán conocer el estado actual de la empresa frente al entorno y la relación con los clientes y proveedores, de esta manera con la muestra de 362 personas, se diseña y aplican las encuestas enfocadas a clientes para determinar las necesidades y sugerencias, con el fin de tomar las medidas correctivas y diseñar estrategias que permitan a la Ferretería ser una Empresa competitivo y también conocer el comportamiento del mercado potencial de la empresa. De acuerdo a la tabulación de las encuesta se determinan cada una de las variables, preferencias de los clientes que se muestra en el análisis de cada interrogante.

Con el análisis interno y externo de la empresa e implementación de matrices DOFA, BCG, MCPE, PEYEA, como opciones estratégicas con direccionamiento estratégico y formulación del Plan Estratégico de Mercadeo se complementa la investigación del objeto de estudio, así mismo aplicar el plan de acción.

## SUMMARY

The issue under consideration is the loss of positioning of the hardware and Agroveterinaria The reduction in the municipality of Saladoblanco, Huila, and through a strategic marketing plan strategies to establish a better relationship with the customer is achieved, the above It poses with the intention of obtaining a distinct competitive advantage in the regional market.

The concepts of the fundamental management on strategic models that analyze the internal and external information of enterprises identify the current situation as found in the market in order to anticipate and decide on the routing of the company into the future, including FRED R David, Michael Porter, Peter Drucker, Humberto SERNA GOMEZ, Carlos Arturo VISCAYA GUARÍN.

In the research to information sources that contribute significantly through the research instruments such as observation, documentation, surveys and diagnoses, these instruments will know the current status of the company from the environment and the relationship with customers is go and suppliers, so the sample of 362 people, is designed and implemented customer-focused surveys to determine the needs and suggestions, in order to take corrective actions and design strategies to enable the hardware to be a competitive company and also know the behavior of the enterprise market potential. According to the tabulation of the survey are determined each of the variables, customer preferences shown in the analysis of each question.

With internal and external analysis of the company and implementation of matrices SWOT, BCG, QSPM, PEYEA as strategic options with strategic direction and development of the Strategic Plan Marketing research object of study is supplemented, also implement the plan of action.

## INTRODUCCIÓN

El propósito del estudio consiste en la aplicación de herramientas administrativas que permitan la formulación del plan estratégico de mercadeo para lograr el direccionamiento estratégico a mediano y largo plazo de la Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja en el municipio de Saladoblanco, Huila.

De esta manera, la empresa Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja, con la aplicación del plan estratégico de mercadeo dispone de herramientas necesarias para la captación de nuevos clientes a la empresa incrementando sus ventas, subsistir en un mercado que cada vez es más competitivo y riesgoso brindando servicios y productos de calidad a todos sus clientes.

Actualmente la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja carece de un diseño estratégico administrativo, herramienta de planeación estratégica que le permita orientar sus acciones acordes con las necesidades internas y externas, lo que hace que su administración actúe de manera improvisada, originando pérdida de competitividad, poniendo en riesgo su sostenibilidad en el futuro, por lo cual ha perdido posicionamiento en el mercado que se fundamenta como objeto de estudio.

En los últimos años la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja del municipio de Saladoblanco, Huila, ha venido perdiendo su posicionamiento debido a que era la única ferretería en la localidad y sin la presencia de competencia alguna, pero las exigencias del mercado en un mundo globalizado hacen que se mejore tanto los productos como los servicios a la comunidad y a sus clientes.

Al identificar el problema como pérdida de posicionamiento en el mercado de la empresa Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja ubicada en el municipio de Saladoblanco - Huila se identifican variables como pocas utilidades generando

disminución de las ventas, riesgo en la inversión, inestabilidad en el mercado, decrecimiento en el ciclo de vida de los productos en el mercado, pérdida de clientes potenciales, el incremento de la competencia, deficiencia en el servicio, carencia de un plan de mercadeo, competencia desleal, falencia en la distribución de la planta física, carencia de una estructura organizacional, manual de funciones en el área de mercadeo y ventas.

Este proyecto plasma el plan de mercadeo estratégico con el fin de incrementar las ventas de la empresa Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja, ubicada en la calle 2da N. 5-02 Barrio Centro en el Municipio de Saladoblanco.

La idea de elaborar un Plan de Mercadeo es llegar al consumidor de manera eficiente, mediante el análisis de los productos que satisfagan de mejor manera las necesidades de los mismos, con el fin de posicionarse y mantenerse en el mercado, siendo reconocidos como comercializadores, de alto prestigio y confiabilidad, de elementos de ferretería e insumos agrícolas.

El tema de estudio se proyecta debido al proceso de la aplicación teórico - práctica de un Administrador de Empresas, teniendo en cuenta que como propietaria de la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja se busca la generación de empleo, áreas adecuadas, satisfacción de los clientes, posicionamiento en el mercado, proveedores reconocidos, clientes con atención personalizada, manejo integral de la información administrativa y de inventarios, teniendo un ambiente real para el desarrollo de la investigación se obtiene información y datos precisos que conllevan a un estudio realizado con precisión.

De acuerdo, a los autores de la Administración como FRED R David, PORTER Michael, DRUCKER Peter, SERNA GOMEZ Humberto, VISCAYA GUARÍN Carlos Arturo, dan conceptos fundamentales sobre modelos estratégicos que analizan la información interna y externa de las empresas para identificar la situación actual como se encuentra en el mercado con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

En el trabajo de investigación de calidad se acude a fuentes de información que aporten significativamente, mediante los instrumentos de investigación como: la observación, documentación, encuestas y diagnósticos, éstos instrumentos permitirán conocer el estado actual de la empresa frente al entorno y la relación con los clientes y proveedores. Los resultados obtenidos son complemento para la posterior ejecución de los objetivos y la solución al problema de investigación.

El tipo de estudio que se desarrolla es el descriptivo, el cual recopila información de fuentes primarias y secundarias sobre las variables que caracterizan el potencial del mercado. Se aplicará un enfoque cuantitativo a partir del análisis de datos históricos se pretende establecer conclusiones y dar explicaciones con respecto al objeto de estudio, se tomó una muestra de 362 personas a quienes se les aplicó la encuesta.

El presente estudio recopila una estructuración en donde se describen y aplican conceptos y variables fundamentales diseñadas con la teoría, práctica y experiencia, primero se detalla la problemática, luego objetivos, justificación en todo su contexto, marco de referencia con todos sus componentes, metodología detallada de elementos de investigación, fase diagnóstica, matriz DOFA, insumos, estrategias, Matriz BCG, Matriz PEYEA, aplicación encuestas, Matriz MCPE y por último la formulación del Plan Estratégico de mercadeo, todos elemento de la investigación.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja del municipio de Salado blanco, Huila, carece de una herramienta de planeación estratégica que le permita orientar sus acciones acordes con las necesidades internas y externas, lo que hace que su administración actúe de manera improvisada, originando pérdida de competitividad, poniendo en riesgo su sostenibilidad en el futuro.

En los últimos años la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja del municipio de Salado blanco, Huila, ha venido perdiendo su posicionamiento debido a que era la única ferretería en la localidad y sin la presencia de competencia alguna, pero las exigencias del mercado en un mundo globalizado hacen que se mejore tanto los productos como los servicios a la comunidad y a sus clientes.

De esta manera, mediante el trabajo de campo en el proceso de investigación se identificarán factores internos y externos de relevancia para mejorar en estos aspectos, teniendo en cuenta a los clientes quienes a la hora de adquirir un producto exigen calidad, buenos precios y atención inmediata.

Es por esto que, la globalización de los mercados y los avances tecnológicos de la vida actual forman parte de este crecimiento acelerado, lo que se busca es definir estrategias para aumentar las ventas, suplir los gustos y satisfacer las necesidades de nuevos clientes, la empresa es conocida en el sector por sus servicios y la apreciación significativa relacionada con el servicio al cliente.

### **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En un mundo determinado por la globalización, trae consigo constantes cambios, incomprensibles y complejos, donde las relaciones se vuelven cada vez más competitivas a todo nivel; las empresas se ven en la necesidad de direccionar sus estrategias de manera innovadora, creativa, alineada y comprometida con la organización, ya que las empresas estaban basadas en decisiones cortoplacistas

que aseguraban buenos resultados anuales y el planear de una manera más coherente no se percibía como un proceso vital.

Ahora bien, dentro de este contexto, las PYMES son uno de los actores que asumen trascendental importancia en el desarrollo de los países. Sin embargo aunque esto ya es reconocido, la mayoría de ellas se siguen gerenciando empíricamente, sin asumir la intervención profesional y técnica en sus procesos.

Según estudios evidenció que las dificultades que enfrentan las PYMES en Colombia se pueden enmarcar en temas como: la situación económica del país, la dificultad de acceso al financiamiento, la variedad de impuestos del sistema tributario, la difícil situación de orden público, el difícil acceso a los mercados externos y la extensa legislación laboral; como factores externos.

Hablando del desarrollo interno de las PYMES, se reflejan debilidades en cuanto a que las decisiones de la empresa dependen de los fundadores, lo cual dificulta introducir cambios que permitan alcanzar etapas más avanzadas en su desarrollo; a nivel de gestión empresarial el direccionamiento estratégico hace parte importante de su actividad, pero solo en algunas empresas existen indicadores que permitan hacerle seguimiento.

La gestión financiera usualmente se da por acciones que garanticen la liquidez, primando esta sobre la rentabilidad, además Pocas tienen conciencia de invertir permanentemente y la mayoría están acostumbradas a vender, no a mercadear, esto implica saber perfectamente cuál es su cliente, quién toma la decisión de compra, ayudar a sus clientes potenciales, conocer bien cuáles son las características y beneficios de su oferta.

Es raro observar que una microempresa tenga un plan que se ocupe de incrementar el valor agregado de la empresa; los controles de calidad y los sistemas de mejoramiento continuo son débiles o inexistentes. Definitivamente no existe una cultura de medición de resultados, no hay presión por obtener mejoras en la

empresa y su cultura organizacional se basa en la desconfianza a los empleados y en crear trampas al estado.<sup>1</sup>

En el caso de la empresa Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja, se observa que es administrada empíricamente y no tiene un direccionamiento estratégico definido, es decir, no cuenta con principios, misión y visión, plasmados en un documento para ser compartidos con todo el personal de la empresa, con el fin de tener un horizonte que le permita unificar esfuerzos, plantear metas y estrategias innovadoras.

De igual manera no existen planes concretos que sirvan como guía y alineación al logro de las metas en un período establecido.

Esta realidad se debe a que la gerencia se encarga diariamente en solucionar los problemas que se presentan por la falta de planeación y no a la gestión que se debería estar realizando; en consecuencia, la empresa ha venido creciendo de una manera desorganizada y poco entendible, haciéndose evidente la falta de un diagnóstico interno como externo, con el fin de dar soluciones a los problemas y facilitar su desenvolvimiento en el ambiente de cambio y competitividad garantizando su perdurabilidad.

Según lo expuesto anteriormente, se hace una necesidad implementar un plan estratégico de Mercadeo en la Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja, el cual permitirá diagnosticar las variables internas y externas que afectan la situación de la empresa, crear estrategias de corto y largo plazo que se pongan en marcha y establecer el direccionamiento estratégico como motor principal de la empresa, el cual deberá ser transmitido a todos los miembros de la organización para que estos se comprometan con el logro de los objetivos y metas. El estudio se realizó en las instalaciones de la empresa ubicada en el Municipio de Saladoblanco calle 2da N. 5-02, Barrio el Centro.

---

<sup>1</sup> VISCAYA GUARIN, Carlos Augusto. Gerencia y planeación estratégica. P. 36  
www.monografias.com (Administración y Finanzas) Recursos Humanos

Al identificar el problema como pérdida de posicionamiento en el mercado de la empresa Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja ubicada en el municipio de Saladoblanco - Huila Efectos: Pocas utilidades generando disminución de las ventas, riesgo en la inversión, inestabilidad en el mercado, decrecimiento en el ciclo de vida de los productos en el mercado, pérdida de clientes potenciales,

Causas: incremento de la competencia, deficiencia en el servicio, carencia de un plan de mercadeo, competencia desleal, falencia en la distribución de la planta física, carencia de una estructura organizacional, manual de funciones en el área de mercadeo y ventas.

Figura 1. Árbol de problemas



Pérdida de posicionamiento en el mercado de la empresa Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja, ubicada en el municipio de Saladoblanco - Huila.

La empresa busca a través de un Plan Estratégico de Mercadeo tener estrategias que ayuden a establecer una mejor relación con el cliente, lo anterior se plantea con la intención de lograr una ventaja competitiva diferenciadora en el mercado local, aprovechando los continuos cambios donde las empresas logran gran flexibilidad y capacidad de adaptación del entorno son las que logran sobrevivir y permanecer a largo plazo en el mercado para competir y buscar el éxito de la organización. Todos

estos factores o variables deben operar en conjunto con el fin de lograr objetivos organizacionales, esta necesidad nos lleva a recurrir a un plan estratégico de mercadeo

Estas decisiones estratégicas estarán orientadas hacia el futuro de la organización en conjunto con proveedores, equipo humano, clientes, de la empresa, buscando efectividad y eficacia organizacional.

Al respecto Serna, H. (2003) asegura que, conocer el mercado, la competencia y los productos es una tarea fundamental para la organización. Para ello, se establecen sistemas que permitan hacer un seguimiento sistemático al mercado y la competencia, diversificando y diseñando así nuevos productos que anticipen y respondan adecuadamente a las necesidades de los clientes.

(Serna, 2003, pag 19)<sup>2</sup>

## **1.2 ¿QUÉ PASARÍA SI SE DA UNA SOLUCIÓN A LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA?**

Al dar la solución al problema de la situación actual de la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja, ésta será la más competitiva, organizada y posicionada con calidad y prestación de servicios, garantizado una gama de artículos los más utilizados para el sector agropecuario y la industria de la construcción, de esta manera se contribuye al crecimiento y desarrollo empresarial en nuestro Municipio y a lograr la sostenibilidad de la Empresa Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja.

## **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En Saladoblanco Huila, existen (6) seis ferreterías 1. Ferrelectricos Natalia 2. El Portal del Constructor, 3. Agroveterinaria el Campo 4. Ferretería Aleco 5. Ferretería Sánchez y 6. Ferretería y Agroveterinaria la REBAJA, que ofrecen servicios de ferretería e insumos agrícolas.

---

<sup>2</sup> Serna, 2003, pag 19

Es importante destacar que solo Ferretería la Rebaja y Agroveterinaria el Campo goza de tener un completo surtido en todo lo relacionado con la construcción e insumos agrícolas, los demás son solo ferretería.

Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja siempre se ha destacado por estar comprometida a prestar sus servicios con calidad, lo cual permite que todas las partes interesadas queden completamente satisfechas, es así que la cámara de comercio desde el 15 de febrero del 2007 con matrícula número 00169897 dio licencia de funcionamiento a nuestra empresa y hoy cumple 14 años de estar en el mercado prestando sus servicios de comercialización de artículos de ferretería e insumos agrícolas veterinarios.

De los proveedores han recibido apoyo de capacitación y manejo de productos e insumos agrícolas, como también de construcción y almacenamiento.

La propuesta de investigación es formular un plan de mercadeo estratégico, para la Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja, ubicado en el municipio de Saladoblanco, donde conduzca a la empresa conocer la importancia de adelantar estudios de investigación para desarrollar planes que ayude a crecer como organización, pues para esta empresa es de vital importancia adelantar este estudio debido a que le permitirá conocer las diferentes estrategias.

¿Cómo formular un plan estratégico en la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja para mejorar sus procesos competitivos y ser sostenible en el mediano y largo plazo?

#### **1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo formular un plan estratégico en la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja para mejorar sus procesos competitivos y ser sostenible en el mercado?

¿Cómo encaminar una reseña histórica, Misión, Visión y valores corporativos hacia el objetivo principal de la empresa?

¿Qué herramientas se utilizaran para lograr el estudio eficaz del entorno interno y externo?

¿Qué estrategias se deben implementar en atención al cliente?

¿Qué estrategias se deben buscar para ofrecer nuevos productos y servicios?

¿Qué estrategias de publicidad se deben diseñar y ejecutar?

¿La aplicación del plan estratégico de mercadeo permite evitar la pérdida de posicionamiento en el municipio?

¿Con la ejecución del plan se mejoran los ingresos de la Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja?

¿Lograría la Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja la mayor captación de clientes?

¿Será llamativa la estrategia de publicidad para encaminar a los clientes a que adquieran sus insumos en la Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja?

¿Cuáles son los recursos y las limitaciones de la Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja para la aplicación de los procesos estratégicos?

¿Cuáles serán las exigencias de los clientes que contribuyan la mejoramiento y demanda de artículos para el sector agropecuario y de la construcción?

### **1.5 ¿QUÉ CAMBIOS SE PRODUCIRÍAN SI SE APROVECHA LA OPORTUNIDAD O POTENCIALIDAD DESCRITA?**

La eficiencia y oportunidad del servicio serian aprovechados para ofrecer nuevos productos.

Reducimos tiempo y espacio en la entrega de los pedidos.

La atención se hará personalizada, fidelizando los clientes, con ofertas y descuentos especiales a los clientes potenciales.

Permitirá crecer como empresa que mediante la planeación, organización, dirección y control tendremos una empresa sostenible en la región.

De esta manera, la Empresa logrará su posicionamiento en el mercado y será diferente a la competencia mejorando procesos como indica el Plan Estratégico de Mercadeo, teniendo en cuenta que la Empresa provee insumos y materiales para dos sectores esenciales y dinámicos en el entorno como es el agropecuario y la construcción.

## 2 JUSTIFICACION

La mayor razón por la cual se debe realizar el plan estratégico de mercadeo es la pérdida de posicionamiento en el mercado, análisis de la situación actual de Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja para mejorar procesos que conlleven a la captación de clientes, comercializar productos de calidad a través de proveedores certificados con la implementación de herramientas administrativas que den solución al problema planteado en la investigación “Pérdida de Posicionamiento en el Mercado de la Empresa Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja Ubicada En El Municipio de Saladoblanco Huila”.

La investigación nace a partir de la necesidad de formular un plan estratégico de mercadeo para la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja, que permita el direccionamiento estratégico a mediano y largo plazo para posicionarse en el mercado, en la investigación se determinan factores internos y externos que permiten identificar variables que se deben mejorar, al hacer el análisis de los clientes, proveedores, productos y servicio al cliente se determina realizar una serie de actividades enfocadas al mejoramiento de la Empresa.

El tipo de estudio que se desarrolla es el descriptivo, el cual recopila información de fuentes primarias y secundarias sobre las variables que caracterizan el potencial del mercado. Se aplicará un enfoque cuantitativo a partir del análisis de datos históricos se pretende establecer conclusiones y dar explicaciones con respecto al objeto de estudio, se tomó una muestra de 362 personas a quienes se les aplicó la encuesta.

El presente estudio recopila una estructuración en donde se describen y aplican conceptos y variables fundamentales diseñadas con la teoría, práctica y experiencia, primero se detalla la problemática, luego objetivos, justificación en todo su contexto, marco de referencia con todos sus componentes, metodología detallada de elementos de investigación, fase diagnóstica, matriz DOFA, insumos,

estrategias, Matriz BCG, Matriz PEYEA, aplicación encuestas, Matriz MCPE y por último la formulación del Plan Estratégico de mercadeo, todos elemento de la investigación.

De esta manera, se realizará adecuaciones y redistribución de planta para una adecuada atención en la comercialización de los productos de las áreas administrativa, almacén, cartera, facturación, área de materiales e insumos; sistematización de la información de la Empresa a través de 1 software aplicados al componente administrativo, implementación de 1 software en el cuarto mes, para el manejo administrativo y de inventarios para salvaguardar la información; realización de 4 mantenimientos anuales a los activos de la empresa en cada trimestre del año; negociación con 15 proveedores legalmente constituidos y reconocidos en el mercado garantizando calidad de los productos mediante codificación de 65 productos de calidad y reconocidos en el mercado y el seguimiento a 15 proveedores reconocidos en el mercado; Impulsar 1 campaña publicitaria a través de medios de comunicación con la trasmisión de 20 pautas publicitarias cada mes, utilización de 1000 volantes, participación en ferias comerciales con 1 stand y el uso de las redes sociales y bonos; asesorar a 30 clientes potenciales mediante el conocimiento y acompañamiento, durante los primeros 6 meses, con historia y periodicidad de compra que permite una atención personalizada. Cuenta con 4 empleos con personal capacitado en el manejo de la empresa y servicio al cliente. Fortalecimiento de la planta de personal a través de contratación de 1 puesto más de trabajo adscrito a la planta de personal para asesoría contable, financiera y tributaria para que queden 4 puestos en total definidos de la siguiente manera (1) Gerente, (1)Auxiliar de Venta, (1)Asesor Técnico y (1) Contador.

## **2.1 JUSTIFICACION METODOLÓGICA**

El trabajo de investigación de calidad es necesario acudir a fuentes de información que aporten significativamente; los instrumentos de investigación tales como: la observación, documentación, encuestas y diagnósticos; fundamentales en la realización del trabajo de grado; estos instrumentos permitirán conocer el estado actual de la empresa frente al entorno y la relación con los clientes y proveedores.

Los resultados obtenidos serán complemento para la posterior ejecución de los objetivos y la solución al problema de investigación.

El propósito de este trabajo es realizar un diagnóstico preciso acerca de la situación actual de la empresa Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja, formulando un plan estratégico de mercadeo, e identificar las áreas con problemáticas más críticas que puedan tener un impacto significativo en el éxito de su gestión y así optimizar los resultados de la misma implementando acciones de mejoramiento.

Este proyecto permitirá dar soluciones en el direccionamiento estratégico, logística, gestión de producción, financiera y humana en términos de misión, visión y valores corporativos definidos, desarrollo idóneo del talento humano, información financiera real y confiable que permita realizar proyecciones que garanticen la sostenibilidad de la empresa, con estrategia de producción, comercialización, logística, que en conjunto den como resultado clientes satisfechos por la calidad y diferenciación de los productos y servicios.

Aporta herramientas útiles en el proceso de investigación para determinar las exigencias del mercado y ayuda en la toma de decisiones.

Fuentes a utilizar:

Primarias: Encuestas, entrevistas, observación.

Secundarias: Libros de texto, relacionadas con las ferretería e insumos agrícolas, comentarios, enciclopedias, biografías, e internet.

## **2.2 JUSTIFICACION TEÓRICA**

La presente investigación busca a través de las herramientas administrativas como son las teorías, los conceptos de mercadeo, las funciones de la dirección, una buena planeación, organización y control para determinar factores internos y externos que puedan afectar o fortalecer a la Empresa Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja,

Teniendo en cuenta que las organizaciones son la base de la economía, es importante que se formulen y apliquen herramientas y conocimientos que permitan identificar oportunidades de mejoramiento con excelentes bases teóricas y prácticas las cuales, con el pasar de los tiempos, se encargan de consolidar el correcto funcionamiento de cada organización o empresa a nivel administrativo y operacional; esto es lo que conlleva a la modernización no solo de la empresa como base de la economía, si no en la construcción de una sociedad mejor.

Estas herramientas y conocimientos son las que en nuestra trayectoria de estudiantes la universidad UNAD, crea en sus estudiantes conciencia lógica y perseverancia para llegar a la excelencia integral y así conseguir que cada egresado logre sus objetivos, de la misma manera el desarrollo de su propia empresa, para lograr así sus metas personales.

Conscientes de la importancia que tiene la toma de decisiones en la empresa Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja, el trabajo de investigación se fundamenta en la necesidad de proporcionar una solución administrativa que contribuya al desarrollo empresarial por medio de un plan estratégico de mercadeo con el fin de promover el mejoramiento interno de las áreas principales de la empresa, indispensables para mantener la solidez y posición en el mercado de la misma.

Mediante la aplicación de fundamentos teóricos y conceptos básicos administrativos, se indagó cómo evaluar las variables que afectan el funcionamiento de la Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja, y cómo diseñar las estrategias a implementar. Lo anterior permitirá contrastar lo teórico con lo práctico en la realidad, estableciendo soluciones concretas para la empresa.<sup>3</sup>

### **2.3 JUSTIFICACION PRÁCTICA**

La investigación resulta necesaria en la solución concreta de una necesidad empresarial, además involucra el desarrollo de conocimientos pertinentes en el área

---

<sup>3</sup> <https://www.um.es/coie/guia-salidas/guia-salidas-08-toma-decisiones.pdf>

de mercadeo; así como servirá de punto de referencia a otros que quieran hacer empresa, como también para cumplir con el requisito necesario para recibir el grado de Administración de Empresas; para finalizar cabe sugerir que el trabajo de investigación servirá como punto de partida para analizar problemas que requieran evaluación y control en la empresa Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja.

Con la formulación de un plan de mercadeo estratégico para la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja, esta permite el direccionamiento estratégico a mediano y largo plazo, mediante un diagnóstico interno y externo que conlleve a la construcción de la matriz DOFA, el análisis de la situación actual por medio del cruce de información utilizando las matrices DOFA y PEYEA para determinar las opciones estratégicas, estableciendo el direccionamiento estratégico de la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja en donde se determinen: los principios, la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y la estructura organizacional, así mismo el diseño de las estrategias del marketing mix para el producto, precio, plaza y promoción con respecto al diagnóstico encontrado de la situación actual de la empresa con indicadores de gestión para evaluar resultados del plan de mercadeo al cabo de un año de operación del proyecto y así elaborar el plan estratégico de mercadeo de la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja.

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 OBJETIVO**

Formular un plan de mercadeo estratégico para la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja, que permita el direccionamiento estratégico a mediano y largo plazo en el municipio de Saladoblanco, Huila.

### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Realizar un diagnóstico interno y externo de la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja que permita la construcción de la matriz DOFA.

Analizar la situación actual de la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja por medio del cruce de información, utilizando las matrices DOFA y PEYEA para determinar las opciones estratégicas.

Establecer el direccionamiento estratégico de la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja en donde se determinen: los principios, la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y la estructura organizacional.

Diseñar las estrategias del marketing mix para el producto, precio, plaza y promoción con respecto al diagnóstico encontrado de la situación actual de la empresa.

Definir los indicadores de gestión para evaluar resultados del plan de mercadeo de La Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja, al cabo de un año de operación del proyecto.

Elaborar el plan de acción que conlleva a la formulación y aplicación del plan estratégico de mercadeo, buscar las estrategias para lograr posicionamiento en el mercado.

#### **4 MARCO DE REFERENCIA**

A continuación se presentará el diseño para la aplicación del plan estratégico de Mercadeo de la empresa, Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja, ubicada en la ciudad de Salado blanco - Huila.

En primer lugar, se elaborará un marco teórico, el cual ubica a la empresa dentro del sector Ferretero de empresas personales, analizando la situación actual de éste sector, así como enmarcando el problema de la ausencia de profesionalización en la empresa.

Seguidamente, se desarrolla el tema de la Plan estratégico y la importancia de su implementación en la organización; se estructurará su proceso y la aplicación en la investigación, acompañado del desarrollo de cada uno de los pasos que llevan a conformar un plan estratégico.

En segundo lugar se elaborará un marco contextual, el cual comprende la historia de la empresa, nombrando las personas que intervienen y afectan directa e indirectamente su desarrollo desde su inicio como empresa, así como la situación actual, así como se dará a conocer los aspectos históricos, físicos y económicos de la zona donde se encuentra ubicada la empresa, objeto de estudio de la investigación, constituyendo un componente fundamental para enmarcar la actividad económica de la Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja.

En tercer lugar, se realizará un marco conceptual, que reúna una serie de términos y conceptos propios de la investigación los cuales permitan comprender a fondo el desarrollo de la investigación realizada en la Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja, acompañado de un glosario.

Así mismo, se elaborará un marco legal, el cual comprende todo lo relacionado con las leyes que regular al comercio y a las Ferreterías y Agroveterinaria.

#### **4.1 MARCO TEÓRICO**

FRED R David en su libro Conceptos de Administración Estratégica la define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar los objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización”.

PORTER Michael, identifica un modelo estratégico que integra cinco fuerzas como son: rivalidad entre los competidores existentes como eje central, amenazas de los nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y poder de negociación de los clientes.

DRUCKER Peter, “para obtener resultados económicos es necesario ver la empresa como un todo...”, “El proceso debe comenzar analizando todas las áreas de la Empresa y prepararse para los resultados”, al obtener resultados se puede cambiar el concepto que tenía sobre sus proveedores, clientes, productos y servicios.

La profesionalización de la empresa debe ser uno de los principales objetivos de la familia empresarial, la cual se proyecta a corto, mediano y largo plazo a través de la planeación integral la cual debe darse en todos los campos que conforman las actividades de la empresa; en la empresa profesionalizada las actividades se manejan integralmente pues de esta manera se pueden establecer las Metas a alcanzar y materializar los objetivos. Dentro de este proceso intervienen los siguientes aspectos, según Humberto Serna en su libro Mercadeo Estratégico.

- Líder: es el que tiene el poder, debe tener conocimientos y habilidades para garantizar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.
- Las políticas comerciales: estas políticas deben ser expuestas y desarrolladas a través del plan estratégico, allí se incluyen los métodos a utilizar en el desarrollo de las actividades comerciales con los proveedores, clientes y empleados para lograr su compromiso con los distribuidores, el mercado y las relaciones con el gobierno.
- Políticas financieras: aquí se incluyen: consecución de recursos para nuevos proyectos, proyección del flujo de caja, eficiencia en el manejo de los recursos, cumplimiento de compromisos, control de costos y gastos.
- Políticas administrativas: aquí encontramos factores a establecer como el contable, el laboral, departamentalización, normas y manuales de procedimientos, incentivos y motivación, entre otros.

Se enfatizará en la planeación estratégica y sus seis componentes para el exitoso desarrollo de la empresa, con la finalidad de obtener, procesar y analizar toda la documentación necesaria tanto interna como externamente, logrando un direccionamiento estratégico acorde a las necesidades de la empresa.<sup>456</sup>

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

Sumado a lo anterior, la planeación organizacional es uno de los cinco procesos fundamentales de apoyo a una gestión exitosa dentro de las organizaciones, a saber, planear, dirigir, organizar, ejecutar y controlar. Una adecuada planeación permite construir un futuro basado en experiencias históricas y expectativas de los

---

<sup>4</sup> Ibid. Pág. 193 - 208.

<sup>5</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica, p19.

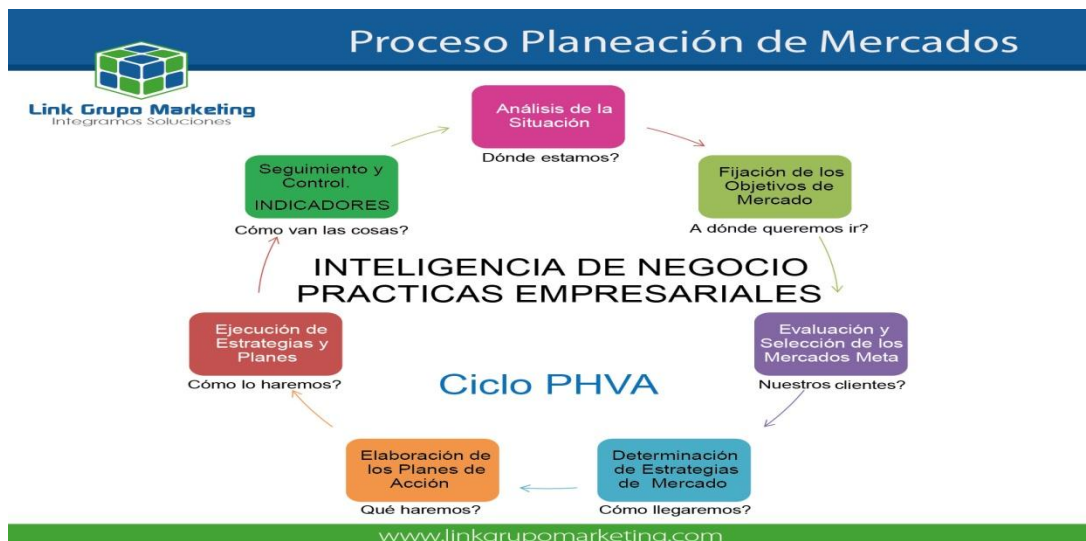
<sup>6</sup> VISCAYA GUARÍN, Carlos Arturo. Gerencia y planeación estratégica: un modelo para el cambio.

clientes, dueños empleados y proveedores dentro de un marco de actuación definido por la condiciones del entorno.<sup>5</sup>

Para comprender mejor el proceso de la planeación estratégica, el cuadro (1) ilustra mejor su proceso y sus componentes

#### 4.1.1 Proceso Básico de Planeación

Figura 2. Proceso de planeación estratégica



Bibliografía: Mercadeo Estratégico de Humberto Serna

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

En primer lugar, Los estrategas son las personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización, los cuales deben tener un nivel de inteligencia y

formación general por encima del promedio, gran capacidad analítica, excelente comunicador, dotes de liderazgo, compromiso con el logro de los objetivos de la organización y buenas relaciones interpersonales.

El proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización, entendiéndose como un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica.

En segundo lugar, está El direccionamiento estratégico, donde las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

Es importante definir el “QUE”, es decir, la concreción de las aspiraciones de los dueños, de las directivas, y de los colaboradores de la compañía sobre la base de una definición prospectiva, es decir, la fijación clara de los propósitos y logros a alcanzar en el largo, mediano y corto plazo en forma independiente a los logros pasados.<sup>7</sup>

Dentro de los elementos que componen el direccionamiento estratégico encontramos:

Los Principios corporativos: como el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, los cuales deben ser compartidos por todos, constituyendo la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Misión: Es la formulación explícita de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados, y el talento humano que soporta el logro de estos

---

<sup>7</sup> Op.cit, SERNA GOMEZ. p. 22

propósitos. Esta debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores. 8

La misión o propósito de la organización puede dividirse en dos grandes niveles: el primario y el secundario. La misión primaria indica en términos muy generales la categoría de los negocios a los que se dedica la compañía, mientras que la misión secundaria soporta a la primera en términos y situaciones más concretos, involucrando, en algunos casos, a sus actores más importantes.

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión y en otros términos da respuesta a la pregunta ¿Cuál es el negocio? Por ello, la definición de la misión de una empresa permite:

Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.

Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación  
y desarrollo de la empresa.

Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.

Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y Metas.

Soportar la consolidación de imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente.

Se puede concluir que la misión soporta y guía las decisiones internas y, por tanto, debe servir de punto de partida para un mercado interno agresivo. La venta interna se inicia, entonces, con una amplia divulgación de la misión a todos los niveles de la organización, asegurando así el logro de la visión.

Igualmente, la misión apoya la venta externa. Los clientes externos, proveedores, accionistas, sociedad y demás grupos de referencia deben conocer la misión de la empresa con la cual tienen relaciones de diferentes niveles y características. La misión es, entonces, guía de la planeación, unificadora de propósitos, punto de partida para la venta interna y estrategia fundaméntela para desempeñarse en los nuevos mercados.<sup>9</sup>

Para la construcción de la misión se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Definición del negocio: cuál es su actividad global, sectorial, tomando dentro de lo posible el mayor horizonte que se pueda observar para la compañía. Una definición limitada puede ser “estoy en el negocios de las camisas” frente a una as amplia como puede ser “estoy en la actividad de vestir al hombre”.

- Debe ser una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares: Qué la hace diferente de las otras del sector. Esta declaración puede estar en términos de:

Credo: En qué cree la empresa.

Propósito: Por qué y para qué hace lo que hace.

Filosofía: Sus principios y valores

Principios Empresariales: La ética empresarial

- Definición del tipo de empresa: con ánimo de lucro, sin ánimo de lucro, pública.

- Descripción de los siguientes aspectos de la empresa:

Los clientes: Quiénes son, su perfil, su nicho, su localización, etc.

Los productos y servicios: Qué soluciones produce para ellos.

Los mercados: En qué mercado o mercados se encuentra.

La tecnología: Cómo realiza sus procesos, con que tecnología blanda o dura.

Para su construcción se necesita pensar de una manera diferente, se requiere organizar las ideas tal como se precisa organizar la empresa moderna: con vista al cliente, la gente, los inversionistas y los proveedores.

Lo anterior no quiere decir que una organización que no haya escrito su misión es porque no la tiene; lo que se está afirmando es que toda organización tiene desde su origen una misión dado que nada vive sin un propósito; el problema de hoy radica en que éste sea inexistente y sólo esté en la cabeza de los líderes de las organizaciones.<sup>8</sup>

Hoy se requiere expresarlo y darlo a conocer, con el fin de vincular al grupo humano de la organización al propósito de la misma, con claridad y en la forma más amplia posible, dado que es la única forma en que una empresa puede actuar de mejor manera frente a otra en la cual el rumbo sólo lo tiene visualizado el líder.<sup>9</sup>

Ahora bien, aunque se busca que la misión tenga una vida útil duradera, es necesario tener en cuenta que ésta puede variar, por lo tanto se debe revisar periódicamente en busca de su actualización a las expectativas empresariales.<sup>10</sup>

La visión: se concibe como el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, la cual debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor.

---

<sup>8</sup> Op.cit, VIZCAYA GUARIN. p. 38

<sup>9</sup> Ibid., p. 23 - 25.

<sup>10</sup> Op.cit, SERNA GOMEZ. p. 161 - 162.

La visión señala un rumbo, da dirección; es la cadena o lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro, sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. 11

La visión empresarial es uno de los conceptos que si bien es fundamental para su futuro, es uno de los menos definidos, excepto por las empresas exitosas.

En nuestro medio, en donde el entorno tiene un alto ingrediente de cambio y además es impredecible, se hace aun más necesario hacer el esfuerzo de proyectarse hacia el futuro, creando retos y escenarios que estimulen el desarrollo empresarial y personal de los integrantes de la comunidad organizacional.

Para definir la visión se requiere:

- Un líder o líderes que proyecten la organización y en cada caso, cada una de las unidades estratégicas de negocio o unidades funcionales
- Un equipo que comparta y se involucre y comprometa en las acciones requeridas para su logro.
- Una descripción amplia y detallada de lo que se espera alcanzar, y
- Una actitud positiva y alentadora que apoye y facilite el accionar institucional en pos de obtener los resultados previstos.

En nuestro medio, dadas las condiciones cambiantes en las variables socioeconómicas, se sugiere definir la visión en lapsos de tiempo de 5 años.12

Elementos de una visión:

- Es formulada para los líderes de la organización: ya que ellos comprenden la filosofía y la misión de la empresa, y entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores.<sup>11</sup>
- Dimensión de tiempo: se debe definir un horizonte de tiempo, el cual depende fundamentalmente de la turbulencia del medio y de los mercados en que se desempeña la empresa.<sup>12</sup>
- Integradora: debe ser integradora, amplia, detallada, positiva, alentadora, realista y posible. Deberá ser difundida interna y externamente para que la conozcan y comprendan, porque ella marca directrices y da consistencia empresarial.
- Amplia y detallada: la visión debe expresar claramente los logros que se espera alcanzar en el periodo escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización. Debe hacerse en términos que signifiquen acción.
- Positiva y alentadora: debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a la pertenencia de la organización. Debe tener fuerza, unificarlo, debe impulsar la acción, generar sentido de dirección, y camino para llegar al punto deseado.
- Debe ser realista-posible: debe ser realista, induzca y propicie la acción. Tiene que ser un sueño posible.
- Debe ser consistente: la visión debe ser consistente con los principios corporativos.
- Debe ser difundida interna y externamente: debe ser reconocida por los clientes internos y externos de la organización.

En tercer lugar el diagnóstico estratégico, el cual incluye la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves (key factors), con el fin de localizar el análisis y no entorpecerlo.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Op.cit, SERNA GOMEZ. p. 161 - 162.

<sup>12</sup> Op.cit, SERNA GOMEZ. p. 25 - 26.

<sup>13</sup> Op.cit, VIZCAYA GUARIN. p. 48 - 49

El Diagnóstico Estratégico como Punto de Partida es un proceso por medio del cual se busca conocer de una manera clara, amplia y objetiva el presente de la organización, tomando como base dos grandes escenarios: El entorno y el interno de la misma.<sup>14</sup>

Se entiende por ENTORNO el conjunto de elementos que se encuentran fuera de la organización y que normalmente no son controlables desde la gestión gerencial.

En dicho escenario encontramos normalmente oportunidades y amenazas, es decir, elementos futuros que apoyarán o frenarán los resultados de la organización, así:<sup>15</sup>

#### COMO TODO SISTEMA, LA ORGANIZACIÓN TIENE OPORTUNIDADES

Todo lo que existe en su entorno que facilita que se desarrolle

Puede ser:

El mercado potencial

La apertura

La política gubernamental

El gremio

Las actividades gremiales

Las fuentes de capacitación

La comunidad donde funciona...Y mucho más.

---

<sup>14</sup> Ibid., p. 26.

<sup>15</sup> Op.cit, SERNA GOMEZ. p. 173 - 176.

Fuente: Gerencia y planeación estratégica: un modelo para el cambio. Carlos A. Vizcaya

Guarín. p.55

## COMO EN TODO SISTEMA, TAMBIÉN EXISTEN AMENAZAS

Todo lo que existe en su entorno que podría impedir o poner en peligro su desarrollo.

Puede Ser

Inseguridad o violencia social

Políticas económicas o legales

Falta de mercado

Fuente: Gerencia y planeación estratégica: un modelo para el cambio. Carlos A. Vizcaya

Guarín. p.57

Cuando hablamos del INTERNO ORGANIZACIONAL entendemos los elementos bajo el control de la gestión gerencial que se encuentran presentes en el día a día de la empresa. De su evaluación obtendremos fortalezas o puntos favorables que apoyan los resultados y/o debilidades o puntos negativos que frenan los resultados esperados.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Op.cit, VIZCAYA GUARIN. p. 52 -.60.

## COMO TODO SISTEMA, LA ORGANIZACIÓN TIENE RECURSOS

Todo lo que tiene dentro de sí, que facilita que se desarrolle.

Puede ser:

Los talentos de su gente

Sus experiencias y conocimientos

Sus recursos económicos

Sus aptitudes

La solidaridad

El sentido de pertenencia

Su creatividad.

Fuente: Gerencia y planeación estratégica: un modelo para el cambio. Carlos A. Vizcaya

## DEBILIDADES

### COMO TODO SISTEMA, LA ORGANIZACIÓN TIENE LIMITACIONES

Todo lo que tiene dentro de sí, que impide su desarrollo.

Puede ser

Problemas estructurales no superados

Falta de personal calificado

Falta de recursos materiales

Falta de conocimiento o de

Experiencias suficientes

Fuente: Gerencia y planeación estratégica: un modelo para el cambio. Carlos A. Vizcaya Guarín. p.62

El análisis externo o auditoría externa: se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa, el cual puede subdividirse en seis áreas claves como:

- Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, a tanto a nivel nacional como internacional.<sup>17</sup>
- Factores políticos: los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamento), sistemas de gobierno.
- Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las maquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
- Factores competitivos: los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos humanos.

---

<sup>17</sup> Op.cit, SERNA GOMEZ. p. 107-112.

El examen del medio es, pues, el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa, por medio del POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio), el cual permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, o se podría realizar el PC (análisis de la industria) para realizar un análisis cualitativo de los factores.

Para realizar un análisis cuantitativo, una vez se hayan calificado las fuerzas y fuentes del entorno, este análisis le indicará que tan amigable o que tan hostiles el sector en el que se encuentra la empresa y por ende le facilitará identificar las amenazas y oportunidades del entorno.

Con base en los resultados de la primera evaluación, se identifican las oportunidades y amenazas más relevantes del diagnóstico y se ubican en una matriz denominada “Matriz de evaluación del factor externo MEFE”.

En dicha matriz se le da una calificación que corresponde: 4 para las oportunidades más grandes, 3 las más leves, 2 las amenazas más leves y 1 las amenazas más graves. Así mismo se otorga un porcentaje de impacto de cada una de ellas se debe tener en cuenta que la ponderación total debe ser igual a 100%.

El análisis interno: Consiste en evaluar su situación presente, se puede emplear el PCI (perfil de capacidad interna de la empresa) o el análisis de vulnerabilidad, también conocido como la auditoría organizacional que es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Cualquier opción servirá para realizar un análisis cualitativo del interno.

Por otra parte, para el análisis cuantitativo, es indispensable en primer lugar realizar el diagnóstico de la capacidad competitiva, en la cual se identificarán las fortalezas y debilidades de la empresa a través de la calificación de sus procesos vitales, a

saber, comerciales, financieros, de transformación, logísticos, de dirección y la identificación del alcance de los resultados esperados.

Con base en los resultados de la segunda evaluación, se identifican las fortalezas y debilidades más relevantes del diagnóstico y se ubican en la matriz denominada “Matriz de evaluación del factor interno MEFI”.

En dicha matriz se califican las fortalezas más grandes con 4, las fortalezas leves con 3, las debilidades leves con 2 y las debilidades graves con 1. Así mismo, se establece el grado de impacto de cada una de ellas, calificándolo porcentualmente. La ponderación total debe ser igual al 100%.

Retomando el análisis cualitativo, a través del PCI se evaluarán las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo, el cual examina cinco categorías, a saber<sup>18</sup>:

- La capacidad directiva: todas aquellas fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendiendo como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, etc.
- La capacidad competitiva (o de mercadeo): todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento e investigación, etc.
- La capacidad financiera: esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponible de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, etc.

---

<sup>18</sup> Ibid., p. 127-129.

- La capacidad tecnológica (producción): aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio.

Involucra entre otras: infraestructura tecnológica, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, etc.

- La capacidad del talento humano: se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, etc. 19

Del análisis de los anteriores elementos, las organizaciones pueden obtener con claridad su situación interna traduciéndola en fortalezas, es decir, elementos con características que apoyen el buen desarrollo de la organización o debilidades, entendiéndose por estas, elementos con características que entorpecen la gestión organizacional.

En cuarto Lugar encontramos las Opciones estratégicas, son las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas (análisis externo), como sus fortalezas y debilidades, determinando las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.<sup>20</sup> El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves:

- El primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que ésta hace particularmente bien y por tanto lo distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta.

---

<sup>19</sup> Op.cit, VIZCAYA GUARIN, p. 38-39.

<sup>20</sup> Ibid., p. 27.

- El segundo es encontrar un nicho en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa.
- El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

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

Los proyectos estratégicos y los planes deben reflejarse en el Quinto y último paso de la planeación estratégica el presupuesto estratégico, el cual en definitiva es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además debe monitorearse y auditarse la ejecución del plan estratégico como parte importante del proceso de la planeación estratégica.

Para el monitoreo y auditoría del plan estratégico, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización, la cual se hará de forma periódica con el fin de retroalimentar oportunamente el proceso de planeación estratégica y se puedan introducir los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

Como todos lo sabemos, un plan sin control es un plan que no se ejecuta cabalmente, por lo tanto se requiere del diseño que permita medir, evaluar y retroalimentar sus resultados.

- Una de las características de la gestión gerencial moderna está relacionada con la cultura de la medición pero ésta, en términos generales, está llena de malos

entendidos y confusiones obligando a realizar un amplio estudio sobre el tema para facilitar su comprensión y por ende su utilización

La medición y la gestión empresarial se enlazan a través de comprender los beneficios de dicha acción<sup>21</sup>:

- La medición nos permita planificar con certeza y confiabilidad
- Nos permite analizar con mayor objetividad los elementos y las oportunidades de mejora de los procesos.
- Permite dar una mejor explicación a los hechos.
- Nos da la oportunidad de conocer a profundidad los procesos, actividades y operaciones técnicas, comerciales, administrativas y financieras soporte de la productividad y calidad empresarial.<sup>22</sup>

Los indicadores de gestión no son parámetros físicos o técnicos, puesto que son expresiones cuantitativas de relación utilizados para medir la utilización de recursos, eficiencia, cumplimiento de compromisos, eficacia, características de

Actuación, calidad, y como efecto de los parámetros anteriores, los resultados económicos de la gestión, utilidades, EVA, EBITDA. El cuadro (6) ilustra mejor cuáles son los tipos de indicadores que se pueden aplicar en una organización.

Figura 3. Tipos indicadores de gestión

---

<sup>21</sup> Ibid., p.28 - 30.

## **DE PRODUCTIVIDAD:**

Indicadores constituidos para medir la eficiencia de las operaciones de una organización, ejemplos:

- Relación del gasto laboral e ingresos
- Relación del gasto administrativo e ingresos
- Relación h/m frente a unidades producidas

## **DE EFICACIA:**

Indicadores constituidos para medir el impacto de la gestión empresarial ante sus clientes y mercado, ejemplos:

- Participación en el mercado
- Tasa de devolución de mercancías
- Tasa de reclamos del cliente

## **FINANCIEROS:**

Indicadores que se diseñan para evaluar el comportamiento entre las cifras contables y financieras de una organización, ejemplos:

- Índice de Liquidez
- Índice de rentabilidad

Fuente: Gerencia y planeación estratégica: un modelo para el cambio. Carlos A. Vizcaya Guarín. p.92

Uno de los problemas a los que se enfrentan los equipos de trabajo en las organizaciones está relacionado con la definición y selección de los indicadores adecuados, originado en la utilización de indicadores aplicados sin un previo análisis de utilidad o factibilidad y en segundo lugar por estar contruidos fuera

Del contexto de los procesos, creando así funciones y tareas adicionales en detrimento de la eficiencia misma del proceso en cuestión.<sup>23</sup>

La matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz es más conocida en la gestión de cartera, pues su teoría se basa en el ciclo de vida del producto, fue creada por Boston Consulting Group a principios de los años 70s del siglo XX, consta de dos dimensiones que son participación y crecimiento del mercado. La idea básica es que si un producto tiene la participación en el mercado más alta o si el mercado del producto crece más rápidamente es mejor para la compañía.

Signo de interrogación: Se representa cuando los productos tienen baja participación en el mercado, pero compiten en una industria de gran crecimiento.<sup>22</sup>

Negocios o productos estrella: Hace referencia a empresas con Unidad Estratégica de Negocio (EUN) de gran crecimiento y alta participación, representa la esperanza y el futuro de la organización.

Negocios o productos vaca lechera: Son productos que tienen una posición privilegiada por su participación en el mercado de bajo crecimiento o industrias maduras. La mayor parte de sus consumidores llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles, por lo cual los costos de marketing no son altos.

Negocios o Productos Perro: Estas UEN o productos tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento<sup>23</sup>.

Figura 4. La matriz del Boston Consulting Group (BCG)

<p><b>ESTRELLA</b></p>  <p>Alta inversión y alta participación o rentabilidad</p>	<p><b>INTERROGANTE</b></p>  <p>Requiere mucha inversión y su participación es nula</p>
<p><b>VACA</b></p>  <p>Genera fondos y utilidades</p>	<p><b>PERRO</b></p>  <p>Baja participación y genera pocos fondos</p>

Fuente. Conceptos de Administración Estratégica Fred R. David

<sup>22</sup>Op.cit, VIZCAYA GUARIN. p. 88 – 89

<sup>23</sup>[http://www.co.all-biz.info/regions/?fuseaction=adm\\_oda.showSection&rgn\\_id=18&sc\\_id=4](http://www.co.all-biz.info/regions/?fuseaction=adm_oda.showSection&rgn_id=18&sc_id=4)

#### **4.1.2 El objetivo del plan estratégico.**

El gran objetivo de un plan estratégico es el de formular, para alinear, los tres principales componentes organizacionales, a saber, su estrategia, su estructura y su cultura organizacional.

La estrategia competitiva está relacionada con la definición amplia y detallada de los propósitos, acciones y políticas que orientarán la gestión de la organización.

La estructura organizacional es el segundo componente a definir dentro del plan buscando que ésta permita implantar la estrategia de acuerdo con las expectativas planteadas.

La mejor organización es aquella que responde a los requerimientos de la estrategia organizacional.

Por último, dado que la formulación e implantación de una estrategia y una estructura efectiva depende de las condiciones del equipo humano que integra la organización, se requiere construir de manera explícita un escenario coherente con las necesidades preestablecidas. Ese escenario recibe el nombre de cultura organizacional.

Ante cambios en la estrategia es muy posible que se requieran cambios en la estructura y la cultura, por lo tanto los planes organizacionales deben evaluar y prever dichas modificaciones constantemente, manteniendo siempre como objetivo el alineamiento estratégico respectivo.

El proceso que se muestra a continuación orientará el desarrollo de la formulación, implementación y administración del plan estratégico y operativo de la Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

Análisis DOFA: Es una evaluación muy sencilla de hacer, ya que es una evaluación subjetiva de datos, que se ponen ordenada y lógicamente y que ayuda a comprender los problemas, presentar soluciones, discutirlos y finalmente tomar decisiones respecto del futuro de la compañía. Tiene la ventaja, que hace que quienes la elaboren, piensen proactivamente en lugar de actuar de forma reactiva.

Benchmarking: En el entorno empresarial, el término "Benchmarking" se utiliza en la actualidad para hacer referencia a un instrumento de mejora que, integrado con otras técnicas de gestión de calidad, va mucho más allá de la simple comparación entre empresas o departamentos.

Su utilidad radica en la enorme potencialidad de generación ideas de mejora que se obtiene con la simple comparación de nuestros procesos y actividades, con los de otras organizaciones o empresas consideradas como líderes. Posteriormente, y puesto la comparación no representa nada más que el primer paso dentro de un proyecto de benchmarking, vendrá una adaptación y un ajuste de dichas ideas para que se puedan implantar sin problemas en nuestra propia empresa.

El "benchmarking empresarial" hace alusión a lo que se podría denominar como un tipo de estrategia basada en la comparación. En decir, una empresa para poder asegurarse el éxito, necesita analizar de manera habitual los diferentes sectores que la componen. De esa forma, cuando se dispone de una valoración de cada área de trabajo se puede llevar a cabo una comparación de aquellas que resulten más productivas con las que lo son menos.

Cambio proactivo: evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presentan. 24

Clima organizacional: ambiente de satisfacción o insatisfacción que prevalece entre los miembros de un grupo. En este punto se desarrollarán conceptos generales en

---

<sup>24</sup>[http://www.latinpymes.com/asp\\_noticia.asp?ite\\_id=14506&pla\\_id=2&cat\\_id=5260&cat\\_nom=Te cnolog%C3%ADa](http://www.latinpymes.com/asp_noticia.asp?ite_id=14506&pla_id=2&cat_id=5260&cat_nom=Te cnolog%C3%ADa). Enero 18 de 2008

el área de Administración de Empresas y otros que utilizare en este trabajo que permitirá al lector comprender profundamente el contenido de la investigación.

**Plan de marketing.-** Un Plan de promociones, mercadeo o marketing (Plan de Marketing) es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa.

Macroambiente empresarial, mi empresa y todos los demás factores que operan en un macroentorno más amplio que las que moldean las oportunidades y presentan riesgos para la empresa. Se figuran seis fuerzas principales del macroentorno de la empresa.

[La demografía:](#) es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico resulta de gran interés para el mercadólogo porque se refiere a las personas, y las personas constituyen los mercados. La población mundial está creciendo de forma explosiva por tanto plantea oportunidades como desafíos.

Los cambios del entorno demográfico mundial tienen implicaciones importantes para los negocios. Por ejemplo, consideremos a China. Hace más de 30 años, para frenar el crecimiento poblacional, el gobierno Chino aprobó reglamentos que limitan a las familias a tener sólo un hijo cada una. Como resultado los niños chinos, conocidos en su país como los "pequeños emperatrices", viven rodeados de lujo y atenciones en lo que se conoce como el "síndrome de los seis bolsillos".

[Entorno Económico:](#) Los mercados requieren poder de compra además de gente. Este apartado consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Las naciones varían considerablemente en sus niveles y distribución del ingreso. Algunos países tienen economías de subsistencia -consumen casi toda su producción agrícola e industrial-. Estos países ofrecen pocas oportunidades de mercado. En el otro extremo están las economías industriales -que constituyen mercados prósperos para muchos tipos de bienes-. El mercadólogo debe de estudiar de cerca las principales tendencias y los patrones de gasto de los consumidores, tanto entre sus mercados mundiales como dentro de ellos.

Entorno Natural: Abarca los recursos naturales -que se requieren como insumos que resultan afectados por las actividades de marketing. Las preocupaciones ecológicas han proliferado a un ritmo constante durante las últimas tres décadas. En muchas ciudades de todo el mundo, la contaminación del aire y del agua ha alcanzado niveles peligrosos. La preocupación mundial sobre el calentamiento global sigue aumentando, y muchos ecologistas temen que pronto quedamos enterrados en nuestros propios desperdicios.

Entorno Tecnológico: relacionadas con el estado general del desarrollo y disponibilidad de la tecnología en el entorno, incluyendo los avances científicos.

Entorno Político: Los sucesos que tienen lugar en el entorno político afectan marcadamente las decisiones tomadas dentro de una organización. Este consiste en leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.

Entorno Cultural: Se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias, y comportamiento básicos de una sociedad. La gente crece en una sociedad determinada que moldea sus creencias y valores básicos, y absorbe una visión del mundo que define sus relaciones con los demás. Las características culturales siguientes pueden afectar a la toma de decisiones: Persistencia de valores culturales, Desplazamientos en los valores culturales secundarios, Perspectiva de la gente sobre sí misma, Perspectiva de la gente por los demás, Perspectiva de la gente sobre las organizaciones, Perspectiva de la gente sobre la sociedad, y Perspectiva de la gente sobre la naturaleza.

Matriz BCG (Boston Consulting Group): La matriz BCG se puede nombrar de diferentes maneras: matriz de crecimiento, matriz de participación, matriz de inversión.

Este modelo tiene como objetivo ayudar a las empresas a posicionar sus productos o unidades de negocio en el mercado (UEN: Unidades Estratégicas de Negocio). La idea es ayudar a tomar las mejores decisiones a nivel de enfoque de negocios y, sobre todo, de inversiones. Gracias a esta herramienta, la empresa elige si es mejor invertir o retirarse del mercado.

Matriz Cuantitativa MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada

estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluir la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital que se necesita. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MCPE sólo evalúa las estrategias en forma de series (David, 2003)

Matriz PEYEA: La matriz "PEYEA", tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa (David, 2003).

Marketing activo.- Se caracteriza por la orientación de la empresa hacia el marketing, siendo la satisfacción de las necesidades de los consumidores el objetivo prioritario de las organizaciones. Esta evolución se origina por tres factores: el progreso tecnológico, la saturación del mercado, la internacionalización de los mercados.

Marketing estratégico.- Busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados.

Ferretería.- Establecimiento donde se venden herramientas y suministros para trabajos de carpintería y herrería.

proveedores.- Se aplica a la empresa que se dedica a proveer o abastecer de productos necesarios a una persona o empresa.

Clientes.- Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa o que compra habitualmente en un comercio.

Estrategias de diferenciación.- Tienen como finalidad, en el sentido que las unidades empresariales deben centrarse en el mercado y el consumidor, presentando ofertas diferenciadas y visiblemente superiores a los de la competencia.

Estrategias de crecimiento.- Consiste en introducir el producto en otro canal de distribución, completamente distinto a los circuitos existentes.

Planeación estratégica: es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Investigación de mercado: es una técnica que permite recopilar datos para posteriormente interpretarlos y hacer uso de ellos.

Marketing operativo: Consiste en conquistar el mercado, mediante una estrategia de marketing- mix, es decir basada en el producto, la distribución, la comunicación y el precio. Este marketing está centrado en acciones a corto y medio plazo.

Planificación estratégica de marketing: Es un proceso en el que la empresa detecta las oportunidades del mercado, establece su posición en el mismo, elabora los planes y los controla para poder llevar a cabo los diferentes objetivos.

Cultura Organizacional: conjunto de principios, valores, interpretaciones, verdades, normas, costumbres y comportamientos, desarrollados, compartidos, y validados por un grupo, como producto de la solución continuada en el tiempo a los problemas para su supervivencia, y que se entienden como la forma de pensar, sentir y actuar de ese grupo.<sup>25</sup>

DOFA: es una sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Conlleva al desarrollo de una estrategia efectiva.<sup>26</sup>

Estrategias: acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos.<sup>27</sup>

Misión: formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos. La misión responde a las siguientes preguntas: para qué existe la organización, cuál es el negocio, los objetivos, la responsabilidad y derechos frente a los colaboradores y la responsabilidad social.<sup>28</sup>

Objetivos: representan un compromiso de la administración con el logro de tareas de desempeño específicas dentro de un lapso de tiempo específico: exigen

---

<sup>25</sup> VISCAYA GUARÍN, Carlos Arturo. Gerencia y planeación estratégica: un modelo para el cambio. p.19

<sup>26</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica, p 144.

<sup>27</sup> Ibid., p. 32

<sup>28</sup> Ibid., p. 21-22

resultados que se vinculen de manera directa con la visión estratégica y los valores fundamentales de la empresa.<sup>29</sup>

PC: perfil competitivo. El análisis de competencia es una parte importante del diagnóstico del entorno, es un modelo de Michael Porter, se centra en los rivales o competidores de una firma como factores fundamentales para el análisis y auditoría externa que debe realizar una organización. Una empresa puede desarrollar una estrategia competitiva que le ayude a competir efectivamente con sus rivales y asegurar así una posición financiera favorable en el mercado.<sup>30</sup>

PCI: perfil de capacidad interna de la compañía. Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa.<sup>31</sup>

POAM: perfil de oportunidades y amenazas en el medio. Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia.<sup>32</sup>

Ventaja competitiva: características de productos, servicio o empresa que, a los ojos de los clientes, los diferencian positivamente de los demás. Esta se obtiene con costos y precios, soluciones diferenciadas para sus clientes y una clara identificación de sus nichos de mercado.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> THOMPSON, Arthur A. Jr. Administración estratégica. p. 43

<sup>30</sup> Op.cit, SERNA GOMEZ, p 126.

<sup>31</sup> Ibid., p.104

<sup>32</sup> Ibid. p. 32

<sup>33</sup> Ibid. p. 17

Visión: es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro; señala el rumbo, la dirección, es el lazo que una le empresa con el futuro.<sup>34</sup>

### 4.3 MARCO GEOGRAFICO

La localización de la investigación es el municipio de Salado blanco en la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja en donde se analizará los factores internos y externos para identificar en las actividades las diferentes variables que permiten el desarrollo de la investigación para la Formulación del Plan Estratégico de Mercadeo.

Figura 5. Localización

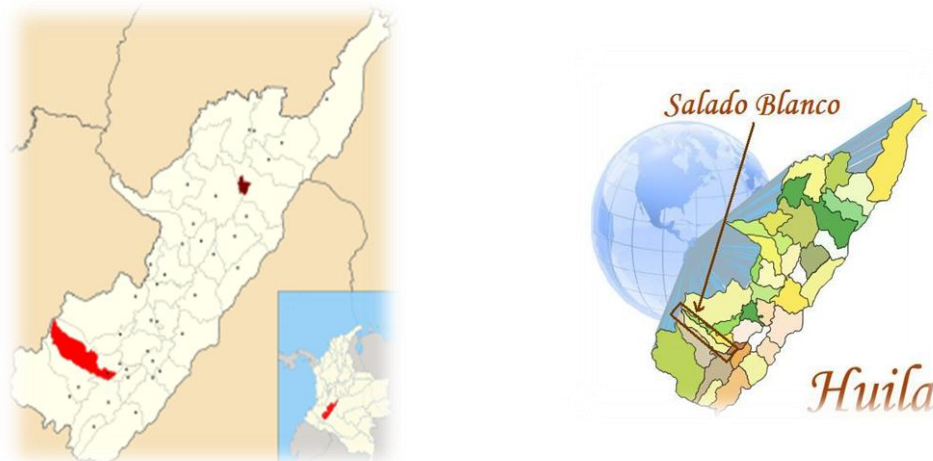


Grafico 1. Mapa localización Municipio de Salado blanco

La Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja se encuentra ubicada en la calle 2da N. 5-02, Barrio centro del municipio de Salado blanco Huila.

---

<sup>34</sup> Ibid. p 124

Límites del municipio: Limita por el Norte con el Municipio de La Argentina y Oporapa, por el occidente con el Departamento del Cauca, por el Sur con los Municipios de Pitalito y San José de Isnos y por el Oriente con el Municipio de Elías.

Extensión total: 448 Km2

Economía:

El cultivo predominante es el Café producto base de la economía general que junto a unas pequeñas producciones de otros cultivos, como la Caña de azúcar, Lulo, Plátano, Cacao, Frutales y la Ganadería.

Vías de comunicación: Terrestres: Hay cinco (5) rutas por las cuales ingresar a nuestro Municipio:

1. Neiva - Salado blanco
2. Pitalito - Salado blanco
3. Isnos - Salado blanco
4. Pitalito - Laguna - Salado blanco
5. La Argentina - Oporapa - Salado blanco

#### **4.4 MARCO EMPRESARIAL**

##### **DELIMITACION**

**FERRETERIA Y AGROVETERINARIA LA REBAJA**

NIT: 26572066-4

Ubicada: Calle 2da N. 5-02

Saladoblanco Huila

Es una empresa comercializadora de artículos de ferretería, eléctricos, agrolenes, insumos agrícolas, concentrados e insumos veterinarios.

Única empresa en el Municipio de Saladoblanco que ofrece toda variedad de productos y servicios para la construcción y el campo, de una forma eficiente y oportuna, reconocida por la seriedad y responsabilidad a la hora de entregas a domicilio, a demás se le ofrece asesoría a nuestros clientes.

##### **MARCO LEGAL**

La normatividad vigente que regula al comercio está dada por el decreto 410 de 1971 en donde se estipula las obligaciones de los comerciantes, a tener un registro mercantil y demás que se señala en presente decreto.

Antes de diligenciar los formularios y de elaborar el documento de constitución (si es persona jurídica), debe verificar si el nombre escogido no es idéntico al de otro comerciante o establecimiento de comercio ya registrado en cualquiera de las cámaras de comercio del país. Para realizar esta consulta ingrese a nuestra página web [www.ccc.org.co](http://www.ccc.org.co) ó también en la página [www.rue.com.co](http://www.rue.com.co).

La petición de matrícula la debe realizar la persona natural ó el representante legal (si es persona jurídica) dentro del mes siguiente a la fecha del documento de

constitución (escritura pública o documento privado) o a la del permiso de funcionamiento, si el mismo es requerido, y deberá cancelar los derechos de inscripción que sean del caso. Esta solicitud, se efectúa ante la Cámara de Comercio del domicilio social.

Los documentos que debe presentar son los siguientes:

Formulario de Registro Único Empresarial para persona natural o jurídica.  
Formulario adicional de registro con otras entidades (CAE).  
Formulario de Registro Único Tributario (RUT). Este formulario debe ser presentado personalmente por la persona natural o por el representante legal o apoderado, si es persona jurídica.

Documento de constitución: escritura pública o documento privado, según sea el caso, si se trata de persona jurídica.

[www.ccneiva.org/index.php?objeto=regpasoslibros](http://www.ccneiva.org/index.php?objeto=regpasoslibros)

La Cámara de Comercio según estipulaciones del código de comercio está encargada de orientar las acciones de los comerciantes, en el caso de la FERRETERIA Y AGROVETERINARIA LA REBAJA, con Nit No. 26572066-4, ubicada en la calle 2da N. 5-02, Barrio centro de Salado blanco Huila.

Si es importante tener en cuenta las leyes, decretos y normas, eso se constituye en el marco jurídico.

## 5. METODOLOGIA

La Metodología permite la aplicación de variables fundamentales en el desarrollo de la investigación que identifican el estado actual de la Empresa Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja, para la aplicación de procesos administrativos a través de herramientas que darán la solución al problema de investigación. La investigación nace a partir de la necesidad de formular un plan estratégico de mercadeo para la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja, que permita el direccionamiento estratégico a mediano y largo plazo para posicionarse en el mercado, en la investigación se determinan factores internos y externos que permiten identificar variables que se fundamentan en la solución del problema.

La metodología permite la aplicación de variables importantes en la investigación para encontrar alternativas de solución que permitan la formulación del plan estratégico de mercadeo.

Basados en el libro de Carlos Eduardo Méndez, Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación; la investigación realizada es de tipo descriptiva debido a las siguientes razones:

Esta investigación se realizará a partir de la observación del medio interno y externo de la empresa para determinar cuáles son las potencialidades, oportunidades, obstáculos, conductas, debilidades, comportamientos y funcionamiento de la Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja y su personal la empresa y de acuerdo con ello empezar a elaborar el plan de mercadeo.

Se basa en la exploración de datos específicos que permiten a los investigadores obtener la información necesaria para llevar a cabo los objetivos de la investigación.

Emplea La encuesta realizada al personal de la empresa, clientes y proveedores, para tener una idea amplia de las necesidades de los involucrados y proporcionarle a la Ferretería la Rebaja el plan estratégico de Mercadeo, que llevará a la empresa al buen desempeño futuro.

## **5.1 ESQUEMA METODOLÓGICO**

### **5.1.1 Tipo de estudio.**

El tipo de estudio que se va a desarrollar es el descriptivo, el cual recopila información de fuentes primarias y secundarias sobre las variables que caracterizan el potencial del mercado en el Municipio de Saladoblanco Huila, mediante la utilización de técnicas científicamente aceptadas para estudios de esta naturaleza.

Se aplicará un enfoque cuantitativo a partir del análisis de datos históricos se pretende establecer conclusiones y dar explicaciones con respecto al objeto de estudio.

### **5.1.2 Método de la investigación.**

Para el desarrollo del proyecto se recurrirá al método deductivo, lo que se pretende es analizar cada una de las partes como son, las condiciones del entorno, la identificación de los clientes potenciales en el municipio de Saladoblanco.

### **5.1.3 Fuentes y técnicas para recolección de la información**

Fuentes primarias.

Son aquellas fuentes de información donde el investigador debe recoger los datos en forma directa a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en el suceso o acontecimiento del proyecto. En el caso de este plan de mercadeo se recogerán datos mediante documentos originales de creación y constitución de la empresa, encuesta personal, entrevistas a los clientes y proveedores, apuntes de la observación a los empleados para posteriormente ser analizados.

## Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son las que se utilizarán para interpretar y analizar las fuentes primarias, entre ellas están; libros de investigación, documentos, archivos, libros, revistas, ensayos, monografías, artículos, prensa, críticas y comentarios, internet entre otros, que están relacionados con la comercialización de artículos de ferretería y demás insumos agrícolas.

## 5.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.2.1 Universo o población. El universo para esta investigación es la población de la región Sur del Departamento del Huila, es decir municipio de Saladoblanco y municipios aledaños, a personas mayores de 18 años, tanto de la zona rural como urbana de un total de 6.025 habitantes de la región Sur.

Muestra. El tamaño de la muestra se obtiene mediante muestreo aleatorio simple con la información de 6.025 habitantes de la región sur, es decir el municipio de Saladoblanco y municipios aledaños como Isnos, Oporapa, Pitalito, Elías (zona rural cerca al municipio de Saladoblanco) y Timaná según datos de población equivalente al 3%.

Para hallar la muestra se aplica la siguiente fórmula cuando el universo es finito:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{N e^2 + Z^2 pq}$$

Dónde:

$Z^2$  = Confiabilidad = 95% = 1.96

p = probabilidad de éxito = 50%

q = probabilidad de fracaso = 50%

N = universo = 6.025

e = error relativa al muestreo = 5%

$$n = \frac{(6025) (1,96)^2 (0,50) (0,50)}{(6025 - 1) (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,50) (0,50)} = \frac{5786.41}{16.0204} = 361.19 = 362$$

N= 362

### 5.3 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El recurso que se implementa para la recopilación es la encuesta personal a través de las visitas al domicilio de cada cliente en el Municipio de Salado blanco. Los datos primarios que fueron de primera mano, las técnicas utilizadas serán:

Activa o directa debido a que los investigadores participaremos en el proceso desde el principio y en el punto donde se recolectaran los datos.

Ordenada y sistemática, porque se utilizaran herramientas para la recolección de los datos.

Individual.

Estrategia:

Utilizar encuesta personal a los habitantes de Salado blanco, mayores de 18 años.

Dar a conocer los servicios y artículos que se ofrecen.

Utilizar contacto personal uno a uno.

Ser concisos en las preguntas

Formular las preguntas con un lenguaje claro.

Utilizar gráficos para la tabulación y exposición de la información.

#### **5.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

Una vez concluidas las etapas de recolección de datos se dará inicio a una de las más importantes fases de una investigación que es el procesamiento y análisis de datos, en esta etapa se determinaron las herramientas de análisis estadísticos adecuadas para este propósito.

Se hará uso de programas sistemáticos que permitirán aplicar técnicas de análisis complejas, facilitando la etapa de procesamiento y análisis de la información. En este caso se utilizarán algunos programas que agilizan este proceso, como es Excel y Word.

Estas herramientas son escogidas por la facilidad de manejo y organización, puesto que brinda un conjunto de métodos para el procesamiento de la información, de tal forma que se les dé un significado cuantitativo y cualitativo, permitiendo apreciar la información a través de distribución de frecuencias y representación gráfica que facilitan la interpretación de los resultados, dando confiabilidad a los fenómenos observados en la muestra.

#### **5.5 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD**

Garantiza la existencia y significado de lo que se está preguntando, con el propósito de contar con un instrumento que permita obtener información acerca de las actitudes y necesidades que tienen los usuarios sobre los servicios ofrecidos en la Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja, en todo lo que tiene que ver con la comercialización de los diferentes artículos de ferretería e insumos agrícolas y veterinarios, en estos momentos en que el comercio de este, es tan competido y necesita de una organización, y proyección a corto y largo plazo, y que son

fundamentales para la permanencia en el mercado, ofreciendo a nuestros clientes las mejores oportunidades de compra.

## **6 HIPOTISES**

La implementación de un plan estratégico de mercadeo para la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja, permitirá mejorar procesos administrativos y operativos para posicionarse en el mercado regional, que permita el direccionamiento estratégico a mediano y largo plazo en el municipio de Salado Blanco, Huila.

## 7. FASE DIAGNOSTICA DEL PROYECTO



### 7.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA FERRETERÍA Y AGROVETERINARIA LA REBAJA.

El 15 de febrero del 2000, la señora Rosalba Meneses de Cuellar con apoyo económico de su esposo decide crear la empresa Ferretería la Reba de Saladoblanco, valiéndose de la experiencia que había adquirido en otros negocios familiares en esta misma localidad.

La idea nace cuando la señora Rosalba decide ayudar a su hija Noralba Cuellar quien se encontraba sin trabajo, y ella como gozaba de experiencia y apoyo

económico, decide crear una empresa confiable y de esa manera crecer comercialmente, es ahí cuando decide crear relaciones directas con los proveedores que había tenido en la administración de otros negocios donde había estado trabajando.

Como estaban vendiendo una ferretería que estaba fracasada ella compra lo que quedaba el cual le permitía tener un local amplio y con buena ubicación, en la calle 3ra n. 3-42, del barrio el centro en Saladoblanco; la compra de nuevos productos no se dio esperar y allí empezó esta gran empresa que muy rápido se posiciono en el mercado como una de las mejores.

Se realizó la matricula mercantil en la oficina de la cámara de comercio de Neiva cede Pitalito con la matricula mercantil N. 00169897 del 15 de febrero del 2000, con un activo de 3.000.000 de pesos.

En el año 2007 exactamente el 15 de febrero, decide vender la empresa de su propiedad, a su hija Noralba Cuellar, el cual cambio de local y paso a la calle 2da N. 5-02 del mismo barrio el centro en el Municipio de Saladoblanco, su nueva propietaria, la señora Noralba Cuellar tiene como objetivo proyectarse como una empresa sólida y fuerte en el sector al que está incursionando, ofreciendo a sus clientes un completo portafolio de productos y de calidad para satisfacer sus necesidades, cuenta con dos empleados, que realizan funciones de atención al público y bodega ella su propietaria como administradora.

Hoy cuando el comercio es tan competido, la señora Noralba Cuellar decide estudiar administración de empresas para poder posicionar su empresa como una de las mejores de sus localidad del sector, de esta forma se da cuenta que su empresa aunque es legalmente constituida, su administración se ha venido llevando de una forma empírica, ya que no cuenta con un plan estratégico de ventas, ni sistematización de inventarios, entre otros. Esto hace que su empresa no tenga metas a corto y largo plazo y eso como está la competencia hoy llega el momento en que puede desaparecer, porque en realidad no sabe si su negocio es rentable o no, además las ventas han bajado si hacemos comparación con los tres últimos años según balances y estados de resultados.

Es una empresa con un están muy completo, donde se vende todo lo relacionado con ferretería materiales de construcción, pvc, agrolenes, concentrados para toda clase de animales, insumos agrícolas y veterinarios, y ferretería en general.

La ferretería al no tener un plan de mercadeo, se ha venido administrando empíricamente, esto no quiere decir que se esté evadiendo impuesto, sino que una

hay una estrategias, de administrar, como lo enseña la planeación estratégica, es por eso que se hace este proyecto, para que la empresa sea cada día más eficiente a la hora de prestar sus servicios a sus clientes.

Las empresas hoy en día tienen que ser muy competitivas y rentables para sus propietarios de lo contrario no sirve, ya que con el pasar de los años han aparecido nuevos competidores privándola de una importante participación en el mercado.

En vista de todo esto, es necesario formular y aplicar un plan estratégico de mercadeo para la empresa Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja del Municipio de Saladoblanco, que permita evaluar la situación actual de la empresa y establecer estrategias de marketing necesarias para su posicionamiento.

## 7.2 MATRIZ AXIOLÓGICA

La elaboración de la matriz axiológica corporativa es una guía para la formulación de la escala de valores; a continuación se presenta un piloto basado en el modelo de Humberto Serna Gómez:

Remitiéndonos al desarrollo de la matriz (Gráfico 6), en la primera fila se ubican los grupos de referencia o aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos; en la segunda columna se ubican los principios y valores corporativos alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.

Cuadro 17. Cuadro base para la Matriz axiológica

### GRUPO DE REFERENCIA Y PRINCIPIOS

ESTADO	Transparencia en el pago de impuestos
EMPLEADOS	Trabajo en equipo, comunicación
CLIENTES	Honestidad
COLABORADORES	Confianza compromiso
COMPETIDORES	Justicia
PROPIETARIA	Responsabilidad, lealtad

Una vez definidos los principios y valores e identificados los grupos de interés, se procede a la elaboración de la matriz en la cual se buscará horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete, los principios y valores escogidos serán la base de la cultura corporativa y deberán ser divulgados y conocidos por todos en la organización.

Cuadro 18. Matriz axiológica

GRUPOS DE REFERENCIA	Estado	Empleados	Clientes	Colaboradores	Propietarios	Proveedores
PRINCIPIOS Y VALORES	----- ----- -----	----- ----- -----	----- ----- -----	----- ----- -----	----- ----- -----	----- ----- -----
Transparencia	X	X	X	X		
Trabajo en Equipo		X		X	X	X
Comunicación		X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X		X
Confianza		X		X		X
Compromiso	X		X		X	
Respeto		X	x	X		X
Justicia		X	x			X
Responsabilidad	X		X		X	
Lealtad			x			X

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión teórica y metodología. 9ª ed. La información es propuesta por la estudiante

### 7.2.1 Formulación de los valores y principios

La Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja. A continuación se presentan los principios y valores corporativos que regirán el comportamiento de la vida de la empresa personal Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja.

**HONESTIDAD:** Sentido crítico y constructivo, nos expresamos con coherencia y sinceridad de acuerdo con el valor de la verdad.

**CONFIANZA:** creemos en nuestro equipo de trabajo, valoramos sus capacidades y tenemos en cuenta sus sugerencias. Creando un ambiente de cordialidad y una relación más estrecha, para que encuentren en nosotros un apoyo incondicional.

**RESPECTO:** valoramos y tratamos de mantener las relaciones cordiales desde nuestros empleados hasta nuestros clientes.

**JUSTICIA:** tratamos de ser equitativos e imparciales a la hora de trabajar y en los problemas que se nos puedan presentar.

**RESPONSABILIDAD:** cumplimos lo que prometemos y nos caracterizamos por ofrecer soluciones oportunas y de calidad.

**LEALTAD:** con nuestros clientes y proveedores ofreciéndoles tranquilidad según los preceptos éticos de la empresa.

#### Elementos de la cultura

**TRABAJO EN EQUIPO:** unión de fuerzas y conocimientos con nuestros empleados y colaboradores que proveen soluciones oportunas a las necesidades de nuestros clientes.

**COMUNICACIÓN:** entre todos los componentes de nuestra empresa intercambiamos ideas para optimizar las relaciones y crear una buena retroalimentación.

**COMPROMISO:** con nuestros clientes y colaboradores para brindar siempre un servicio oportuno y amable; cumpliendo con los objetivos y Metas que ,hemos trazado

**SERVICIO AL CLIENTE:** Nos destacaremos por la satisfacción de las necesidades del cliente y ser oportunos a ellas.

**ORIENTACION A RESULTADOS:** contaremos con un equipo de trabajo comprometido con el logro de los objetivos propuestos

### **7.3 MISION**

Somos una empresa comercializadora, de insumos agrícolas, veterinarios y herramienta en general, y materiales de construcción que busca satisfacer las necesidades de sus clientes, contribuyendo con esfuerzo, con un servicio oportuno y eficiente, ofreciendo artículos con calidad, para ser líderes en el mercado competitivo, aportando positivamente al progreso de la sociedad.

### **7.4 VISION**

Para el 2020 ser una empresa reconocida a nivel local y regional, con posicionamiento y liderazgo comercial, en insumos agrícolas, veterinarios, y artículos de ferretería aplicando estrategias para convertirnos en una empresa moderna, ágil y competitiva.

### **OBJETIVOS CORPORATIVOS**

#### **a) Rentabilidad**

Obtener un nivel creciente de rentabilidad presupuestada que asegure la permanencia en el tiempo y competitividad de la empresa, a través del uso eficiente de los recursos y persistiendo en que brinden el retorno esperado.

#### b) Servicio al cliente

Consolidar un excelente servicio al cliente a través de un equipo de trabajo de alto rendimiento, desarrollado integralmente, el cual marcará la diferencia en el sector ferretero y aumentará la competitividad de la empresa.

#### c) Cumplimiento

Posicionar una empresa líder en la comercialización de productos de ferretería y materiales para la construcción en la región, nos caracterizaremos por cumplir con los compromisos establecidos al 100% en los plazos establecidos.

#### d) Desarrollo humano

Desarrollar con nuestro personal actividades que nos hagan cada vez más competitivos para el mercado, siendo claros en las Metas para las cuales son contratados, orientándolos hacia el cumplimiento de las mismas y desarrollando las competencias, base de la cultura de la organización.

### RECURSOS

Los recursos son los instrumentos con los cuales trabajan las empresas, la utilización adecuada de estos ayudaran a la consecución de los objetivos.

#### HUMANOS.

La empresa cuenta con escaso personal debido al crecimiento que la empresa ha logrado en los últimos años; por tratarse de un negocio personal se trabaja con el recurso humano básico, dos empleados en ventas y bodega y su propietaria como administradora realizando todas las labores necesarias, sin cargos específicos.

#### FINANCIEROS.

En el ámbito financiero la empresa se maneja con recursos propios, y crédito a bancos como da vivienda ya que no cuenta con el capital suficiente para abastecerse de mercadería, de esta manera se busca minimizar costos.

## MATERIALES O FISICOS.

La empresa cuenta con instalaciones propias tanto para la comercialización como para el almacenamiento de los productos.

Se dispone de servicio de transporte con vehículo propio, en los cuales se realizan las compras, y lleva la mercancía a la empresa, y algunas entregas de materiales de ferretería como cemento, concentrados y tubería.

Los recursos materiales con los que se dispone son:

una camioneta de carga liviana

Una casa de dos plantas y una bodega con áreas de almacenamiento, comercialización para mayor comodidad de los clientes.

En este capítulo se ha desarrollado tanto la misión como la visión de la empresa ya que esta no tenía identificados estos aspectos, así como se han redactado los valores e identificado los recursos con los que cuenta la empresa.

## **7.5 EVALUACIÓN DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO**

### **7.5.1 Análisis de las Variables Internas.**

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

## **FORTALEZAS**

- \*Local propio con amplias áreas de almacenamiento.
- \*Agilidad y rapidez en la entrega de productos.
- \*Posee vehículo propio para el transporte de materiales.
- \*Cuenta con capital propio.
- \*Amplia variedad de productos.
- \*Predisposición y responsabilidad, trabajo grupal en función de un bien común.
- \*Buena calidad de los materiales.
- \*Excelente atención a los clientes y proveedores.

## **DEBILIDADES**

- \*Insuficiencia de un programa para el control de inventarios.
- \*Carencia de una estrategia fuerte de publicidad.
- \*Deficiencia en el mercadeo de variedad de productos.
- \*Poca aplicación de una cultura organizacional.
- \*Ausencia del diseño de un portafolio de productos.
- \*Dificultad para la implementar un plan estratégico de mercadeo.
- \*Falta de un estudio crediticio de los clientes para conceder créditos.

6.7.2 Análisis de las Variables Externas. La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado.

## OPORTUNIDADES

- \*Viabilidad de importar y contratar con fabricantes.
- \*Flexibilidad para establecer los horarios de atención a los clientes.
- \*Mercado insatisfecho.
- \*Contratación con las instituciones educativas (CONPES).
- \*Incrementarlas vetas frente a la competencia por exclusividad en productos.
- \*Contratación a través de licitación con el Municipio.
- \*Expansión de construcción en el sector rural.

## AMENAZAS

- \* Competencia desleal-Informalidad.
- \*Productos sustitutos.
- \*Perder fidelidad por parte de los clientes.
- \* Inseguridad social.
- \*Inestabilidad política y económica.

## 7.6 MATRIZ DOFA

El análisis estratégico permite planear para determinar acciones y medidas correctivas, a través de la matriz DOFA, con las principales acciones en las circunstancias que compete a las fortalezas que posee, las oportunidades que se les presenta en la actualidad como en el futuro. Las debilidades que hay que superarse en el espacio y tiempo como las Amenazas que debe prevenirse para el futuro.

Figura 6. Matriz DOFA

<div style="text-align: center;"> <span style="background-color: #00AEEF; color: white; padding: 2px;">FACTORES INTERNOS</span> </div> <div style="text-align: center;"> <span style="background-color: #709248; color: white; padding: 2px;">FACTORES EXTERNOS</span> </div>	<b>FORTALEZAS</b> *Local propio con amplias áreas de almacenamiento. *Agilidad y rapidez en la entrega de productos. *Posee vehículo propio para el transporte de materiales. *Cuenta con capital propio. *Amplia variedad de productos. *Predisposición y responsabilidad, trabajo grupal en función de un bien común. *Buena calidad de los materiales. *Excelente atención a los clientes y proveedores.	<b>DEBILIDADES</b> *Insuficiencia de un programa para el control de inventarios. *Carencia de una estrategia fuerte de publicidad. *Deficiencia en el mercadeo de variedad de productos. *Poca aplicación de una cultura organizacional. *Ausencia del diseño de un portafolio de productos. *Dificultad para la implementar un plan estratégico de mercadeo. *Falta de un estudio crediticio de los clientes para conceder créditos.
<b>OPORTUNIDADES</b> *Viabilidad de importar y contratar con fabricantes. *Flexibilidad para establecer los horarios de atención a los clientes. *Mercado insatisfecho. *Contratación con las instituciones educativas (CONPES). *Incrementarlas vetas frente a la competencia por exclusividad en productos. *Contratación a través de licitación con el Municipio. *Expansión de construcción en el sector rural.	<b>FO</b> *Ampliar para la oferta de insumos y materiales para sectores agropecuario y de la construcción los cuales tienen gran demanda. *Organizar turnos para la atención integral de los clientes y oportunas entregas de insumos y materiales. *Gama de productos con fichas técnicas que permitan ofertar productos con estándares de calidad. *Entrega de productos mediante acuerdos con las instituciones. *Buen manejo de los recursos para optimizar procesos.	<b>DO</b> *Sistematización de la actividad comercial para darla a conocer en la región y a los proveedores. *Información adecuada para los clientes mediante fichas técnicas y portafolio de servicios. *Acuerdos interinstitucionales para mayor geracion de ingresos. *Adecuado manejo y servicio al cliente de acuerdo a los turnos a realizar, personal capacitado. *Un buen manejo de cartera sistematizado.
<b>AMENAZAS</b> *Incremento de nuevos impuestos por parte del gobierno que afecta el desarrollo del negocio. *Competencia desleal- Informalidad. *Productos sustitutos. *Perder fidelidad por parte de los clientes. *Inseguridad social. *Inestabilidad política y económica.	<b>FA</b> *Crecimiento empresarial para fortalecer la formalidad de la empresa. *Adecuado manejo de clientes y proveedores. *Insumos y materiales competitivos en el mercado a precios estandarizados y de calidad. *Implementar un sistema de camaras. *Lograr mayor captación de clientas.	<b>DA</b> *Control de inventarios mediante un programa que permita agilidad y organización con los insumos y materiales. *Cumplimiento de las obligaciones tributarias inherentes a la formalización empresarial. *Impulsar una política publicitaria fuerte para lograr mayor captacion de clientes. *Ofertar una gama de insumos y materiales que logren la satisfacción de los clientes. *Conocimiento de los clientes y periodicidad de compra para una atención integral.

## 7.7 ETAPA DE INSUMOS

Los insumos o materias primas de la Empresa están representados en: elementos de construcción, elementos para alcantarillado, elementos para acueducto, concentrados e insumos agrícolas y otros. Éstos deben tener características técnicas para ofertar a los Clientes productos de excelente calidad, codificados, con fichas técnicas y con información sistematizada. De esta manera el tener proveedores reconocidos en el mercado permite la satisfacción de los clientes.

Figura 7. Insumos

ITEM	PRODUCTO	UNIDADES
<b>Elementos de construcción</b>		0
1	Bulto de cemento x 50 kilos	1200
2	Hoja de zinc x 3 metros calibre 34 acesco	460
3	Hoja de zinc x 2 metros calibre 34 acesco	300
4	Hoja de zinc x3 metros Indu - Calibre 35	400
5	Hoja de zinc x2 metros Indu - Calibre 35	150
6	Hoja de zinc x 3 metros calibre 35 acesco	320
7	Hierro de 1/2 diaco x 6 mts	600
8	Hierro de 3/8 diaco x 6 mts	600
9	Hierro chipa de 1/4 x kilogramo	1200
10	Alambre negro por kilogramo	600
11	Bolsa de Pegamás gris por 25 kilos	180
12	Bolsa de Pegamás blanco por 25 kilos	240
13	Bulto de cemento blanco x 20 kilos	120
14	Bolsa de Cal x 10 kilos	120
15	Puntilla libra de diferente medida por 50	800
16	Caja de mayolita 9x18 por 1.5 metros	120
17	Metro de cerámica 20x20 metros	240
<b>Elementos para alcantarillado</b>		0
18	Tubo sanitario T/liviano de 4" x 6 mts	140
19	Tubo sanitario T/liviano de 3" x 6 mts	180
20	Tubo sanitario T/liviano de 2" x 6mts	96
21	Tubo sanitario T/liviano de 1 1/2" x 6mts	72
22	Tubo sanitario S/Pesado de 6"	42
23	Tubo sanitario S/Pesado de 4"	72
24	Tubo sanitario T/Pesado de 4"	28
25	Unión Sanitaria de 4"	240
26	Unión Sanitaria de 3"	240
27	Unión Sanitaria de 2"	240
28	Unión Sanitaria de 1 1/2"	240
29	Sanitario blanco solo	12
30	Combo Sanitario Blanco	12
31	Combo Sanitario Azul o negro	12
32	Lavaplatos en acero inoxidable con escu	12
33	Lavaplatos solo en aluminio	24

<b>Elementos para Acueducto</b>		<b>0</b>
34	Tubo PVC 1/2" RD 13.5	360
35	Tubo PVC 3/4" RD 13.5	120
36	Tubo PVC 1" RD 13.5	120
<b>Concentrados e insumos agrícolas y otros</b>		<b>0</b>
37	Bulto de Purina por 40 kilos Pio Rico	150
38	Bulto de Purina por 40 kilos Gordo Rico	120
39	Bulto de Purina Soya Chanchito	120
40	Bulto de Ceba cerdo soya	120
41	Bulto de maíz pergamino por 62 kilos	80
42	Bultos Maíz Molido por 62 kilos	108
43	Litro de Glifosol	360
44	Lorban Litros	120
45	Kilo de Lorban	240
46	Alambre de Pua por 500 metros cal.14	36
47	Alambre de Pua por 200 metros cal.14	48
48	Alambre de Pua por 350 metros cal 14	36
49	Alambre de Pua por 400 metros cal 16	48
50	Alambre de Pua por 200 metros cal 16	72
51	Kilo de grapa x 1 1/4	120
52	Lima Triangula colima	144
53	Lima Triangula Nicholson	288
54	Limaton bellota	144
55	Kilo de agrolenne cal 7 y 8	300
56	Rollo de Malla Plastica de 2 x 50	72
57	Kilo alambre Galvanizado No.14	240
58	Rollo de Malla Galvanizado de 2 1/2 x 1.	36
59	Rollo de Malla Galvanizado de 1 1/4 x 1.	72
60	Estufa continental de 2 puestos	72
61	Estufa continental de 4 puestos	36
62	Peinillas 3 canales	120
63	Machete Barrigona	120
<b>Totales</b>		<b>13.334</b>

## 7.8 ETAPA DE ADECUACION DE ESTRATEGIAS

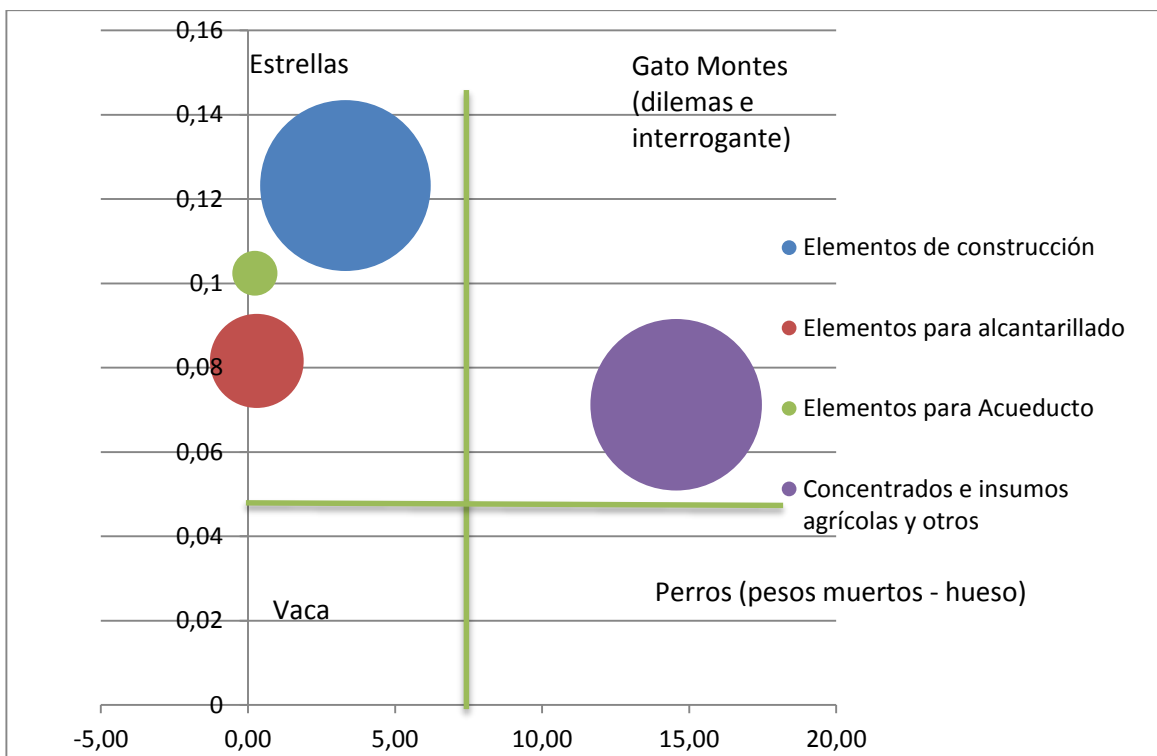
Figura 8. Estrategias

<b>Ampliar para la oferta de insumos y materiales de la adecuación, los cuales tienen gran demanda.</b>	Control de inventarios mediante un software que permita la verificación de productos.	Mantener bajo revisión el vehículo para entrega de productos.	Maximización de recursos para organizar la Empresa.	Realizar reclutamiento del talento humano capacita para las funciones en el puesto de trabajo.	Cumplimiento de las obligaciones tributarias inherentes a la formalización empresarial.	Mantener stock para evitar pedidos sin elementos en la empresa.
		Llevar un control de pedido para el despacho de productos.	Contar con efectivo para realizar las mejoras e implementar procesos que permitan captación de clientes.		Entrega de productos mediante acuerdos con las instituciones.	
		Mantener los papeles del vehículo con los requisitos exigidos por Tránsito.	Adecuaciones y señalización de las áreas de la planta física.		Manejo Administrativo de la Empresa.	
<b>Organización de las áreas para aprovechamiento de espacios.</b>	Organización de productos en la planta física.	Productos con estándares de calidad y de marcas reconocidas.	Análisis de clientes para manejo de cartera.	Aplicación del Reglamento Interno de Trabajo.	Aplicación de Procesos de cultura organizacional en la empresa.	Contar con el personal para la entrega de productos.
		Manejo integral de proveedores.	Solicitud de certificados de libertad y tradición para respaldo de la cartera.		Ejecución del Plan Estratégico de Mercadeo.	
<b>Señalización de la estructura física para su distribución.</b>	Información adecuada para los clientes mediante fichas técnicas y portafolio de servicios.	Comercializar con Proveedores legalmente constituidos.	Requerimiento de fiador para respaldo de deuda.	Trabajo en equipo para cumplir con los objetivos de la organización.	Diseño de un portafolio de Servicios.	Organización de turnos para atención integral al cliente.
	Sistematización de la actividad comercial para darla a conocer en la región y a los proveedores.	Conocimiento de los clientes y periodicidad de compra para una atención integral.	Mantener el precio de los insumos y materiales.		Ficha Técnica de los Productos.	
<b>Innovación en la distribución de la planta física para un adecuado manejo de productos.</b>	Programas que permiten agilidad y verificación de los productos.	Impulsar una política publicitaria fuerte para lograr mayor captación de clientes.	Precios Competitivos en el mercado.	Personal Capacitado en atención al cliente.	Conocimiento de cada material y de cada insumo.	Gama de productos con fichas técnicas que permitan ofertar productos con estándares de calidad.
		Utilización de medios de comunicación.	Campaña fuerte publicitaria.		Obtener los permisos para la importación de materiales e insumos.	
		Insumos y materiales competitivos en el mercado a precios estandarizados y de calidad.	Inversión en productos y ofertas de proveedores.	Personal contratado con todo lo de ley.	Asignación de recursos para el transporte de productos.	

## 7.9 MATRIZ BCG

RESUMÉN FERRETERIA Y AGROVETERINARIA LA REBAJA											
ITEM	PRODUCTO	2013				2014				PARTICIPACIÓN RELATIVA	TASA DE CRECIMIENTO %
		UNIDADES	%	VENTA ANUAL	%	UNIDADES	%	VENTA ANUAL	%		
1	Elementos de construcción	7650	57,37	89.810.000	40,89	7956	57,37	100.874.592	41,96	3,31	0,1232
2	Elementos para alcantarillado	1662	12,46	28.154.000	12,82	1728	12,46	30.451.366	12,67	0,30	0,0816
3	Elementos para Acueducto	600	4,50	6.360.000	2,90	624	4,50	7.011.264	2,92	0,23	0,1024
4	Concentrados e insumos agrícolas y otros	3422	25,66	95.294.000	43,39	3559	25,66	102.078.933	42,46	14,56	0,0712
TOTALES		13.334	100,00	219.618.000	100,00	13.867	100,00	240.416.155	100,00		0,09

Figura 9. MATRIZ BCG



Análisis: Los Elementos de Construcción, alcantarillado y acueducto se encuentran en el cuadrante como productos estrellas los cuales tienen alta inversión y alta participación, deben ser reforzadas para mantener su posición y luego pasar a vacas lecheras para controlar inventarios y enviar dinero en exceso a la administración general. Los elementos de concentrados e insumos agrícolas y otros se posiciona en el cuadrante de Gato Montes es necesario analizarlos desde el punto de vista costo - beneficio.

## 7.10 MATRIZ PEYEA

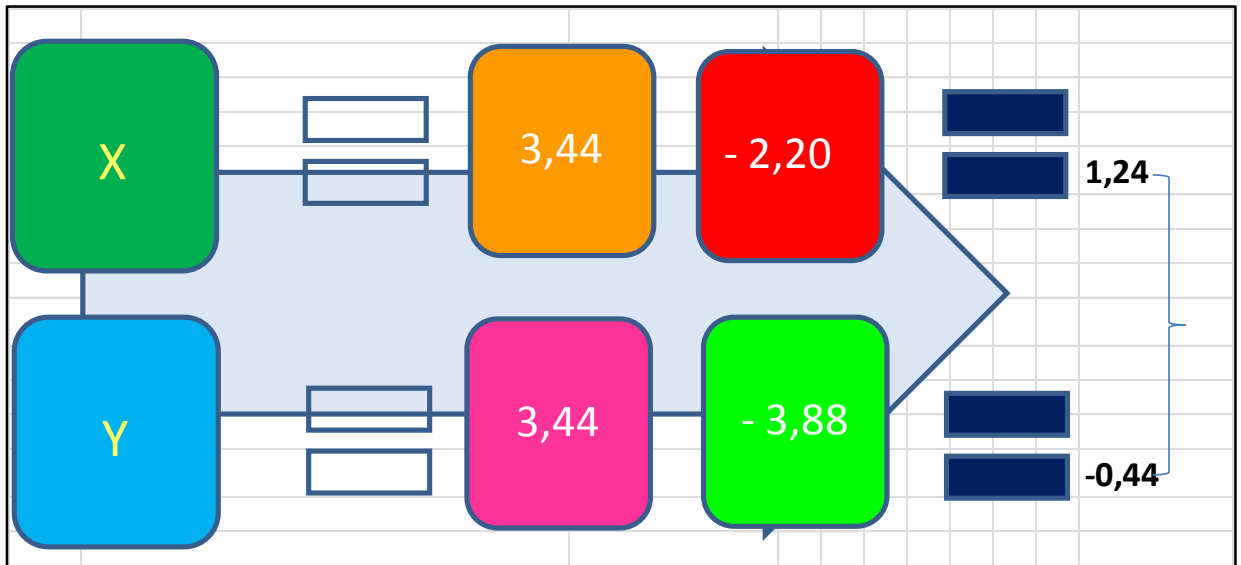
		ESTABILIDAD ENTORNO							
1 Cambios Tecnológicos	MUCHOS	0	1	2	3	4	5	6	POCOS
2 Tasa de Inflación	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA
3 Variabilidad Demanda	GRANDE	0	1	2	3	4	5	6	PEQUEÑA
4 Escala de precios de productos competitivos	AMPLIO	0	1	2	3	4	5	6	ESTRECHO
5 Barreras para entrar al Mercado	POCAS	0	1	2	3	4	5	6	MUCHAS
6 Presión Competitiva	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA
7 Elasticidad de la demanda	ELÁSTICA	0	1	2	3	4	5	6	INELÁSTICA
8 Presión Productos Sustitutos	ALTA	0	1	2	3	4	5	6	BAJA
Promedio: $-6 = 2,13 - 6 = -2,38$									2,13

		FUERZA DE LA INDUSTRIA							
1 Potencial de crecimiento	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO
2 Potencial de Utilidad	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO
3 Estabilidad Financiera	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA
4 Conocimientos Tecnológicos	SIMPLE	0	1	2	3	4	5	6	COMPLEJO
5 Aprovechamiento de Recursos	INEFICIENTE	0	1	2	3	4	5	6	EFICIENTE
6 Intensidad de Capital	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA
7 Facilidad para entrar al mercado	FACIL	0	1	2	3	4	5	6	DIFICIL
8 Productividad/Utilización de la Capacidad	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA
9 Poder de Negociación	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO
Promedio: 3,44									3,44

		VENTAJA COMPETITIVA							
1 Participación en el mercado	PEQUEÑA	0	1	2	3	4	5	6	GRANDE
2 Calidad de productos	INFERIOR	0	1	2	3	4	5	6	SUPERIOR
3 Ciclo de Vida del Producto	AVANZADO	0	1	2	3	4	5	6	TEMPRANO
4 Lealtad de los Clientes	VARIABLE	0	1	2	3	4	5	6	FIJO
5 Utilización de la capacidad de la Competencia	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA
6 Conocimientos Tecnológicos	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA
7 Integración Vertical	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO
8 Control sobre Proveedores y Distribuidores	BAJA	0	1	2	3	4	5	6	ALTA
Promedio: $-6 = 3,80 - 6 = -2,20$									3,80

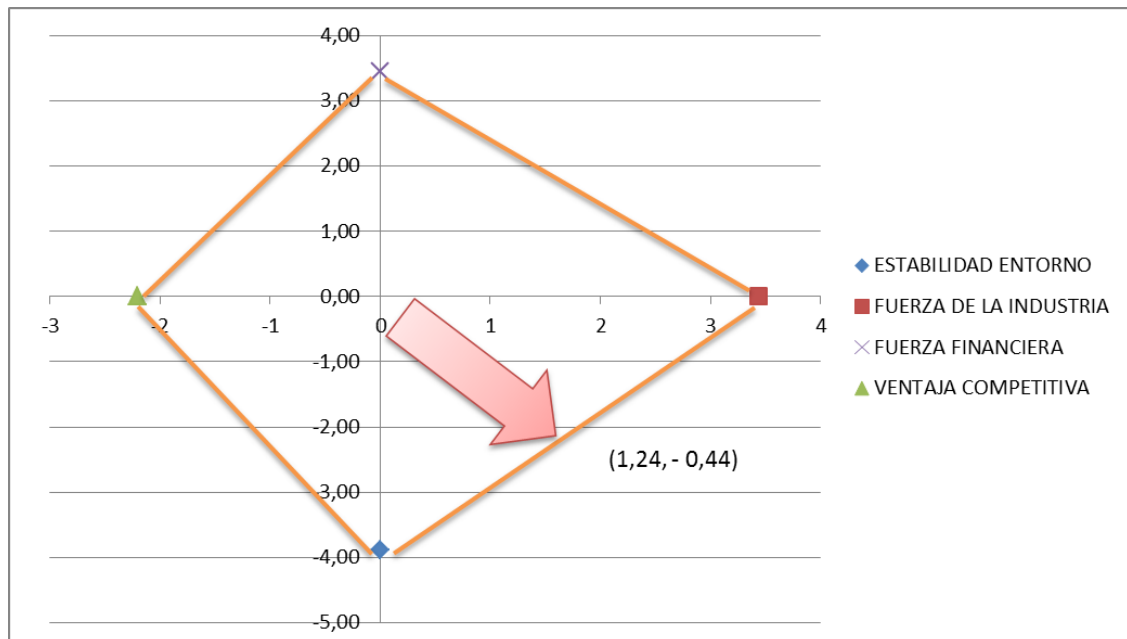
		FUERZA FINANCIERA							
1 Rendimiento sobre la Inversión	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	ALTO
2 Apalancamiento	DESBALANCEADO	0	1	2	3	4	5	6	BALANCE
3 Líquidez	DESBALANCEADO	0	1	2	3	4	5	6	BALANCE
4 Capital de Trabajo	ALTO	0	1	2	3	4	5	6	SOLIDA
5 Flujo de Efectivo	BAJO	0	1	2	3	4	5	6	BAJO
6 Facilidad para salir al Mercado	DIFICIL	0	1	2	3	4	5	6	RAPIDO
7 Riesgo Implícito en el Negocio	ALTO	0	1	2	3	4	5	6	ALTAS
8 Rotación de Inventarios	LENTO	0	1	2	3	4	5	6	RAPIDO
9 Economía de Escala y de Experiencia	BAJAS	0	1	2	3	4	5	6	ALTAS
Promedio: 3,44									3,44

Figura 10. Matriz PEYEA



RESUMÉN MATRIZ PEYEA	
ESTABILIDAD ENTORNO	-3,88
FUERZA DE LA INDUSTRIA	3,44
VENTAJA COMPETITIVA	-2,20
FUERZA FINANCIERA	3,44

Figura 11. Grafico Matriz Peyea



Análisis: La organización debe explotar su posición favorable en cuanto al factor agresivo y competitivo dejando atrás el lado conservado y defensivo y puede hacer las cosas mejor que sus competidores, por lo tanto se debe implementar estrategias de mercadeo efectivas para sostenerse en el mercado.

## 7.11 ENCUESTA PARA CONOCER EL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO

### 7.11.1 Aplicación de Encuestas

En este punto se estudiarán la distribución y uso de los recursos, los hábitos de consumo de los clientes, la influencia de la tasa de desempleo. Ver Encuestas.

Inestabilidad inflacionaria: provoca una incertidumbre acerca de los precios de los productos, afectando a la organización y a los consumidores.

Crisis Financiera: afecta no solo la economía mundial, sino que también impacta negativamente al país y, consecuentemente, a la ferretería.

Tasa de interés: Dificultad de acceder a préstamos debido a la situación económica actual.

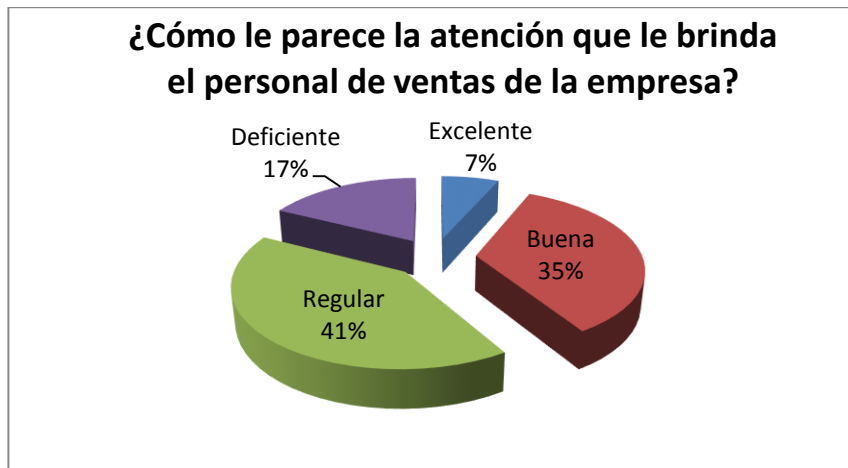
Financiamiento: Dificultad de obtener financiamiento por parte de los bancos, así como también por parte de obtener facilidades de los proveedores y de los clientes.

### 7.11.2 Análisis de encuestas aplicadas a los clientes.

Al tabular las encuestas realizadas a la muestra de 32 clientes de la ferretería

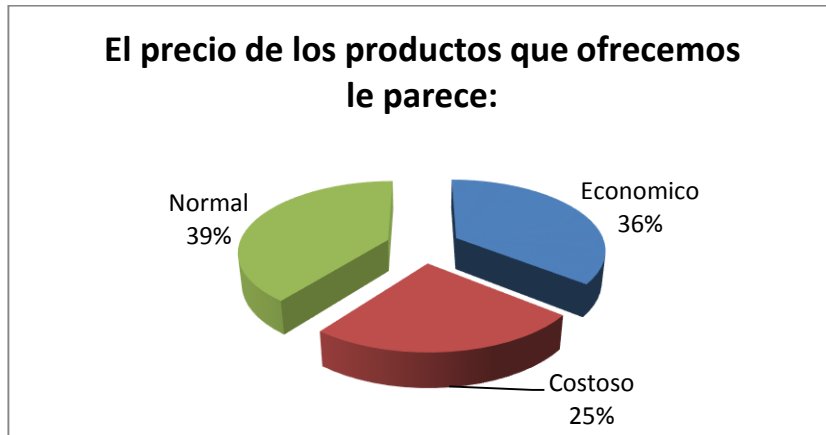
Y Agroveterinaria la Rebaja, se obtuvo los siguientes resultados:

-¿Cómo le parece la atención que le brinda el personal de ventas de la empresa?



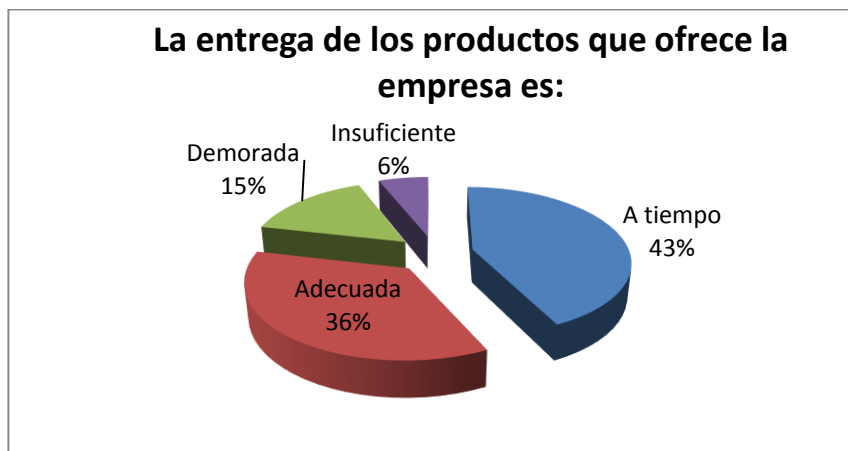
De acuerdo a las encuestas realizadas a 182 clientes de Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja, para conocer la atención que se les brinda se puede constatar que el 41% es decir 75 clientes encuestados indican que la atención es regular, por lo tanto el personal será capacitado en servicio al cliente, el 35% es decir 63 clientes manifiestan que la atención es buena pero esta se debe mejorar para llegar a un servicio excelente, el 17% es decir 32 personas están insatisfechas con la atención manifestando que es deficiente, casos que se tomaran para aplicar los correctivos indispensables en la Empresa y el 7% de los encuestado, es decir 12 clientes indican que el servicio es excelente. De esta manera se implementara en la Empresa reclutamiento de personal, capacitaciones de servicio al cliente, y aplicación de las funciones y herramientas administrativas que conlleven al éxito y posicionamiento nuevamente en el mercado.

El precio de los productos que ofrecemos le parece:



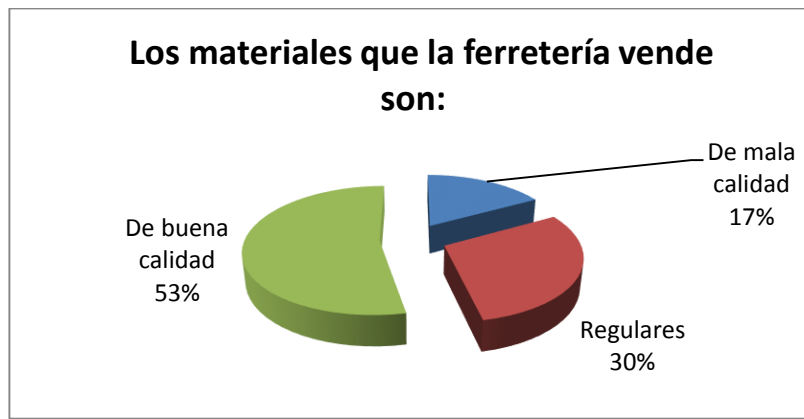
Los clientes encuestados respondieron que el precio es normal de acuerdo con los precios de los otros proveedores en un 39%, un total de 72 personas, seguido de los encuestados que respondieron que es económico con un 36% es decir 65 clientes y por último les parece a un 25%, a esto contestaron 45 personas; se hará una selección de proveedores reconocidos en el mercado y análisis de precios para contar con productos de excelente calidad a precios competitivos.

La entrega de los productos que ofrece la empresa es:



La mayoría de los clientes encuestados afirman que la entrega es a tiempo con un 43%, es decir 78 clientes; un 36% equivalente a 65 personas que manifiestan que es adecuada, un 15% es decir 28 personas afirman que la entrega de los productos es demorada y un 6% equivalente a 11 personas afirma que es insuficiente. Al contar con stock de inventarios, vehículo y personal que entregue en los tiempos establecidos se logra una entrega a tiempo.

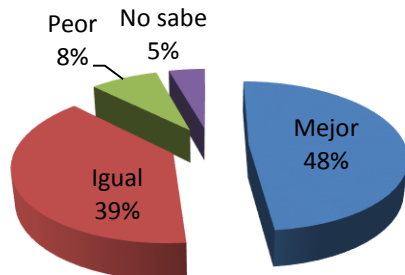
Los materiales que la ferretería vende son:



La apreciación de los clientes sobre la calidad de los productos que se venden para la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja un 53%, un total de 97 personas dicen que son de buena calidad, un 30%, es decir 54 personas dice que son regulares y 17% que son en total 31 personas que manifiesta que ellos han tenido inconvenientes con la calidad, al hacer el análisis y una selección de proveedores reconocidos en el mercado y tener productos estandarizados, codificados y de excelente calidad permite la satisfacción de los clientes de obtener productos de buena categoría.

En comparación con otras ferreterías de Salado blanco considera que el servicio y los productos que ofrece la Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja son:

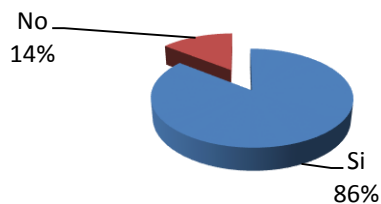
**En comparación con otras ferreterías de Salado blanco considera que el servicio y los productos que ofrece la ferretería la Rebaja son:**



Según la respuesta de los encuestados un 48% en total son 88 personas que manifiesta que es mejor, un 39% o sea son 63 personas consideran que es igual, pero hay un inconveniente con el 8% que son en total 15 personas, que dice que la Ferretería la Rebaja es la peor en atención, además un 5% un total de 8 personas que no sabe, se debe aplicar el plan estratégico de mercadeo para marcar la diferencia con la competencia y posicionarse en el mercado de la región.

Usted cree que es necesario adecuar áreas de exhibición para mejorar la venta de ciertos productos?.

**¿Usted cree que es necesario adecuar áreas de exhibición para mejorar la venta de ciertos productos?**



Según la respuesta de los encuestados manifiestan que hay que crear áreas de exhibición con un 86%, un total de 156 personas y un 14% un total de 26 personas, que consideran que no es necesario, lo cual hay que invertir en adecuación,

remodelación y exhibición de los productos de la Ferretería, para mayor satisfacción de los clientes.

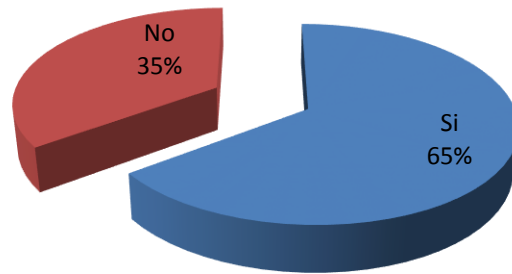
¿Los productos de la ferretería y Agroveterinaria la Rebaja satisfacen sus necesidades?



De los clientes encuestados el 56%, equivalente a 98 personas manifiestan que están satisfechos con lo que encuentran en la empresa, hay un 44% es decir 76 personas que no están satisfechos, por lo tanto debe aprovechar la oportunidad para implementar nuevos artículos e innovar en la distribución de la planta física, o artículos sustitutos.

¿Le gustaría a usted que la ferretería y Agroveterinaria la Rebaja, cuente con el servicio de entrega a domicilio?

**¿Le gustaría a usted que la ferretería y agroveterinaria la Rebaja, cuente con el servicio de entrega a domicilio?**



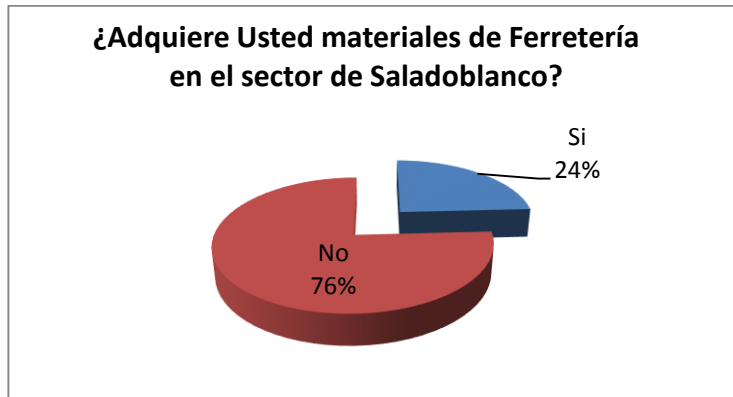
De los clientes encuestados el 65%, es decir 98 personas que manifiestan que debería haber servicio a domicilio, hay un 35% que equivale a 76 personas que manifiestan que no es necesario el servicio a domicilio, depende de los pedidos y artículos para prestar el servicio a domicilio. Según la percepción de los clientes es viable y necesaria implementar la entrega a domicilio, oportunidad que no se debe desaprovechar, la competencia no cuenta con esta herramienta que hace que se incrementen las ventas, la entrega de productos sea más rápida, ofrecería mayor comodidad, ahorraría tiempo y mejoraría el rango de cobertura.

### **7.12.3 Encuesta para Conocer el Comportamiento del Mercado**

POTENCIAL DE LA EMPRESA "FERRETERIA Y AGROVETERINARIA LA REBAJA"

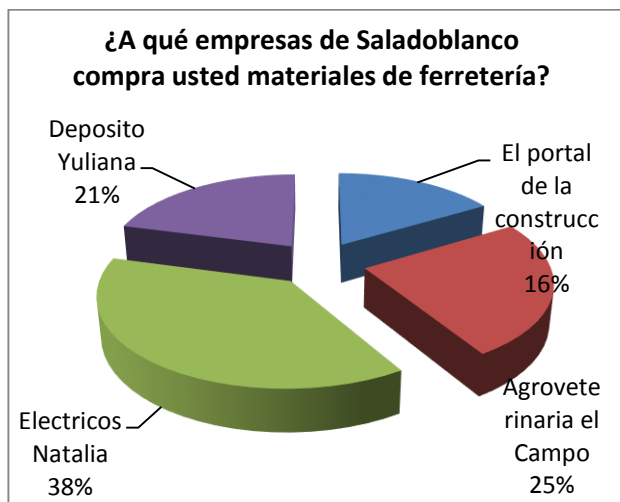
También se realizó encuestas a la otra mitad de la muestra proyectada para este trabajo que son 182 personas, que no son clientes pero lo podrán ser más adelante, según su preferencia del mercado.

1.- ¿Adquiere Ud. materiales de Ferretería en el sector de Saladoblanco?



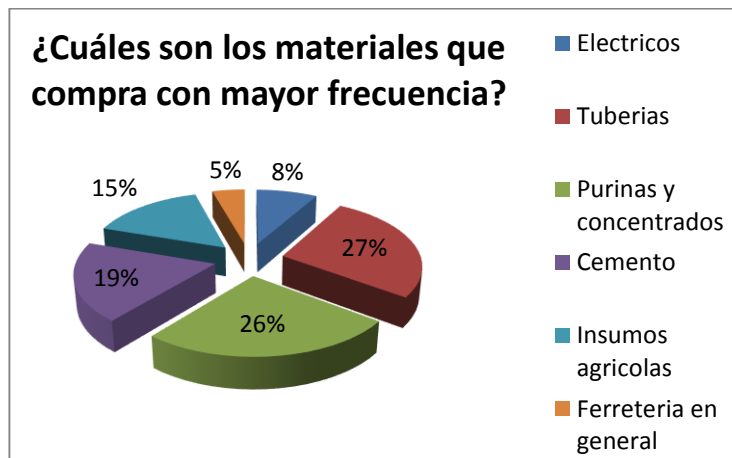
Según la respuesta de los encuestados un 76% equivalente a 138 personas de las encuestadas manifiesta que no adquiere materiales de ferretería en Saladoblanco y un 24% o sea 44 personas manifiestan que si adquiere sus productos en Saladoblanco, eso quiere decir que en el 76% de la población encuestada está insatisfecha por el mercado, y hay que aprovecharlo como una oportunidad para traer de la forma más adecuada los productos y hacerlos clientes de esta empresa con la ejecución del plan estratégico de mercadeo.

2.- ¿A qué empresas de Saladoblanco compra usted materiales de ferretería.



Según la respuesta de los encuestados es que la mayor competencia que tiene la empresa es Eléctricos Natalia con un 38%, es decir 69 personas manifiestan su aprecio por esta empresa, sigue Agroveterinaria el Campo con el 25% equivalente a 45 personas que les gusta comprar aquí, seguidamente la empresa Deposito Yuliana con un 21%, o sea 38 personas manifiestan su conformismo por esta empresa, luego el Portal de la Construcción, con un 16%, o sea un total de 30 personas encuestadas, se debe hacer un análisis de la competencia para identificar qué es lo que proyectan a los clientes, de esta manera se debe estudiar las preferencias de los consumidores hacia la competencia para que puedan ser cambiadas la empresa deberá trabajar arduamente en aspectos como precios, calidad, políticas de crédito; esto lo realizaremos mediante la reducción de costos, convenios con los proveedores, estudiaremos la mayor ventaja competitiva que posee la empresa frente a otras.

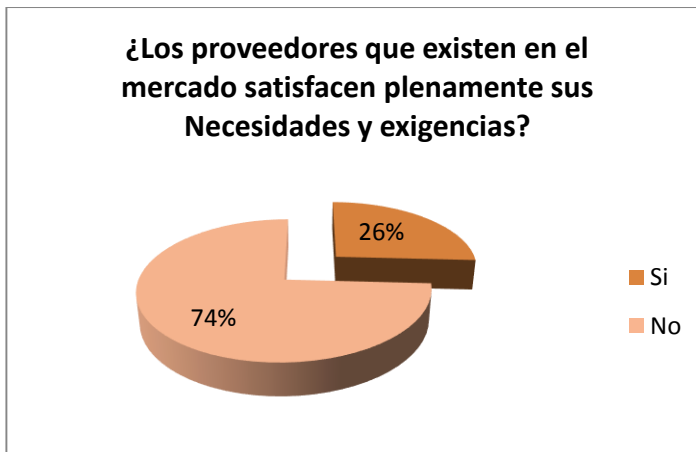
3.- ¿Cuáles son los materiales que compra con mayor frecuencia?



El 26% de los encuestados manifiesta que lo que más compran en una ferretería es Purinas y concentrados, el 27% manifiesta que lo que más compra es tuberías de presión y cañería, luego sigue el cemento con un 19%, Insumos Agrícolas con el 15%, Eléctricos con el 8% y ferretería en general con el 5%, la empresa tiene un fortaleza y es que el producto que más se vende como son los concentrados para animales ellos lo traen directamente de la planta hay no tienen problema, los de

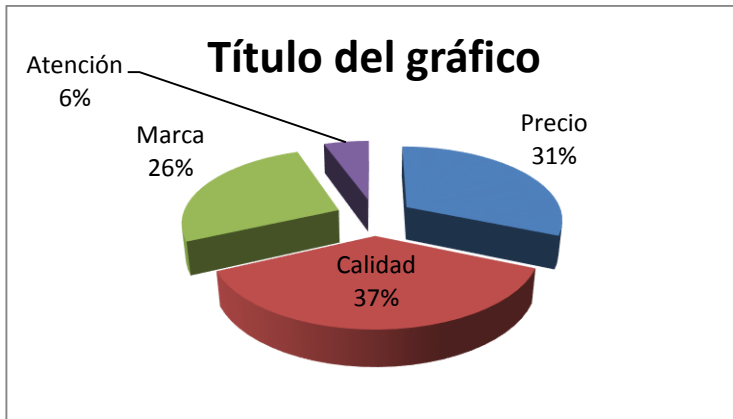
otros dos artículos tubería y cemento le recomiendo que traten de contratar con los fabricantes, como es cemento Cemex y tubería en diferentes referencias.

4.- ¿Los proveedores que existen en el mercado satisfacen plenamente sus Necesidades y exigencias?



El 74% de los encuestados indica que no los satisface completamente sus necesidades, el 26% manifiesta que si está satisfecho con el mercado existente, se debe implementar y aplicar el plan estratégico de mercadeo para conocer las exigencias del mercado y mediante una campaña publicitaria dar a conocer los productos, siempre diferenciándose de la competencia.

5 ¿A la hora de comprar materiales de construcción o ferretería en general que es lo que usted más valora?



El 37% de los encuestados manifiestan lo que más valora es la calidad, como segundo el precio con un total de 31%, marca con un 26% y atención el 6%, hay que manejar estos dos pilares, precio y calidad, los demás como marca y atención es poco.

6.-¿Ha escuchado Ud. A cerca de “FERRETERIA Y AGROVETERINARIA LA REBAJA”.



De la totalidad de los encuestados un 74% a escuchado alguna vez la ferretería la Rebaja, y solamente un 26% no ha escuchado, o sea desconoce la empresa, lo que se recomiendo en una campaña publicitaria, para dar a conocer sus servicios y ampliar el mercado local.

7. ¿La empresa FERRETERIA Y AGROVETERINARIA LA REBAJA ofrece los productos ferreteros de gran variedad. ¿Usted compraría en esta ferretería?



El 86% de los encuestados manifiestan que si compraría en la Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja, y un 14% manifiesta que no, por eso hay que publicitar la empresa. Los mecanismos de publicidad de la empresa mediante campañas fuertes se da a conocer para captar clientes.

La Aplicación del plan estratégico de mercadeo es fundamental para lograr el posicionamiento del mercado en el municipio de Saladoblanco, solo mediante esta herramienta podrá surgir con la empresa Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja.

## 7.13 MATRIZ MCPE

Figura 12. Matriz MCPE

FACTORES CLAVES	CLASIFICACIÓN 1 - 4	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS						OBSERVACIONES SOBRE LA ELLECCIÓN DEL PUNTAJE DE ATRACCIÓN
		ESTRATEGIA 1.		ESTRATEGIA 2.		ESTRATEGIA 3.		
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
<b>FACTORES INTERNOS</b>								
Local propio con amplias áreas de almacenamiento.	4	4	16	3	12	4	16	Las alternativas 1 y 3 tienen el mayor puntaje, lo que indica que se deben ampliar y organizar las áreas.
Agilidad y rapidez en la entrega de productos.	4	4	16	3	12	3	12	La alternativa 1 obtiene el mayor puntaje en donde se debe mantener stock de inventarios para entrega de productos.
Posee vehículo propio para el transporte de materiales.	3	3	9	3	9	3	9	Las 3 alternativas indican el mismo grado de importancia, el vehículo debe estar en condiciones óptimas de transporte, y documentación y control de despachos.
Cuenta con capital propio.	4	3	12	3	12	4	16	La alternativa 3 cobra mayor importancia para contar con los recursos para la planta física.
Amplia variedad de productos.	4	4	16	3	12	2	8	La Alternativa 1 cuenta con la mayor puntuación para mantener inventarios.
Predisposición y responsabilidad, trabajo grupal en función de un bien común.	4	4	16	3	12	3	12	La Alternativa 1 obtiene el mayor puntaje e indica que debe haber reclutamiento del talento humano.
Buena calidad de los materiales.	4	4	16	3	12	2	8	La Alternativa 1 tiene el mayor puntaje, por lo tanto deben manejar estándares de calidad y marcas reconocidas.

FACTORES CLAVES	CLASIFICACIÓN 1 - 4	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS						OBSERVACIONES SOBRE LA ELLECCIÓN DEL PUNTAJE DE ATRACCIÓN
		ESTRATEGIA 1.		ESTRATEGIA 2.		ESTRATEGIA 3.		
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Insuficiencia de un programa para el control de inventarios.	1	4	4	2	2	3	3	La Alternativa 1 presenta el mayor puntaje, lo cual indica que es fundamental tener un software para el control de productos.
Carencia de una estrategia fuerte de publicidad.	1	4	4	3	3	2	2	La Alternativa 1, permite establecer que se debe tener una campaña fuerte en publicidad.
Deficiencia en el mercadeo de variedad de productos.	1	4	4	2	2	3	3	La Alternativa 1 permite establecer que debe haber una gama de productos.
Poca aplicación de una cultura organizacional.	1	4	4	3	3	4	4	Las Alternativas 1 y 4 indican que debe haber un manejo administrativo con aplicación de elementos que permiten el posicionamiento en el mercado.
Ausencia del diseño de un portafolio de productos.	1	4	4	4	4	2	2	Las Alternativas 1 y 2 con mayor puntaje indican que debe tener un portafolio de servicios con las fichas técnicas de los productos.
Dificultad para la implementar un plan estrategico de mercadeo.	1	4	4	3	3	1	1	La Alternativa 1 nos indica que se tener un manejo administrativo con la implementación de procesos que permitan la ejecución de un plan estratégico de mercadeo.
Falta de un estudio crediticio de los clientes para conceder créditos.	2	3	6	2	4	1	2	La Alternativa 1 con un puntaje alto, hace referencia a tener un respaldo efectivo para la cartera.

FACTORES CLAVES	CLASIFICACIÓN 1 - 4	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS						OBSERVACIONES SOBRE LA ELLECCIÓN DEL PUNTAJE DE ATRACCIÓN
		ESTRATEGIA 1.		ESTRATEGIA 2.		ESTRATEGIA 3.		
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>								
Viabilidad de importar y contratar con fabricantes.	3	4	12	3	9	2	6	La Alternativa 1 mayor puntaje, indica que debe contar con los permisos legales.
Flexibilidad para establecer los horarios de atención a los clientes.	4	3	12	2	8	3	12	Las Alternativas 1 y 3 indican que la atención a los clientes es integral y en horarios flexibles.
Mercado insatisfecho.	4	4	16	3	12	4	16	Alternativas 1 y 3 indican que la calidad de los productos permite captación de clientes.
Contratación con las instituciones educativas (CONPES).	4	4	16	3	12	2	8	La Alternativa 1 con el mas alto puntaje indica que se deben fiormar acuerdo con las instituciones.
Incrementar las ventas frente a la competencia por exclusividad en productos.	4	3	12	4	16	2	8	La Alternativa 2 con mayor calificación permite obtener productos con estandarwes de calidad.
Contratación a través de licitación con el Municipio.	4	3	12	3	12	2	8	La Alternativa 1 y 2 con mator puntaje permite tener aliado y acuerdo con las instituciones.
Expansión de construcción en el sector rural.	3	3	9	2	6	2	6	La Alternativa 1 indica que el sector rural se construitra.
Incremento de nuevos impuestos por parte del gobierno que afecta el desarrollo del negocio.	2	3	6	2	4	2	4	La Alternativa 1 que se debe cumplir con la normatividad.
Competencia desleal- Informalidad.	2	3	6	2	4	1	2	La Alternativa 1 que se debe cumplir con la normatividad.
Productos sustitutos.	2	3	6	2	4	3	6	Las Alternaticas 1 y 3 permite mayor captación de clientes con productos de calidad y publicidad.
Perder fidelidad por parte de los clientes.	2	4	8	3	6	1	2	La Alternativa 1 permite mayor captación de clientes con productos de calidad y publicidad.
Inseguridad social.	2	3	6	2	4	1	2	La Alternativa 1 indica que har que estar de la mano de las insttuciones.
Inestabilidad política y económica.	2	3	6	1	2	3	6	Las Alternaticas 1 y 3 permite mayor captación de clientes con productos de calidad y publicidad.
<b>TOTALES</b>		<b>62</b>	<b>149</b>	<b>46</b>	<b>115</b>	<b>39</b>	<b>98</b>	
<b>Factores Internos</b>	<b>Factores Ext PA Puntaje de Atracción</b>							
1 = Amenaza menor	1 = Amenaza   1= No es aceptable							
2 = amenaza importante	2 = amenaza ii 2=Posiblemente aceptable							

## **8. PLAN ESTRATICO DE MERCADEO**

### **8.1 ESCENARIOS DESEABLES O IMAGINABLES RESULTADO DE LA ACCIÓN**

Los resultados al implementar este tipo de servicio ofreceríamos a la población de Saladoblanco y algunos municipios vecinos mayor oportunidad y calidad en los servicios y productos.

Según el plan de trabajo de este proyecto, daría como resultado, mejor atención, atractiva organización y distribución de los artículos de ferretería e insumos agrícolas, así los clientes se sentirán satisfechos al 100% al realizar las compras en nuestra empresa.

Mejoraría significativamente la eficiencia en el departamento de ventas, la competitividad a la hora de prestar nuestros servicios y productos.

Una empresa de insumos agropecuarios y artículos para la industria de la construcción posicionada en el municipio de Saladoblanco.

Escenario Tendencial. Con pertinencia a las necesidades de la región para el sector agropecuario y la industria de la construcción teniendo en cuenta las exigencias de los clientes, para mejor servicio y calidad de la empresa Ferretería y Agroveterinaria la rebaja.

Escenario Optimista. La Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja brinda a los clientes insumos y artículos acorde a las necesidades del sector agropecuario y de la construcción dándose a conocer institucionalmente, y con competencia de precios y calidad para contribuir en la dinámica económica con inclusión social.

Escenario Pesimista. La Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja no implementaría, ni desarrollaría, ni aplicaría el plan de estratégico de mercadeo para lograr captar más clientes y por ende posicionamiento en el mercado que beneficie a los clientes y responsables de la empresa.

Escenario Apuesta : La Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja aplicando el plan estratégico de mercadeo logrará posicionarse en la región como una empresa líder con un alto grado diferenciador de su competencia, con la realización de adecuaciones y redistribución de planta para una adecuada atención en la comercialización de los productos de las áreas administrativa, almacén, cartera, facturación, área de materiales e insumos; sistematización de la información de la Empresa a través de:

1 software aplicados al componente administrativo, implementación de 1 software en el cuarto mes, para el manejo administrativo y de inventarios para salvaguardar la información; realización de 4 mantenimientos anuales a los activos de la empresa en cada trimestre del año; negociación con 15 proveedores legalmente constituidos y reconocidos en el mercado garantizando calidad de los productos mediante codificación de 65 productos de calidad y reconocidos en el mercado y el seguimiento a 15 proveedores reconocidos en el mercado; Impulsar 1 campaña publicitaria a través de medios de comunicación con la trasmisión de 20 pautas publicitarias cada mes, utilización de 1000 volantes, participación en ferias comerciales con 1 stand y el uso de las redes sociales y bonos; asesorar a 30 clientes potenciales mediante el conocimiento y acompañamiento, durante los primeros 6 meses, con historia y periódica de compra que permite una atención personalizada. Cuenta con 4 empleos con personal capacitado en el manejo de la empresa y servicio al cliente. Fortalecimiento de la planta de personal a través de contratación de 1 puesto más de trabajo adscrito a la planta de personal para asesoría contable, financiera y tributaria para que queden 4 puestos en total definidos de la siguiente manera (1) Gerente, (1)Auxiliar de Venta, (1)Asesor Técnico y (1) Contador.

Aplicar las funciones y herramientas administrativas que permiten una ejecución integral de la empresa; implementación de las funciones administrativas: Planeación, organización, dirección, control, gestión y herramientas como matriz DOFA, BCG, PEYEA, MCPE y plan estratégico de mercadeo para un manejo acertado de la empresa durante los primeros 6 meses.

De esta manera, la Empresa logrará su posicionamiento en el mercado y será diferente a la competencia mejorando procesos como indica el Plan Estratégico de Mercadeo, teniendo en cuenta que la Empresa provee insumos y materiales para dos sectores esenciales y dinámicos en el entorno como es el agropecuario y la construcción y lograr el objetivo que con la formulación de un plan de mercadeo estratégico para la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja, que permite el direccionamiento estratégico a mediano y largo plazo en el municipio de Salado Blanco, Huila.

## 8.2 PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO Y RESPONSABLES.

Indicador	Presupuesto	Tiempo	Responsable
Adecuación a la planta física	15.000.000	3 meses	Propietaria
Sistematización de la información	4.500.000	1 mes A partir del 4to	Ing. Sistemas
Mantenimiento a los activos de la empresa	3.500.000	Cada 3 meses	Técnicos
Alianzas con 15 proveedores	2.900.000	A partir del 5to mes	Propietaria
Campañas publicitaria	2.500.000	A partir del 4to mes Resto de año	Propietaria
Asesorar a 30 clientes	6.950.000	6 meses A partir del Quinto mes	Propietaria
Generación de 4 empleos	3.600.000	A partir del 4to mes, resto de año	Propietaria
Implementación de los procesos administrativos	2.300.000	A partir del 4to mes, resto de año	Propietaria

**8.3 Plan de Acción**

PLAN DE ACCIÓN					
ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	TIEMPO	COSTO	RESPONSABLE	TIEMPO
Innovar en el servicio de acuerdo a las necesidades de los clientes ejemplo, entrega oportuna de pedidos en la hora y lugar indicado con confirmación de pedido.	Ampliar para la oferta de insumos y materiales para sectores acueducto, alcantarillado y construcción	3 meses	\$ 15.000.000,00	Administradora	3 meses
Diseñar las áreas de la planta física para organización de los productos.	Organización de las áreas para aprovechamiento de espacios.				
Distribuir las áreas: Administrativa, almacén, cartera, facturación, área de materiales e insumos.	Señalización de la estructura física para su distribución.				
Diferenciar la organización de insumos y materiales para captación de clientes.	Adecuaciones y señalización de las áreas de la planta física.				
Manejar áreas y espacios que la empresa se vea organizada.	Innovación en la distribución de la planta física para un adecuado manejo de productos.				
Sistematizar mediante el manejo de inventarios para verificación de productos.	Control de inventarios mediante un software que permita la verificación de productos.	4 mes	\$4.500.000,00	Administradora	4 mes
Colocar los productos de acuerdo a la normatividad para que se vean organizados.	Organización de productos en la planta física.				

PLAN DE ACCIÓN					
ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	TIEMPO	COSTO	RESPONSABLE	TIEMPO
Realizar ficha técnica para cada producto y portafolio de productos.	Información adecuada para los clientes mediante fichas técnicas y portafolio de servicios.				
Tener base de datos de los productos en la región.	Sistematización de la actividad comercial para darla a conocer en la región y a los proveedores.				
Información ágil y a tiempo de los productos.	Programas que permiten agilidad y verificación de los productos.				
Manejo de almacén para contar con los productos y evitar demoras en la entrega.	Mantener stock para evitar pedidos sin elementos en la empresa.				
Actualizar la información para realizar los respectivos pedidos a proveedores.	Control de inventarios mediante un software que permita la verificación de productos.				
Ofertar productos de calidad y con ficha técnica de los mismos para conocimiento de los clientes.	Gama de productos con fichas técnicas para ofertar productos con estándares de calidad.				
Revisar los documentos y estado del vehículo para el servicio de la empresa.	Mantener bajo revisión el vehículo para entrega de productos. Mantener los papeles del vehículo con los requisitos exigidos por Tránsito.				
Manejo adecuado en el despacho de productos y buena utilización de los recursos.	Llevar un control de pedido para el despacho de productos.				

PLAN DE ACCIÓN					
ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	TIEMPO	COSTO	RESPONSABLE	TIEMPO
Analizar los productos que cumplan con estándares de calidad.	Productos con estándares de calidad y de marcas reconocidas.	4 mes	\$ 300.000,00	Administradora	4 mes
Buscar proveedores confiables para la solicitud de productos de calidad.	Insumos y materiales competitivos en el mercado a precios estandarizados y de calidad.	4 mes	\$2.600.000,00	Administradora	4 mes
	Manejo integral de proveedores.				
	Comercializar con Proveedores legalmente constituidos.				
	Inversión en productos y ofertas de proveedores.				
Importar 35 materiales e insumos para minimizar costos.	Obtener los permisos para la importación de materiales e insumos.				
Integrar procesos para que la Empresa sea un eje diferenciador en la región en la comercialización de insumos agropecuarios y materiales de construcción.	Política publicitaria fuerte para lograr mayor captación de clientes.	1	\$ 2.500.000,00	Administradora	1
Participar de ferias comerciales, entregar bonos, dar a conocer la empresa a través de redes sociales y por medio de volantes.	Contar con efectivo para realizar las mejoras e implementar procesos que permitan captación de clientes.				

PLAN DE ACCIÓN					
ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	TIEMPO	COSTO	RESPONSABLE	TIEMPO
Realizar pautas publicitarias que logren atraer a los clientes.	Utilización de medios de comunicación.				
Respaldo a los clientes con mayores compras y de periodicidad constante en la consecución de crédito.	Análisis de clientes para manejo de cartera.	6 meses	\$ 450.000,00	Administradora	6 meses
Soportar la deuda mediante documentos del cliente.	Solicitud de certificados de libertad y tradición para respaldo de la cartera.				
Contar con respaldo de deuda para recoger cartera en caso necesario.	Requerimiento de fiador para respaldo de deuda.				
Tratar de mantener precios competitivos en el mercado.	Mantener el precio de los insumos y materiales.				
Atender a los clientes para ofrecer un servicio excelente y de calidad, para la satisfacción de los mismos.	Conocimiento de los clientes y periódica de compra para una atención integral.	6 meses	\$ 6.500.000,00	Administradora	6 meses
	Precios Competitivos en el mercado.				
	Organización de turnos para atención integral al cliente.				
	Contar con el personal para la entrega de productos.				
Contar con la experiencia para llevar un buen manejo de la Empresa.	Realizar reclutamiento del talento humano capacita para las funciones en el puerto de trabajo.	4 mes	\$ 3.600.000,00	Administradora	4 mes

PLAN DE ACCIÓN					
ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	TIEMPO	COSTO	RESPONSABLE	TIEMPO
Recalcar en todo el personal el reglamento interno para mejorar procesos.	Aplicación del Reglamento Interno de Trabajo.				
Trabajar en equipo para lograr un buen ambiente laboral para el logro de objetivos de la empresa.	Trabajo en equipo para cumplir con los objetivos de la organización.				
Formar a los empleados para que atiendan de manera adecuada a los clientes.	Personal Capacitado en atención al cliente.				
Pagar a los empleados el salario a tiempo y bajo parámetros de las leyes vigentes.	Personal contratado con todo lo de ley.				
Hacer los pagos correspondientes y tener un contador quien está pendiente de lo tributario.	Cumplimiento de las obligaciones tributarias inherentes a la formalización empresarial.				
Firmar convenios o licitaciones que permitan la atención a las Instituciones.	Entrega de productos mediante acuerdos con las instituciones.				
Practicar los componentes administrativos para una ejecución exitosa.	Manejo Administrativo de la Empresa.	6 meses	\$ 2.300.000,00	Administradora	6 meses
Implantar una cultura organizacional que conlleve a posicionarse nuevamente en el mercado.	Aplicación de Procesos de cultura organizacional en la empresa.				

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
Ejecución del Plan Estratégico de Mercadeo.	Realización del Plan Estratégico de Mercadeo.				
Elaborar el portafolio de servicios para que los clientes cuenten con una herramienta útil.	Diseño de un portafolio de Servicios.				
Elaboración de las Fichas Técnicas de los productos.	Hacer Ficha Técnica de los Productos.				
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 41.250.000,00</b>	<b>N.A.</b>	<b>N.A.</b>

## **CONCLUSIONES**

Se diagnosticó internamente y externamente a la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja mediante la construcción de la matriz DOFA en donde se identifican variables importantes para mejorar y seguir fortaleciendo las existentes.

Al Analizar la situación actual de la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja por medio del cruce de información, utilizando las matrices DOFA y PEYEA se determinaron opciones estratégicas.

Establecer el direccionamiento estratégico de la Ferretería y Agroveterinaria La Rebaja en donde se determinen: los principios, la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y la estructura organizacional.

Con el diseño de las estrategias del marketing mix para el producto, precio, plaza y promoción con respecto al diagnóstico de la situación actual de la empresa. Un cambio en la Empresa llega al posicionamiento en el mercado, con una adecuada organización de los procesos como son atención al cliente, manejo de inventarios, programas, para organizar la información, identificación de clientes periódicos, negociación con proveedores reconocidos en el mercado.

Elaborar el plan de acción que conlleva a la formulación y aplicación del plan estratégico de mercadeo, busca las estrategias para lograr posicionamiento en el mercado. Con la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo se identifican variables fundamentales que para la ejecución.

## RECOMENDACIONES

Llevar a cabo la aplicación del plan estratégico de mercadeo para lograr el posicionamiento en el mercado.

Hacer el análisis de clientes para que tengan una atención personalizada con su historia y periodicidad de compra.

Verificar a los proveedores que estén reconocidos en el mercado para hacer negociaciones con ellos y ofertar productos de calidad.

La sistematización de la información a través de software permite mayor organización en los procesos para saber con exactitud el inventario y las especificaciones técnicas de los productos como los datos administrativos.

Fundamentar a la Empresa con las funciones y herramientas que provee la ciencia de la administración, de esta manera logrará el posicionamiento en el mercado y la organización de la misma que permita el direccionamiento estratégico a mediano y largo plazo en el municipio de Salado blanco, Huila, mediante el plan de acción para la formulación del plan estratégico de mercadeo.

## BILIOGRAFÍA

VISCAYA GUARIN, Carlos Augusto. Gerencia y planeación estratégica. P. 36

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica, p19.

..... Gerencia estratégica: planeación y gestión teórica y metodología. 9ª ed. La información es propuesta por la estudiante

Universidad nacional de Colombia. Planeación estratégica [en línea]. Bogotá, 2005 [citado octubre 8 de 2008]. Disponible en Internet: <[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm).

<https://www.um.es/coie/guia-salidas/guia-salidas-08-toma-decisiones.pdf>

<http://www.co.all->

[biz.info/regions/?fuseaction=adm\\_oda.showSection&rgn\\_id=18&sc\\_id=4](http://www.co.all-biz.info/regions/?fuseaction=adm_oda.showSection&rgn_id=18&sc_id=4)

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Matriz-Bcg-Grupo-Consultor-De-Boston/334903.html>)

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm>)

productividad. ([http://www.google.com.co/search?hl=es&rlz=1W1ADSA\\_es&defl=e\\_s&q=define:Innovaci%C3%B3n&sa=X&ei=TeS-TLqmKcOB8gacwaG9Bg&ved=0CBQQkAE](http://www.google.com.co/search?hl=es&rlz=1W1ADSA_es&defl=e_s&q=define:Innovaci%C3%B3n&sa=X&ei=TeS-TLqmKcOB8gacwaG9Bg&ved=0CBQQkAE))

[www.ccneiva.org/index.php?objeto=regpasoslibros](http://www.ccneiva.org/index.php?objeto=regpasoslibros)

## ANEXOS

### Anexo 1

1.-¿Cómo le parece la atención que le brinda el personal de ventas de la empresa?

Excelente

Buena

Regular

Deficiente

2.- El precio de los productos que ofrecemos le parece:

Económico

Costoso

Normal

3.- La entrega de los productos que ofrece la empresa es:

A tiempo

Adecuada

Demorada

Insuficiente

4.- Los materiales que la Ferretería vende son:

Buenos

Regulares

Malos

5. En comparación con otras ferreterías de Salado blanco, considera que el servicio y los Productos que ofrece la Ferretería la Rebaja son:

Mejor

Igual

Peor

No lo se

6.- Ud. cree que es necesario adecuar áreas de exhibición para mejorar la venta de ciertos productos.

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

7.- ¿Los productos de la Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja satisfacen sus necesidades?

Si ( ) No ( )

8.- ¿Le gustaría a usted que la Ferretería y Agroveterinaria la Rebaja, cuente con el servicio de entrega a domicilio?

Si ( ) No ( )

GRACIAS POR SU COLABORACION

## Anexo 2

También se realizó encuestas a la otra mitad de la muestra proyectada para este trabajo que son 182 personas, que no son clientes pero lo podrán ser más adelante, según su preferencia del mercado.

1.- ¿Adquiere Ud. materiales de Ferretería en el sector de Saladoblanco?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.- ¿A qué empresas de Saladoblanco compra usted materiales de ferretería.

El portal de la construcción -----

Agroveterinaria el campo-----

Eléctricos Natalia-----

Deposito Yuliana-----

Ferretería la REBAJA-----

3.- ¿Cuáles son los materiales que compra con mayor frecuencia?

Eléctricos\_\_\_\_\_

Purinas y concentrados\_\_\_\_\_

Tuberías\_\_\_\_\_

Cemento\_\_\_\_\_

Zinc\_\_\_\_\_

Insumos Agrícolas\_\_\_\_\_

Enchapes\_\_\_\_\_

Ferretería en general\_\_\_\_\_

4.- ¿Los proveedores que existen en el mercado satisfacen plenamente sus

Necesidades y exigencias?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

5. ¿A la hora de comprar materiales de construcción o ferretería en general que es lo que usted más valora?

Precio ( )

( )

( )

( )

Calidad

Marca

Atención

6.-¿Ha escuchado Ud. A cerca de “FERRETERIA Y AGROVETERINARIA LA REBAJA”.

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

7.-La empresa “FERRETERIA Y AGROVETERINARIA LA REBAJA” ofrece los productos ferreteros de gran variedad. ¿Usted compraría en esta ferretería?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

AGRADECEMOS POR SU GENTIL COLABORACION