

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ALMACEN EL CONSTRUCTOR
S.A.” CON UN HORIZONTE DE TIEMPO AL AÑO 2.020**

JULIAN ALFONSO CRUZ ESPINOSA

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2015**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ALMACEN EL CONSTRUCTOR
S.A.” CON UN HORIZONTE DE TIEMPO AL AÑO 2.020**

JULIAN ALFONSO CRUZ ESPINOSA

**Proyecto de grado para optar al Título de Administrador de Empresas
Director: Sandra Lucia Aguirre**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2015**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Tuluá, 22 de septiembre de 2015

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Unidad Central del Valle, al grupo de docentes y personal administrativo, por su tiempo y dedicación, por su apoyo el cual fue fundamental para lograr cumplir con los objetivos propuestos para optar al título de Administrador de Empresas.

A mi directora de trabajo de grado Sandra Aguirre por su asesoramiento y apoyo para lograr entregar un trabajo de calidad.

A mis padres y hermana por acompañarme en este proceso, por su motivación y su incondicional apoyo.

A mis amigos y compañeros, gracias por todos los momentos compartidos.

Julián Alfonso Cruz Espinosa

TABLA DE CONTENIDO

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A.” CON UN HORIZONTE DE TIEMPO AL AÑO 2.020	17
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	19
1.4 OBJETIVOS.....	19
1.4.1. Objetivo General	19
1.4.2. Objetivos Específicos.....	19
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	20
1.5.1 Justificación Teórica	20
1.5.2. Justificación Metodológica	21
1.5.3. Justificación Práctica	21
1.6 MARCO REFERENCIA.....	21
1.6.1. Marco Teórico	21
1.6.2. Herramientas a utilizar en el desarrollo del plan estratégico.....	23
1.6.3 Marco Conceptual.....	27
1.7 DISEÑO METODOLOGICO.....	29
1.7.1 Tipo de Investigación	29
1.7.2 Método de Investigación	29
1.7.3 Fuentes de información.....	29
2 OBJETIVO I: DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA ALMACÉN EL CONSTRUCTOR S.A. QUE PERMITA OBTENER INFORMACIÓN PARA EL DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	31
2.1 ANALISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION EN COLOMBIA.....	31
2.2 ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A.	32
2.2.1 Estructura Organizacional de la empresa Almacén el Constructor	33
2.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	35
2.4 ANALISIS INTERNO (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA) PCI.	37
2.4.1 Capacidad Directiva	38
2.4.2 Capacidad Tecnológica.....	41
2.4.3 Capacidad competitiva.....	42
2.4.4 Capacidad de Recurso Humano	44
2.4.5 Capacidad financiera	46
2.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM)	47
2.5.1 Factores Económicos	48
2.5.2 Factores políticos.....	49
2.5.3 Factores Sociales	50
2.5.4 Factores Tecnológicos.....	51
2.6 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	52
2.7 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	54

2.8 MATRIZ DOFA.....	57
2.9 ELABORACION PEYEA	58
2.9.1 Matriz PEYEA	59
2.10 ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA, ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A.	60
2.10.1 Amenaza de nuevos competidores.....	62
2.10.2 Rivalidad entre empresas competidoras.....	62
2.10.3 Poder de negociación de los proveedores.....	63
2.10.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	63
2.10.5 Poder de negociación de los clientes.....	63
3 OBJETIVO II: PRESENTACION DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA ALMACÉN EL CONSTRUCTOR S.A. QUE SE TENDRAN EN CUENTA PARA EL PROCESO DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICO	64
4 OBJETIVO III: PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	66
4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	66
4.1.1 Misión propuesta.....	66
4.1.2 Visión propuesta	66
4.1.3 Objetivos propuestos	66
4.1.4 Valores corporativos propuestos.....	66
4.2 ESTRATEGIAS PROPUESTAS	68
5 OBJETIVO IV. PROPUESTA DEL SISTEMA DE INDICADORES QUE SE DEBEN ESTABLECER PARA EVALUAR LA GESTIÓN DELA EMPRESA ALMACÉN EL CONSTRUCTOR S.A.	72
5.1 PROCESO DE COMUNICACIÓN DEL PLAN	82
5.2 PRESUPUESTO ASIGNADO	82
6 CONCLUSIONES	83
7 RECOMENDACIONES.....	84
8 BIBLIOGRAFÍA	85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Portafolio de productos y servicios Almacén el Constructor	35
Tabla 2. Calificación capacidad directiva	38
Tabla 3. Ponderación de las Fortalezas identificadas en el análisis de Capacidad Directiva	40
Tabla 4. Ponderación de las Debilidades identificadas en el análisis de Capacidad Directiva	40
Tabla 5. Capacidad Tecnológica.....	41
Tabla 6. Ponderación de las Fortalezas identificadas en el análisis de Capacidad Tecnológica.....	42
Tabla 7. Ponderación de las Debilidades identificadas en el análisis de Capacidad Tecnológica.....	42
Tabla 8. Capacidad Competitiva	43
Tabla 9. Ponderación de las fortalezas identificadas en la capacidad Competitiva	44
Tabla 10. Ponderación de las debilidades identificadas en la capacidad Competitiva	44
Tabla 11. Capacidad Recurso Humano	44
Tabla 12. Ponderación de las fortalezas identificadas en la capacidad Competitiva	46
Tabla 13. Ponderación de las debilidades identificadas en la capacidad Competitiva	46
Tabla 14. Capacidad Financiera	46
Tabla 15. Ponderación de las fortalezas identificadas en la capacidad financiera	47
Tabla 16. Factores Económicos.....	48
Tabla 17. Ponderación de las oportunidades identificadas en el factor económico	48
Tabla 18. Ponderación de las amenazas identificadas en el factor económico	49
Tabla 19. Factores Políticos.....	49
Tabla 20. Ponderación de las oportunidades identificadas en el factor Político	49

Tabla 21. Ponderación de las amenazas identificadas en el factor Político.....	50
Tabla 22. Factores Sociales	50
Tabla 23. Ponderación de las amenazas identificadas en el factor Político.....	50
Tabla 24. Factores Tecnológicos	51
Tabla 25. Ponderación de las amenazas identificadas en el factor Tecnológico ...	51
Tabla 26. Ponderación de las amenazas identificadas en el factor tecnológico	51
Tabla 27. Factores Competitivos	52
Tabla 28. Ponderación de las oportunidad identificadas en el factor competitivo ..	52
Tabla 29. Ponderación de las amenazas identificadas en el factor competitivo	52
Tabla 30. Ponderación de las oportunidades identificadas en el factor económico	53
Tabla 31. Evaluación de Factores Internos: Capacidad directiva	55
Tabla 32. Evaluación de Factores internos: Capacidad Tecnológica.....	55
Tabla 33. Evaluación de Factores internos: Capacidad Competitiva	56
Tabla 34. Evaluación de factores internos: Capacidad de Recurso Humano	56
Tabla 35. Evaluación de Factores Internos: capacidad financiera	56
Tabla 36. Matriz DOFA	57
Tabla 37. Matriz PEYEA	58
Tabla 38. Análisis de la situación y atractividad del sector industrial	60
Tabla 39. Estrategias propuestas: Empresa Almacén el Constructor S.A.	68
Tabla 40. Estrategias e indicadores propuestos para la empresa Almacén el Constructor S.A.....	73
Tabla 41. Indicadores de Gestión	78

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional de la empresa Almacén el Constructor.....	33
Figura 2. Matriz PEYEA	59

GLOSARIO

ADMINISTRACION: Es el conjunto de actividades básicas, que se integran para el logro de objetivos organizacionales. Tales actividades son la planeación, la organización, la dirección y el control

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

AUTORIDAD: Es el poder legítimo que proviene de la posición de una persona en la organización formal.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Es la calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo desfavorable (cuando es frío y desagradable).

COMUNICACIÓN: Es el conjunto de informaciones entre individuos.

CONTROL: Función administrativa que sigue a la planeación, la organización y la dirección. Sirve para garantizar que los resultados de lo que se planeo, organizo y dirigí se ajustan a los objetivos fijados.

CULTURA: Es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman.

CULTURA ORGANIZACIONAL: La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

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

DELEGACION: Proceso de transferir autoridad y responsabilidad a los niveles inferiores de la jerarquía.

DESEMPEÑO: Es el comportamiento del servidor público en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

DIRECCION: Función administrativa que sigue a la planeación y la organización. Dinamiza y pone en marcha la empresa. Se relaciona con la administración de las personas y la acción. La dirección necesita comunicación, liderazgo y motivación de las personas.

EFFECTIVIDAD: Es el criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa.

EFICACIA: Es el criterio institucional que revela capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.

EFICIENCIA: Significa hacer las cosas bien y de acuerdo con el método preestablecido. La eficiencia corresponde al 100% del tiempo estándar establecido por el estudio de los tiempos y movimientos.

EMPRESA: Organización destinada a la producción o comercialización de bienes y servicios. Su objetivo es el lucro.

ESPECIALIZACIÓN: Es la distribución de diferentes actividades entre personas con el propósito de aumentar el potencial sus capacidades, economizar tiempo, adquirir habilidades por medio de la capacitación y la práctica y en consecuencia, de aumentar la producción, reduciendo costos y la economía de escala.

ESTRATEGIA: Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos

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

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

INDICADOR: Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse así mismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba"); proporcionando los medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficioso para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades.

MERCADO: Grupo de compradores y vendedores en contacto suficientemente estrecho para que los intercambios entre ellos afecten las condiciones de compra y venta de los demás. El mercado puede ser local o físico, teórico o no, de encuentro regular entre compradores y vendedores de determinada economía.

MISION: Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición del negocio en todas las dimensiones. Involucran al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

MOTIVACIÓN: Es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración. La motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

OBJETIVOS: Resultado a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área del negocio

OPORTUNIDAD: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada

PERSONAL: Recursos humanos de la empresa.

POLITICAS: Afirmaciones generales basadas en objetivos globales y planes estratégicos que proporcionan orientación y rumbo a los miembros de la organización.

SATISFACCION: Significa dar atención a las necesidades humanas

TOMA DE DECISIONES: Se define como la selección de un curso de acciones de alternativas, es decir que existe un plan, un compromiso de recursos de dirección o reputación.

TRABAJO: Es toda actividad humana dirigida a la transformación de la naturaleza Con el propósito de satisfacer una necesidad. Se trata de uno de los factores de producción para los economistas, junto con la naturaleza y el capital.

VISION: Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, la propuesta de un Plan Estratégico para la empresa Almacén el Constructor S.A. del municipio de Tuluá;

buscando con esta investigación entregar a la empresa una herramienta y la propuesta de estrategias a partir de los hallazgos encontrados en el proceso de análisis de información, partiendo de la información recolectada a través de entrevistas con los colaboradores de la empresa, investigación bibliográfica y aplicación de matrices.

El resultado de la investigación permitirá entregar a la empresa una herramienta de análisis y diagnóstico a partir de la cual el equipo de trabajo podrá tomar las acciones en pro del mejoramiento y aprovechamiento de las oportunidades existentes en el entorno a fin de lograr una mayor rentabilidad y posicionamiento en el sector donde desarrolla sus actividades.

El trabajo se desarrolla a partir de siete capítulos en los cuales se expone de forma ordenada y sistemática la información y hallazgos, partiendo de la base el problema de investigación existente: Falta de direccionamiento estratégico en la empresa Almacén el Constructor S.A.; en los primeros capítulos se expone el desarrollo de la investigación y proceso de recolección de información, para lo cual se realiza un trabajo de observación, entrevistas y evaluación de datos los últimos capítulos presentan la propuesta de estrategias e indicadores generados a partir de los resultados de la investigación y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones propuestas por el investigador del proyecto a la empresa entregando herramientas suficientes para mejorar al interior y proyectarse de forma eficaz hacia el exterior.

La formulación del Plan Estratégico, se entrega a la empresa como un instrumento de apoyo a la gestión que se está realizando a fin de lograr el mejoramiento continuo y el fortalecimiento de las áreas de mayor impacto; todo esto en pro del logro de los objetivos y metas propuestos.

INTRODUCCION

El presente proyecto de investigación tiene como tema fundamental proponer a la empresa Almacén el Constructor S.A. del municipio de Tuluá un Plan Estratégico; entregar a la empresa una herramienta de gestión administrativa útil en la toma de decisiones a fin de lograr mayor productividad y rentabilidad.

Con el presente trabajo de investigación se acude no solo a un análisis cuantitativo de información a fin de entregar herramientas de planeación, sino que expone un trabajo creativo, de análisis y evaluación realizada por parte del investigador y administrador de la empresa en colaboración con todo el equipo de colaboradores.

Para el logro efectivo del Diseño del Plan de Estratégico, se adoptan las apuestas, teóricas de Fred R. David, Humberto Serna, como de otros autores que permiten sustentar el quehacer de las acciones estratégicas, no solo al gerente, sino también a los otros integrantes de la empresa, que evalúen en forma similar situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones, esto en base a un conjunto de opiniones y valores compartidos que deben emprender en un periodo razonable.

Para el desarrollo de esta investigación se proponen siete capítulos, el primero hace referencia al problema de investigación, objetivos y justificación, además de la metodología y autores de los cuales se tomara sus aportes a fin de obtener los resultados esperados y entregar una herramienta de gestión importante para la empresa Almacén el Constructor S.A. del municipio de Tuluá.

El segundo capítulo hace referencia a la situación actual de la empresa partiendo de sus orígenes, proyección y elementos de planeación estratégica actuales, investigación que se realiza directamente con el equipo colaborador de la empresa; de igual forma se hace un análisis de los factores internos y externos que inciden en la empresa exigidos por el plan estratégico, partiendo de la utilización de diferentes matrices (DOFA, Diamante competitivo de Porter, PCI, POAM).

El tercer capítulo hace referencia a las áreas críticas de la empresa que se deben tener en cuenta para la realización de propuestas de estrategias, dentro del proceso de formulación del Plan Estratégico.

El cuarto capítulo se propone las estrategias de direccionamiento estratégico a implementar en la empresa Almacén el Constructor S.A. del municipio de Tuluá a fin de fortalecer la comercialización y competitividad; para el desarrollo de este capítulo se parte del análisis de la información y hallazgos encontrados en el proceso de investigación.

El quinto capítulo proponen los indicadores de gestión que permitirán contar con las herramientas para realizar la evaluación y control de las actividades propuestas en cada una de las áreas críticas y no críticas de la empresa Almacén el Constructor del municipio de Tuluá

En los dos últimos capítulos se exponen de forma clara y sencilla las conclusiones generales de la investigación y una propuesta de recomendaciones que hace el realizador del presente trabajo de grado a partir de su experiencia y de los aportes realizados por el equipo de trabajo de la empresa.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A.” CON UN HORIZONTE DE TIEMPO AL AÑO 2.020

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A nació el 16 de abril de 1957 en la concurrida calle Sarmiento de la ciudad de Tuluá; es una empresa familiar y fue una empresa líder en el mercado de la construcción en la ciudad la cual al paso del tiempo fue absorbida por otras grandes empresas que tomaron la decisión de innovar.

Actualmente con 58 años de experiencia se encuentra luchando dentro del mercado de construcción con grandes desventajas, con un interés de volver a ser competitiva y generadora de empleo en la región vallecaucana.

La empresa Almacén el Constructor S.A. tiene claro que para lograr permanecer en el mercado es necesario manejar aspectos importantes como precios atractivos y variables que incluyen la calidad y garantía del producto, situación que ya otras empresas del mismo sector ya están manejando de forma que aseguran su permanencia en el mercado y que ha afectado de forma directa e indirecta la cuota de participación y nivel de ventas de la empresa.

Sin embargo, el almacén el Constructor cuenta con ventajas que han llevado a que logren permanecer en el mercado y que han servido para hacerle frente a otros almacenes de la misma actividad comercial, como son los productos de calidad y respaldo garantizado por sus proveedores; conjugando de manera adecuada con el servicio de atención al público que se presta.

Los problemas que presenta la empresa son cada vez más notorios, manifestados no solo en la disminución en el nivel de ventas; están también presentes en su estructura interna (empleados y patronos) manifestado en la falta de motivación y sentido de pertenencia, situación que ha llevado a que no se cumpla de manera eficiente con las funciones asignadas a cada puesto de trabajo y no exista trabajo en equipo, es decir, se presentan inconsistencias en la ejecución de lo propuesto en el manual de funciones además de carecer de una comunicación asertiva.

A pesar de mantenerse en el mercado y de realizar cambios importantes dentro de su gestión administrativa, se observa que la empresa no realiza investigaciones a nivel de mercadeo, en especial en el sector de la construcción el cual es su punto fuerte, debiendo considerar importante estar atento a la situación actual de este sector, evaluado su comportamiento y el grado en el que influye en la economía de la región.

Como toda empresa, el Almacén el Constructor S.A. busca permanecer en el sector, logrando una mayor participación en el mercado aumentando su productividad y nivel de rentabilidad; sin embargo las herramientas con las que cuenta en la actualidad no son suficientes para lograr estos objetivos, careciendo de los medios que le permitan medir y evaluar su gestión administrativa y enfocarse al logro de sus objetivos.

Considerando estos aspectos como relevantes, se propone la realización del presente trabajo de grado, el cual tiene como objetivo realizar un plan estratégico para la empresa Almacén el Constructor S.A. del municipio de Tuluá

Tabla 1. Diagnóstico para el planteamiento del problema realizado a empresa Almacén el Constructor S.A

SINTOMA	CAUSA	PRONOSTICO	CONTROL AL PRONOSTICO
El mercado actual maneja costos muy variables donde se ve involucrada la calidad y garantía del producto	La empresa carece de un departamento de mercadeo	La empresa pierde oportunidades para ingresar a nuevos mercados donde desarrolla su actividad comercial	Desarrollar el plan estratégico de mercadeo para la empresa Almacén el Constructor, logrando un mejor posicionamiento y mayor rentabilidad.
Disminución en ventas y desmotivación laboral	Los directivos del almacén continúan desarrollando estrategias del pasado, sin tener en cuenta los cambios que se han dado en el mercado.	No se tienen procesos de mejoramiento enfocados al personal de la empresa	Establecer indicadores de desempeño para el personal, evaluarlos y controlarlos periódicamente.
El sistema de comunicación es deficiente, no está acorde con las necesidades del área comercial y de producción	Ausencia de procesos de seguimiento y fallas en el proceso de toma de decisiones	Se debe contar con un maco definido para la toma de decisiones dentro de la organización	Implementar un sistema de comunicación efectiva
Deficiencia en los procesos de planeación dentro de la empresa.	No se tiene control sobre el manejo interno de la producción	Pérdida de tiempo y malas decisiones de tipo administrativo	Capacitarse y acoger los lineamientos de planeación estratégica.

Fuente: Autor trabajo de grado

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Por qué diseñar y formular el plan estratégico para la empresa ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A., con un horizonte de tiempo al año 2.020?

1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el diagnóstico de la empresa Almacén el Constructor S.A. que permita obtener información para el diseño y formulación del plan estratégico?
- ¿Cómo presentar las áreas funcionales de la empresa Almacén el Constructor S.A. que serán tenidas cuenta para el proceso de formulación estratégica?
- ¿Cuál es la propuesta de direccionamiento estratégico de mercado a implementar en la empresa Almacén el Constructor que lleve al fortalecimiento y mejoramiento de su nivel de competitividad y rentabilidad en el sector comercial donde desarrolla su actividad económica?
- ¿Cuál es el sistema de ejecución y control del plan estratégico de mercadeo que se debe establecer en la empresa Almacén el Constructor S.A.?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Diseñar y formular el plan estratégico para ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A., con un horizonte de tiempo al año 2.020 para lograr mayor posicionamiento y nivel de rentabilidad.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la empresa Almacén el Constructor S.A. que permita obtener información para el diseño y formulación del plan estratégico
- Presentar las áreas funcionales de la empresa Almacén el Constructor S.A. que serán tenidas en cuenta para el proceso de formulación estratégica.
- Formular la propuesta de direccionamiento estratégico a implementar en la empresa Almacén el Constructor que lleve al fortalecimiento y mejoramiento de su nivel de competitividad y rentabilidad en el sector comercial donde desarrolla su actividad económica
- Proponer el sistema de ejecución y control del plan estratégico que se debe establecer en la empresa Almacén el Constructor S.A.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La importancia del trabajo de investigación que se llevará a cabo a través del desarrollo una propuesta de plan estratégico para la empresa **ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A**, la cual se constituirá en una herramienta importante para la toma de decisiones además de tener de contribuir en el logro de los objetivos, metas y actividades que la empresa se efectúe de acuerdo a las políticas empresariales previamente definidas, dando el máximo beneficio en cumplimiento de la misión, integrando de esta manera a todos los funcionarios para que cumplan con eficiencia y eficacia el logro de los objetivos, optimizando los recursos para garantizar el beneficio socio económico.

El trabajo a emprender se concentrará en formular una propuesta seria de planeación estratégica, para desarrollar un proceso óptimo de toma de decisiones de la empresa **ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A**. para que esta pueda disponer de una información correcta y fiable, sobre la situación actual; su futuro, conocer y anticiparse a las tendencias de los consumidores y crear o establecer perfiles de empresa, clientes, socios, competidores actuales y competidores potenciales.

El desarrollo del plan estratégico se considera como una posibilidad importante para que la organización visualice mejor el entorno del negocio y de esta manera implemente estrategias corporativas coherentes con las circunstancias y exigencias del mercado

1.5.1 Justificación Teórica

Para la realización del trabajo de grado y el logro de los objetivos propuestos en la investigación, es necesario contar con el apoyo de teorías propuestas por autores que hacen referencia a la Planeación Estratégica y de Mercadeo.

Dentro de los autores a tener en cuenta están: Fred R. David¹, Leonar D. GOODSTEIN, , ph. D.Timothy M. Nolan, ph. D y J. WillianPfeiffer, ph D2. y Humberto Serna Gómez³; (Villegas Orrego 2009), (Kotler 2011), (Porter 2004), (Varela 2001), (Méndez 2006), (Ambrosio 2000) y otros que surgirán en el desarrollo del tema, quienes desde su ámbito investigativo harán aportes al desarrollo del proyecto.

¹ DAVID, FRED R. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición. Edit. Pearson Prentis Hall 2003

² GOODSTEIN, Leonar D., ph. D. NOLAN, Timothy M., ph. PFEIFFE. D y J. Willian r, ph D. Planeación Estratégica Aplicada. Mc.GrawHill

³ SERNA, Goméz Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición, febrero 2003. Edit. 3R Editores.

1.5.2. Justificación Metodológica

La presente investigación se clasifica como *descriptiva y explicativa*, cuyo objetivo es realizar la el diseño y formulación de un plan estratégico para la empresa Almacén el Constructor S.A.; se utilizará además el método deductivo; puesto que se van a emplear principios generales al objeto de investigación, a partir de un enlace de juicios; se realizara el proceso de divulgación del proceso a los participantes a fin de que estos reconozcan el proceso de planeación, su forma de operación e identifiquen su rol dentro del mismo

1.5.3. Justificación Práctica

El desarrollo del trabajo de grado permitirá la aplicación de los conceptos teóricos adquiridos durante el proceso de formación en la academia, en el área de formación de la Administración de Empresas.

Se realizará la práctica en una empresa real partiendo de la identificación de sus falencias y finalizando con la propuesta de alternativas de mejoramiento a partir de la aplicación y el apoderamiento del pensamiento estratégico como herramienta de gestión.

Con la implementación del plan estratégico se orientara a la empresa en el proceso de realizar una evaluación de su desempeño en todas y cada una de las áreas; se logrará incluir dentro de su quehacer diario la planeación estratégica como herramienta que le posibilitará a la empresa Almacén el Constructor mejorar su desempeño a nivel interno y externo, además de reorientar su actual visión en lo relacionado con su entorno y el mercado; todo esto enfocado al logro de sus objetivos a partir de estrategias que garanticen un mayor índice de rentabilidad y mayor productividad.

1.6 MARCO REFERENCIA

1.6.1. Marco Teórico

El marco de referencia que se toma en cuenta para el desarrollo del proyecto, son los lineamientos del pensamiento estratégico y de planeación estratégica propuestos por diversos autores de los cuales se hace mención a continuación:

Antecedentes de la planeación estratégica. La empresa **ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A** , como pequeña empresa, inmersa en un entorno exigente debe iniciar procesos formales de desempeño organizacional, dentro de los cuales se contempla la aplicación de Planeación Estratégica (PE), la cual cumple un papel muy importante en el desarrollo de alternativas medibles para mejorar el desempeño organizacional de la empresa objeto de estudio, siendo esta un proceso

indispensable para la dirección, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo (Steiner, 1979)⁴.

Armstrong (1982)⁵, por ejemplo, asevera que el proceso de Planeación Estratégica beneficia la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener la armonía entre la organización y el ambiente, creando resultados propicios para la organización.

Citando a Goodstein (1998)⁶ Planeación Estratégica (PE) o como lo denomina el autor la Administración Estratégica (AE), es el proceso mediante el cual los miembros que guían la organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo. La visión del estado futuro de la organización proporciona la dirección en la cual esta se debe desplazar y la energía para comenzar ese movimiento.

En este orden de ideas se cita a Serna (2003)⁷ el cual plantea que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

David (2008)⁸, define la Administración Estratégica, sinónimo para él de Planeación Estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a la organización lograr su objetivos, también esta integra la administración el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y

Desarrollo, así como el sistema computarizados de información, para lograr el éxito integral de la organización. El autor hace aclaración que Administración Estratégica es el sinónimo de Planeación Estratégica ya que en el medio empresarial es conocida más como el segundo término pero en el entorno académico con el primero el cual se utiliza para referirse a la formulación, implementación y

⁴LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA. [En línea] STEINER, G. Strategic Planning: What every manager must know, Free Press, Nueva York. 1979. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>. [Consultado el 06 de junio de 2013]

⁵LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA. [En línea] ARMSTRONG, J. (1982) "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research", Strategic Management Journal, vol. 3, núm. 3, pp. 197-211. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006>. [Consultado el 06 de junio de 2013].

⁶ GOODSTEIN, Leonard D. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA. Editorial MC Graw Hill. 1998.

⁷ SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. Gerencia estratégica. Octava edición. Bogotá: 3R Editores. 2003.

⁸ DAVID, FRED. R. Conceptos de Administración Estratégica. Decima primera edición. Editorial PEARSON 2008.

evaluación de las estrategias, mientras que Planeación Estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia. La finalidad de la Administración Estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear y otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy.

Precisa que un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa, la empresa debe contar con un excelente Plan Estratégico para tener éxito al competir, este es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas, descartando otras formas de actuar que resultan menos efectivas.

1.6.2. Herramientas a utilizar en el desarrollo del plan estratégico

Para el desarrollo del plan estratégico, es necesario contar con herramientas de análisis que permitan al investigador el procesamiento de la información y llegar a conclusiones de tal forma que pueda identificar los factores críticos de la empresa a fin de realizar la propuesta de plan estratégico que lleve a la empresa al mejoramiento de su gestión administrativa.

Teniendo en cuenta lo anterior, se propone la utilización de las siguientes herramientas de análisis dentro del proceso de elaboración de la propuesta de plan estratégico para la empresa Almacén el Constructor S.A. del municipio de Tuluá.

a. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE). Esta herramienta permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, Demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

b. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI). Esta matriz es un instrumento para formular estrategias y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una Matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera de todo contundente. Es importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

c. Matriz interna - externa (IE). Una **Matriz IE** describe una organización compuesta por cuatro divisiones. Las estrategias para crecer y construir son adecuadas para la división I la división II y la división III. La división IV es candidata a cosechar o despojarse. Esta Matriz se basa en totales ponderados del EFI en el eje X y los totales ponderados del EFE en el eje Y

La Matriz Interna - Externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La Matriz IE se parece a la Matriz Boston

Consulting Group, en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático, eso explica porque las dos tienen el nombre de Matrices de Cartera.

e. Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: *Estrategias de Fuerzas y Debilidades*, *Estrategias de Debilidades y Oportunidades*, *Estrategias de Fuerzas y Amenazas* y *Estrategias de Debilidades y Amenazas*. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar la matriz y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Las Estrategias FO: Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los Gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una Situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando Una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las Estrategias DO. Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las Estrategias FA. Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las Estrategias DA. Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

f. Perfil de capacidad interna PCI. Es la herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades, 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 él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI, analiza las cinco categorías: capacidad directiva, capacidad competitiva o de mercado, capacidad financiera, capacidad tecnológica (producción) y capacidad del talento humano.

El perfil de fortalezas y debilidades se presenta gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad, con relación a su grado, (alto, medio o bajo); para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de ALTO, MEDIO Y BAJO.

Una vez determinando el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la empresa en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los “vacíos” que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la decisión de la posición relativa de la empresa y del curso de acción más conveniente.

g. Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM. El POAM es el método por el cual ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A evalúa e identifica la amenaza y oportunidades potenciales de ella, dependiendo del impacto e importancia

Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

Para desarrollar la metodología del POAM, hay que seguir los siguientes pasos:

a). Obtención de información primaria y secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis, esta información está relacionada con la situación económica, jurídica, tecnológica y de competitividad a nivel nacional, de tal manera que con esta información se puedan plantear los aspectos que tienen influencia en la empresa.

b). Posteriormente estos aspectos se clasifican dentro de cada variable de la matriz (económica, jurídica, tecnológica, competitividad), dándoles la categoría de oportunidad o amenaza. Luego se les asigna una calificación de alto, medio o bajo según el grado de importancia del factor, para posteriormente asignarles un impacto de alto medio o bajo en la empresa.

La calificación se asigna a criterio de los investigadores, junto con la aprobación de los directivos de la empresa.

h. Matriz PORTER. La matriz PORTER es un enfoque analítico el cual permite recopilar información muy relevante para confeccionar un plan estratégico para ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A.

Arroja resultados de un análisis competitivo que puede utilizarse para posicionar estratégicamente la empresa con respecto a sus competidores reales o potenciales. Humberto Serna Gómez, interpretando a Porter con el análisis de las cinco fuerzas, establece que las mismas son:

Análisis Competitivo de la Industria, las cinco fuerzas de Porter. El análisis a través de las cinco fuerzas de Porter, permite a la empresa la evaluación de sus objetivos y recursos, en comparación a cinco fuerzas que delimitan la competencia industrial. Estas son: La amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, poder de negociación de los clientes, poder de negociación con los proveedores y amenaza de productos y por último los servicios sustitutos.

Este proceso de diagnóstico, es importante debido a que se enfoca a los rivales o competidores de una empresa, como factores fundamentales, para desarrollar el análisis a través de la auditoría externa, que debe de realizar cualquier organización.

Breve reseña de la empresa Almacén el Constructor S.A.

ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A nació el 16 de abril de 1957; prestando sus servicios de venta de material de obra en una concurrida Calle de la ciudad de Tuluá, “LA CALLE SARMIENTO” calle 27 con 26. Cuyo propietario del almacén en la época era **RAMÓN DAVILA GOMEZ**.

Al cabo del tiempo, la empresa se traslada de local a la calle 26 con carrera 24 esquina, durante el tiempo que permanece en ese lugar **ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A** tenía un liderazgo con la venta del **hierro, eternit, cemento, triplex, tubería de gres, cerámica corona y demás**. Sus bodegas de almacenamiento estaban localizadas en la carrera 24 con 26 frente a almacén el príncipe. Luego de llevar un tiempo en este lugar, fallece su propietario **RAMON DAVILA GOMEZ**. Dejando una empresa líder en el mercado de la construcción en Tuluá.

ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A cambia su sede de almacenamiento a instalaciones en la carrera 40 y su sala de ventas a la calle 26 con 39. Actualmente lleva un aproximado de 17 años en este lugar prestando sus servicios con unos cambios significativos por el paso del tiempo.

Es una empresa de sociedad anónima con un representante legal y un líder comercial y administrativo al mando de la organización en busca de surgir en un mercado que la absorbió con el tiempo y la innovación.

Actualmente con 58 años de experiencia se encuentra luchando dentro del mercado de construcción, con un interés de ser competitiva y generadora de empleo en la región vallecaucana.

1.6.3 Marco Conceptual

En este aparte, se considera desarrollar los conceptos que se utilizarán a lo largo del desarrollo del trabajo.

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

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

Diagnóstico Estratégico. Del diagnóstico estratégico se desprende el grupo de objetivos y estrategias con las cuales la empresa puede aprovechar sus oportunidades, superar sus debilidades y utilizar sus fortalezas para contrarrestar las amenazas del medio.

El proceso del diagnóstico que se llevará a cabo para el presente trabajo, se centra en el análisis del entorno y su impacto en la organización (análisis externo) y la capacidad de la empresa para responder a este entorno cambiante (análisis interno), de lo cual se deriva la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), con base en esta matriz y al análisis de las cinco fuerzas de Porter, se inicia el desarrollo o planteamiento de las opciones estratégicas más adecuadas para la empresa.

Direccionamiento Estratégico. “El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización”.⁹ Estos son los pilares del desempeño empresarial y de la planeación, por tanto se constituyen en uno de los primeros pasos para plantear las estrategias.

Formulación Estratégica. “Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos¹⁰.”

La formulación estratégica debe por tanto contemplar las estrategias y manera como serán llevadas a cabo, al igual que los recursos en los que debe incurrir la empresa para su ejecución. Para la empresa se realiza todo el proceso buscando pertinencia con las actividades y necesidades.

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

⁹ . SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Novena edición. Bogotá: 3R editores, 2007. p-22 y 23

¹⁰ . Ibíd. pág. 17

Misión. “La misión es la 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 estos propósitos.¹¹”

La misión debe ser formulada y presentada a todos los empleados de la empresa como la base y razón de ser de las actividades que se realizan dentro de esta.

Este aspecto debe por tanto ser desarrollado con especial cuidado y atendiendo todos los requisitos para su establecimiento, entre los cuales se debe tener en cuenta el tipo de negocio, los clientes, el personal y recursos además de las responsabilidades con la sociedad, socios, colaboradores, clientes y proveedores.

Opciones Estratégicas. “Definido el direccionamiento estratégico de la empresa, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la empresa tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades¹².”

Así se inicia por proponer los objetivos globales de la empresa como sustento o soporte de las estrategias que se propondrán para su logro. A partir de esto se diseñan los proyectos estratégicos que incluyen las tácticas o tareas y los recursos para obtener los resultados esperados.

Oportunidades. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Principios Corporativos. “Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización, entendidos estos como el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización.¹³”

Si bien los principios organizacionales no siempre están escritos o documentados en una organización, estos son implícitos en el comportamiento y actuar de sus directivos y empleados, no obstante, para el caso de la empresa, estos principios se plantearan como parte del plan propuesto dado que actualmente la empresa no los tiene por escrito.

Visión. “La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e

¹¹ . Ibíd. pág. 17

¹² .Ibíd. pág. 17.

¹³ . Ibíd. pág. 17

integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización¹⁴.

Al igual que con los principios y la misión, la visión en la empresa aún no ha sido planteada, por tal razón dentro del trabajo se incluye y se organiza de acuerdo con todos los requerimientos del plan estratégico.

1.7 DISEÑO METODOLOGICO

1.7.1 Tipo de Investigación

La presente investigación se clasifica como *descriptiva y explicativa*, cuyo objetivo radica en realizar un plan estratégico para la empresa Almacén el Constructor S.A.

1.7.2 Método de Investigación

El método de investigación a aplicar en el desarrollo del presente trabajo de grado es el método *deductivo*, considerando el uso de los principios generales al objeto de investigación, a partir de un enlace de juicios.

1.7.3 Fuentes de información

Fuentes primarias. Constituidas por información oral recopilada directamente por el autor del trabajo de grado. Tales como entrevista y observación.

La entrevista: Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información; se realizar Esta puede soportarse en un cuestionario muy flexible; su propósito es obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma se puede profundizar la información de interés para el estudio. La entrevista se efectuara al propietario de la empresa, y jefes de área.

La observación. Es una de las técnicas de recolección de información que se fundamenta en observar. “Observar es advertir los hechos como se presentan de una manera espontánea y consignarlos por escrito. La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por la coyuntura que se quiere investigar”.

Fuentes secundarias. Las fuentes de información secundarias son información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento, para este proyecto las fuentes secundarias de información están constituidas por información básica que se encuentra en bibliotecas y está contenida

¹⁴ . Ibíd. pág. 17

en libros, periódicos y otros materiales documentales como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, etc.

2 OBJETIVO I: DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA ALMACÉN EL CONSTRUCTOR S.A. QUE PERMITA OBTENER INFORMACIÓN PARA EL DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El diagnóstico interno y externo de la empresa Almacén el Constructor S.A se realiza a través de la utilización de matrices como la EFE, EFI, POAM, cinco Fuerzas de Porter y Análisis DOFA.

En primer lugar se hace referencia al sector de la construcción en Colombia, esto teniendo en cuenta que la empresa desarrolla sus actividades en este sector.

2.1 ANALISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION EN COLOMBIA

La construcción es un sector líder que continuará aportándole crecimiento al país y según la proyección de Camacol esta actividad crecerá 9,7% en 2015.

La presidenta Camacol, Sandra Forero Ramírez, presentó un positivo balance del desempeño de la actividad edificadora durante el año anterior, cuando el sector aportó al país más puestos de trabajo que en 2013, llegando a 1.4 millones de empleos.

La dirigente gremial destacó las cifras de crecimiento que se evidencian con el PIB sectorial, que al tercer trimestre de 2014 está en de 7,7 %. Según el gremio, el PIB de la construcción total de 2014 estará alrededor de 6,2%.

Sandra Forero Ramírez anunció que la implementación de los programas de impulso a la vivienda anunciados por el Gobierno Nacional, y el desarrollo complementario de proyectos no residenciales, podrían impulsar el crecimiento de la construcción de edificaciones a un ritmo de 9,7 % este año. En los dos segmentos, Camacol prevé la movilización de inversiones superiores a 50 billones de pesos. “Esperamos un 2015 en el que la actividad edificadora se consolide como un motor de la economía y el desarrollo regional”, dijo en un informe de prensa de la entidad gremial.

Si se quiere mantener el dinamismo que ha mostrado el sector, se necesita contar con información del territorio que sea de la más alta calidad, precisa el informe. “Necesitamos que las corporaciones ambientales hagan estudios que definan el uso del suelo y no que cambien las condiciones frecuentemente”, dijo la presidenta de Camacol. Además habló de la necesidad de movilizar la oferta de suelo urbanizable, pues solo para el desarrollo de vivienda de los próximos 10 años, el país requiere 9.074 hectáreas de suelo, alertó la dirigente gremial.

El director de Investigaciones Económicas de Corficolombiana, Andrés Pardo Amézquita, indicó que este año se espera una desaceleración en el crecimiento del PIB, dado el contexto macroeconómico, con la volatilidad en el precio del dólar y el bajo precio del petróleo. Los verdaderos inconvenientes para el panorama fiscal se verán en 2016, lo que seguramente llevará al Gobierno a hacer ajustes y presentar una nueva reforma más profunda.

El director general de Política Macroeconómica del ministerio de Hacienda, Mauricio Velasco, dijo que los sectores de comercio, financiero y la construcción, serán los que mantengan el dinamismo de la economía en 2015. El ministerio de Hacienda proyecta una expansión de la economía de 4,2 para este año, cinco puntos porcentuales menos de lo que prevé cerrar 2014 que es 4,7. "Aunque el Fondo Monetario Internacional proyecte 3,8; el Banco de la República 3,6; Corficolombiana 4,0, al igual que los analistas internacionales, según nuestro análisis 4,2 es la cifra muy probable con la que se cerrará este año", dice el analista.

2.2 ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A.

Para toda empresa es importante contar con elementos de planeación estratégica, por lo que es necesario realizar un correcto diseño de cada uno de ellos.

Recordamos que la misión de la empresa, forma parte del sistema de valores y creencias imperantes en la organización, esto es, su cultura. Es importante, por ello, que la misión sea conocida por todos los miembros de la organización ya que sirve como elemento de identificación con la filosofía de la empresa y de cohesión entre todos los miembros de la organización.

La misión aporta a la empresa estabilidad en cuanto a su propia identidad, sin que suponga esto, que pueda ser replanteada como consecuencia de cambios del entorno, de dificultades objetivas para hacerla real o de cualesquiera otros factores que no la hagan viable.

Almacén el Constructor en la actualidad no cuenta con una misión documentada, sin embargo todo el equipo de trabajo orienta su quehacer diario a la satisfacción de las necesidades del sector de construcción en el municipio de Tuluá y municipios vecinos; ofrece servicios y productos de calidad y cuenta con personal competente y comprometido para el desarrollo de estas actividades en pro de lograr el nivel de rentabilidad esperado por los socios.

Otro de los aspectos importantes dentro del desarrollo de las actividades propuestas por el Almacén el Constructor está orientado al trabajo responsable con el medio

ambiente, para lo cual se capacita al personal de tal forma que asesore a los clientes en el proceso de manejo de los materiales que adquiere; por ejemplo uso, manejo y disposición de las pinturas y utensilios o recipientes utilizados a fin de no generar un impacto negativo al medio ambiente.

Visión. El concepto de VISIÓN responde a la pregunta ¿qué queremos ser o a dónde queremos llegar? La visión por tanto la podemos identificar como el “propósito estratégico”.

Almacén el Constructor no tiene una visión documentada; sin embargo es claro para todos los miembros del equipo de trabajo que esta empresa quiere posicionarse en el mercado como la mejor y más grande del sector de comercialización de materiales e insumos para el sector de la construcción.

2.2.1 Estructura Organizacional de la empresa Almacén el Constructor

Figura 1. Estructura Organizacional de la empresa Almacén el Constructor



Fuente. Administrador Almacén el Constructor

La estructura organizacional de la empresa actualmente muestra los principales cargos, los canales de comunicación y las relaciones de las cuales están representadas por líneas de trazo continuo o discontinuo, según se trata de una relación jerárquica o de asesoramiento.

El organigrama de la empresa Almacén el Constructor, muestra también el número de personas que integran cada unidad. Se observa que actualmente el organigrama

es poco funcional y no está haciendo referencia a las áreas fundamentales de la empresa; por lo cual es importante realizar dentro de la propuesta de mejoramiento un nuevo organigrama para esta empresa.

Las características de cada uno de los cargos existentes actualmente en la empresa Almacén el Constructor son:

Gerente general. Es el socio propietario el cual delega todas las funciones de la empresa en cabeza de sus empleados.

Administrador. Funcionario de la empresa encargado de coordinar a los empleados en sus funciones; coordinar las estrategias comerciales, atención de proveedores, velar por el buen funcionamiento de la empresa y cumplimiento de labores de cada funcionario.

Jefe de cartera. La función de este cargo es coordinar el cobro de los créditos brindados a los arquitectos e ingenieros, también a los empresarios y ferreteros que adquieren material en el almacén.

Auxiliar de cartera. Este cargo se encarga de recaudar el dinero de los créditos brindados a aquellas personas que lo solicitaron; a su vez realiza las diligencias del almacén en cuanto a trámites y papelería.

Asesores. Son aquellos que brindan orientación acerca de cómo diseñar y decorar de la mejor manera los espacios objeto de construcción y remodelación. Además, basados en las nuevas tendencias decorativas y soluciones de tubería, son capaces de orientar al cliente en temas que aportan solución definitiva a las necesidades del cliente.

Auxiliar contable / caja. Este cargo se desempeña con mucha responsabilidad; aquí se trabaja realizando pagos a proveedores, procesos contables, cumplimiento de impuestos, pagos de nómina, liquidaciones e íntegros, todo lo relacionado con el manejo contable de la empresa.

Además se encarga de manejar en flujo de caja diario con sus respectivos cuadros.

Almacenista. Es la persona encargada del cuidado del material en bodega, de recibir y despachar todo lo que llega al almacén y lo que se vende, tiene el deber de velar por el buen funcionamiento de esta bodega aprovechando los espacios que ella brinda.

Debe mantener un lugar limpio y seguro para quienes transitan por ella y cumpliendo con las reglas de seguridad.

Domiciliario. Es aquella persona que se encarga de entregar en obras o lugar al cual se despacha el material vendido, brindando amabilidad al cliente, entregas oportunas y un buen manejo del producto en su trayecto a lugar destino.

La empresa cuenta con área de cartera, la cual está destinada a observar que clientes cuentan con mora o tienen facturas pronto vencer su plazo de crédito, esta área se encarga de realizar los respectivos cobros para que no se atrase el cliente y lograr mantener las cuentas por cobrar lo más bajas posibles.

Se respalda de un auxiliar de cartera (cobrador) quien hace trabajo de campo visitando ferreteros y demás personas que trabajan en la construcción y cuentan con crédito en el almacén el constructor s.a.

También desempeña el cargo de mensajería realizando todas las diligencias pertinentes al funcionamiento de la empresa.

2.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A cuenta con la distribución de 5 grandes marcas a nivel nacional, brindando respaldo, calidad y garantía en cada uno de sus productos.

Estos son: TUBERIAS Y ACCESORIOS PAVCO, DECORCERAMICA; ALFAGRES S.A, PINTURAS PINTUCO, GRIFERIAS GRICOL S.A.

Tabla 1. Portafolio de productos y servicios Almacén el Constructor





Proveedor	Descripción
	<p>Tubosistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tubería PVC presión • Tubería PVC sanitaria y ventilación • Tubería PVC Conduit Eléctrica • Tubería para agua caliente • Redes contra incendios <p>Canales y bajantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Línea amazona • Canal raingo <p>Tanques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nueva línea de tanques GRP • Línea de tanques en polietileno Pavco <p>Complementarios para el hogar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accesorios para grifería • Canaletas canaflex

Tabla 1. Portafolio de productos y servicios Almacén el Constructor

Proveedor	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> • Válvula de bola Línea de rejillas Pavco
	Spa Revestimientos duros Revestimientos blandos Revestimientos naturales Sanitarios Muebles para baños Griferías para baños Complementos Cocinas Instalación y cuidado
	Alfombras Cocinas Gramas Gres Mallas mosaico Lajas de piedra y mallas Importados Pinturas Cerámicas Cenefas cerámicas Maderas Vinilos Colección Dubai Baldosas terrazo y losetas de cemento
	Estucos y masillas Impermeabilizantes Aditivos y morteros Siliconas, selladores y adherentes Pinturas profesionales Protección y tratamiento de superficies Texturas
	Grifería Fluxómetros Porcelana sanitaria Barras Accesorios

Fuente: Construcción propia

Almacén el Constructor brinda de cada marca todo su portafolio con líneas seleccionadas para entrega inmediata y otras líneas bajo pedido.

El servicio que ofrece ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A es una amplia bahía de estacionamiento, sala amplia para su comodidad, sala de espera, garantía en cada producto, asesoría en cuanto a tendencia e innovación, servicio a domicilio y sistemas de crédito y separado.

Los sistemas de crédito se brindan por medio de una solicitud la cual debe diligenciar el interesado, teniendo en cuenta una cotización del material ya visto para saber el monto a financiar, al solicitante se le pide que brinde información clara e información de respaldo.

Cartas laborales y comerciales, referencias comerciales, desprendibles de pago o planilla, codeudor y debe firmar pagares con cartas de autorización las cuales estipulan en qué momento se debe diligenciar este formato.

Con relación al monto y calificación del cliente se le brinda el plazo a financiación.

Requisito para cliente común. El crédito normalmente a ferreteros, constructores, ingenieros, arquitectos y comerciantes se les brinda a 30 días y requieren de la misma documentación, este plazo es debido a que ellos son empresa y los precios que se le brindan es de sub-distribución.

Para realizar la identificación de las áreas de la empresa Almacén el Constructor S.A. que se deben tener en cuenta para el diseño y formulación del plan estratégico, se realizara el análisis interno a fin de establecer debilidades y fortalezas y el análisis externo a fin de determinar oportunidades y amenazas; para esto se utilizara instrumentos de análisis como el PCI y el POAM.

2.4 ANALISIS INTERNO (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA) PCI.

El desarrollo del análisis interno de la empresa Almacén el Constructor S.A. se realizó a partir de la conformación de un grupo de trabajo integrado por el propietario de la empresa, el administrador, jefe de cartera, almacenista y el estudiante que realiza el trabajo de grado, de esta forma el grupo quedo conformado por cinco (5) personas, conocedoras de la empresa debido a su trayectoria en la misma y que a través de los aportes realizados permitirían la calificación de cada una de las capacidades del PCI.

Para realizar la calificación se debe tener en cuenta los siguientes criterios así:

- Al calificar una fortaleza como alta es porque esta es una fortaleza fuerte

- Al calificar una fortaleza como media es porque esta es una fortaleza a mejorar
- Al calificar una fortaleza como baja es porque esta es una fortaleza que se debe desarrollar.
- Una debilidad calificada como alta, es porque no existen indicios de solución.
- Una debilidad calificada como media, es porque existen pocas medidas de progreso
- Una debilidad calificada como baja, es porque no existen actividades o métodos de solución.
- Al realizar la calificación del impacto, el cual indica el grado de afectación de cada una de las fortalezas y debilidades en la organización se tiene en cuenta para el caso de las fortalezas que si es alto, genera altos beneficio para la empresa, si es medio genera algunos beneficios a la empresa y si es bajo genera mínimos beneficios a la empresa.
- En calificación del impacto de las debilidades si este es alto, genera consecuencias graves a la empresa, si es medio, genera consecuencias moderadas a la empresa y si es baja, no afecta el desempeño de la empresa.

La calificación va de uno (1) a tres (3), donde (1.0): bajo, (2): medio y (3): alto.

La metodología adoptada para la realización de la ponderación de las fortalezas y debilidades, la cual consiste en asignar un peso relativo que oscila entre (0.0): malo y (1.0): bueno y luego asignar una calificación que va de uno a tres que representan (1.0): bajo, (2): medio y (3): alto.

Luego de asignar el peso relativo y asignar la calificación, se multiplica el peso por la calificación y este nos lleva a obtener el valor ponderado. Luego se debe escoger entre estos resultados la mayor ponderación.

2.4.1 Capacidad Directiva

La calificación de la capacidad directiva de la empresa Almacén el Constructor S.A. se desarrolla en la tabla 2, la cual se presenta a continuación:

Tabla 2. Calificación capacidad directiva

Factor a medir	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Liderazgo Gerencial	3		3
Estilo de Comunicación	2		3
Proceso de toma de decisiones	2		2
Definición de funciones		3	3
Estilos de dirección	2		1
Coordinación de los procesos		3	3
Índices de gestión		2	2
Sistemas de evaluación y control		2	2

Fuente: construcción propia

Liderazgo Gerencial. Fortaleza alta de impacto alto. Esta es una de las mayores fortalezas dentro de la capacidad directiva, el liderazgo del gerente ha logrado que la empresa se mantenga en el mercado y que a pesar de carecer de algunos elementos de dirección su compromiso y visión lo ha llevado a lograr asumir los retos de un mercado cambiante y cada vez más exigente.

Estilo de comunicación. Fortaleza media de impacto alto. El desarrollo de los canales de comunicación ha favorecido la gestión de la dirección y ha llevado a la empresa al logro de los objetivos que esta se ha propuesto a lo largo de su trayectoria en el mercado.

Proceso de toma de decisiones. Esta es una fortaleza media de impacto medio. La dirección de la empresa ha mantenido la objetividad en el proceso de toma de decisiones, lo que se ha hecho evidente en el compromiso y actividades de direccionamiento en pro de la consecución de las metas de la organización.

Definición de funciones. Está considerada dentro de la empresa como una debilidad alta de impacto alta. No se cuenta dentro de la empresa con manuales de procedimientos y funciones documentados, el trabajo es realizado por la experiencia y de forma rutinaria, lo que ha llevado a que en ciertas actividades no exista claridad en la función, afectando el desarrollo de los procesos, reduciendo el nivel de competencia del personal y afectando la imagen de la empresa con los clientes en cuanto a la responsabilidad de lo misma.

Estilos de dirección. Fortaleza media de impacto bajo. En la empresa el liderazgo de la dirección ha permitido que la gerencia logre una importante participación en todas las actividades de la empresa, manteniendo su compromiso en cuanto a fortalecer sus procesos y asumir nuevos retos, los cuales están en relación con los constantes cambios del entorno.

Coordinación de los procesos. Debilidad alta de impacto alto. La alta gerencia no ha realizado de forma adecuada los procesos de planeación y direccionamiento en cuanto a los procesos desarrollados en la empresa; no existen manuales de procedimientos documentados, se carece de planes y programas bien definidos; todo lo relacionado con procesos se ha realizado de forma empírica; sin embargo existe preocupación por parte de la gerencia para adecuar estos puntos y mejorar en cuanto a coordinación en pro de garantizar la permanencia de la empresa, su productividad y rentabilidad.

Índices de gestión. Debilidad media de impacto medio. La empresa carece de los instrumentos de medición para realizar el seguimiento y control de las actividades desarrolladas que permitan medir su cumplimiento, grado de eficacia y efectividad.

Sistemas de evaluación. Debilidad media de impacto medio. No se cuenta con sistemas de evaluación de la gestión, situación que afecta el desarrollo y

crecimiento de la organización, la cual a pesar de mantenerse en el mercado no ha logrado el crecimiento esperado por los socios y su proyección en el sector donde desarrolla sus actividades.

Luego de realizar la calificación de los factores de la capacidad directiva como una fortaleza o una debilidad para la empresa almacén El Constructor S.A., se realiza el proceso de ponderación el cual se desarrolla en las tablas 3 y 4 que se presentan a continuación:

Tabla 3. Ponderación de las Fortalezas identificadas en el análisis de Capacidad Directiva

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Liderazgo Gerencial	1	3	3.0
Estilo de Comunicación	1.0	2	2.0
Proceso de toma de decisiones	0.8	2	1.6
Estilos de dirección	0.7	2	1.4

Fuente: construcción propia

Tabla 4. Ponderación de las Debilidades identificadas en el análisis de Capacidad Directiva

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Definición de funciones	1.0	3	3.0
Coordinación de los procesos	1.0	3	3.0
Índices de gestión	0.7	2	1.4
Sistemas de evaluación y control	0.7	2	1.4

Fuente: construcción propia

Con la realización de la calificación de la Capacidad Directiva de la empresa, la cual mide todas aquellas fortalezas y debilidades que están directamente relacionadas con el proceso administrativo, se puede concluir que en la empresa Almacén el Constructor las debilidades de mayor impacto son la falta de definición clara de funciones, debilidades en cuanto a la coordinación de los procesos, definición de índices de gestión y carencia de sistemas de evaluación y control de las actividades; se puede establecer que en los procesos administrativos se han desarrollado de forma empírica y esto hasta cierto grado ha sido suficiente para mantener la empresa en el mercado sin embargo no se ha logrado el crecimiento y nivel de productividad y rentabilidad esperados por los socios.

Dentro de las fortalezas de la empresa están el liderazgo, estilo de dirección, proceso de toma de decisiones y estilo de comunicación que se ha mantenido firme a lo largo de la trayectoria de la empresa.

2.4.2 Capacidad Tecnológica

La calificación de la capacidad tecnológica de la empresa Almacén el Constructor S.A. se desarrolla en la tabla 5, la cual se presenta a continuación:

Tabla 5. Capacidad Tecnológica

Factor a medir	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Localización y diseño de las instalaciones	3		3
Grado de especialización de la mano de obra	3		3
Sistema de comercialización de los productos		2	2
Capacitación de la mano de obra	2		2
Nivel tecnológico de la empresa		2	2

Fuente: construcción propia

Localización y diseño de las instalaciones. Fortaleza alta de impacto alto. La empresa Almacén el Constructor S.A. cuenta con instalaciones adecuadas, modernas, con un diseño atractivo y con los elementos necesarios para brindar un buen servicio al cliente y ofrecer calidad en los diferentes productos y servicios.

Grado de especialización de la mano de obra. Fortaleza alta de impacto alto. La empresa cuenta con mano de obra calificada y comprometida con la empresa; estos reciben capacitación permanente por parte de los laboratorios a fin de conocer el producto y la mejor forma de asesora a los clientes; se garantiza la satisfacción en cuanto a estándares de calidad, entrega, prontitud y servicio.

Sistema de comercialización de los productos. Debilidad media de impacto medio. La empresa cuenta con un sistema de distribución definido para la comercialización de los productos, sin embargo no logra cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes en cuanto a tener la oportunidad de adquirir los productos pues solo hay un punto de venta y no se tiene la publicidad que lleve a una mayor difusión de la empresa. No se tiene un sistema de comercialización apoyado por elementos tecnológicos; se carece de página web o publicidad a través de redes sociales.

Capacitación de la mano de obra. Debilidad media de impacto medio. La capacitación del personal se realiza a través de los laboratorios, sin embargo no se tiene por parte de la empresa un programa de capacitación directa y no se realiza ningún tipo de inversión adicional para fortalecimiento de otras áreas diferentes al conocimiento del producto y servicio al cliente. Realizar capacitaciones en otros temas fortalecería la motivación y sentido de pertenencia del personal de la empresa. Considerando importante los avances en tecnología, la empresa no hace uso de esta herramienta a fin de fortalecer el grado de competencia y formación de su equipo de trabajo.

Nivel tecnológico de la empresa. Es considerada una debilidad media de impacto medio. El nivel de tecnología de la empresa es bajo, no se ha tenido inversión en tecnología que apoye el desarrollo de los procesos, desarrollo de campañas de promoción y publicidad o programas de capacitación del personal.

Luego de realizar la calificación de los factores de la capacidad tecnológica como una fortaleza o una debilidad para la empresa almacén El Constructor S.A., se realiza el proceso de ponderación el cual se desarrolla en las tablas 6 y 7 que se presentan a continuación:

Tabla 6. Ponderación de las Fortalezas identificadas en el análisis de Capacidad Tecnológica

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Localización y diseño de las instalaciones	0.7	3.0	2.1
Grado de especialización de la mano de obra	0.7	3.0	2.1
Capacitación de la mano de obra	0.7	2.0	1.4

Fuente: construcción propia

Tabla 7. Ponderación de las Debilidades identificadas en el análisis de Capacidad Tecnológica

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Sistema de comercialización de los productos	0.6	2.0	1.2
Nivel tecnológico de la empresa	0.5	2.0	1.0

Fuente: construcción propia

Para el análisis de la Capacidad Tecnológica de la empresa se tiene en cuenta los aspectos relacionados con el uso de las herramientas tecnológicas en los procesos y actividades desarrollados por la empresa.

En el uso de la tecnología por parte de la empresa se destaca que la localización, el grado de especialización de la mano de obra y capacitación del personal se destacan como las fortalezas de la empresa; sin embargo estas deben continuarse trabajando a fin de lograr sacar un mayor provecho de las mismas. Las debilidades en cuanto a capacidad tecnológica está el no aprovechamiento de las herramientas para la comercialización de los productos y el bajo nivel tecnológico de la misma.

2.4.3 Capacidad competitiva

La calificación de la capacidad competitiva de la empresa Almacén el Constructor S.A. se desarrolla en la tabla 8, la cual se presenta a continuación:

Tabla 8. Capacidad Competitiva

Factor a medir	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Canales de distribución	2		3
Promoción y publicidad		2	3
Participación de la empresa en el mercado		2	3
Proveedores	3		3
Base de datos de los clientes	3		3
Competencia del personal de ventas	3		3
Manejo de la competencia		2	2

Fuente: construcción propia

Canales de distribución. Fortaleza media de impacto alto. La empresa cuenta con un único canal de distribución de sus productos; este punto de venta está ubicado en un lugar estratégico situación que ha beneficiado la distribución de las diferentes líneas de la empresa, además le ha garantizado la afluencia de los clientes y cierto nivel de estatus.

Promoción y publicidad. Debilidad media de impacto alto; la inversión que realiza la empresa en actividades de promoción y publicidad es baja; esta situación ha llevado a que la oferta de productos de la empresa no sea conocida por todo el mercado y en alto grado por el segmento objetivo.

Participación de la empresa en el mercado. Esta es una debilidad media de impacto alto; la empresa no ha logrado el grado de participación en el mercado, su nivel de reconocimiento en el sector es bajo; sin embargo la empresa ha logrado mantenerse en el mercado y continúa buscando una mayor proyección a nivel regional.

Proveedores. Fortaleza alta de impacto alto; la empresa cuenta con proveedores que ofrecen marcas de gran trayectoria en el mercado, alto reconocimiento y respaldo; además que cuentan con una imagen fuerte lo que beneficia a la empresa y le ayuda en su proceso de posicionamiento en el mercado y fidelización de sus clientes.

Base de datos de los clientes. Fortaleza media de impacto medio; la empresa cuenta con una base de datos de sus clientes; situación que hace que esta tenga un contacto directo con los mismos a fin de estar ofreciendo de forma permanente ofertas, información de los productos e información de la empresa que ayude en el proceso de crecimiento y mayor participación en el mercado.

Competencia del personal de ventas. Fortaleza alta de impacto alto; la empresa cuenta con personal competente; recibe capacitación permanente por parte de los

distribuidores de las diferentes líneas de productos; situación favorable para los clientes a fin de brindar una mayor atención y cumplir con sus expectativas y necesidades.

Manejo de la competencia. Debilidad media de impacto medio; el sector en donde se desarrolla la empresa es muy competitivo; la empresa tiene falencias a nivel interno que se proyectan externamente y se reflejan en la mayor participación que tiene la competencia en la actualidad.

Tabla 9. Ponderación de las fortalezas identificadas en la capacidad Competitiva

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Canales de distribución	0.8	2.0	1.6
Proveedores	0.8	3.0	2.4
Base de datos de los clientes	0.6	3.0	1.8
Competencia del personal de ventas	0.6	3.0	1.8

Fuente: construcción propia

Tabla 10. Ponderación de las debilidades identificadas en la capacidad Competitiva

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Promoción y publicidad	0.8	2.0	1.6
Participación de la empresa en el mercado	0.6	2.0	1.2
Manejo de la competencia	0.6	2.0	1.2

Fuente: construcción propia

Luego de realizar la evaluación de la capacidad competitiva de la empresa se puede ver cuál es la capacidad que esta tiene para competir en el mercado. Dentro de las fortalezas encontradas está el canal de distribución, los proveedores, la base de datos de los clientes y el grado de competencia de los vendedores; dentro de las debilidades están la poca inversión en promoción y publicidad, la baja participación de la empresa en el mercado y el manejo que esta da a la competencia.

2.4.4 Capacidad de Recurso Humano

La calificación de la capacidad Recurso Humano de la empresa Almacén el Constructor S.A. se desarrolla en la tabla 11, la cual se presenta a continuación:

Tabla 11. Capacidad Recurso Humano

Factor a medir	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Área de personal de la empresa		3	3
Procesos de reclutamiento y selección del personal		2	2

Tabla 11. Capacidad Recurso Humano

Factor a medir	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Factores motivacionales del personal		2	3
Evaluación de desempeño		2	3
Formación profesional del personal	3		3
Rotación del personal	3		3

Fuente: construcción propia

Área de personal de la empresa. Debilidad alta de impacto alto, puesto que la empresa no cuenta con un área de personal organizada y estructurada que ayude en los diferentes procesos de la empresa; mejore las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo y fortalezca las relaciones y sentido de pertenencia hacia la empresa.

Procesos de reclutamiento y selección del personal. Debilidad media de impacto medio; al no existir un área de personal, no se tiene un procedimiento documentado para realizar los procesos de reclutamiento y selección del personal lo que puede incidir en el desempeño del equipo de trabajo.

Factores motivacionales del personal. Debilidad media de impacto alto; al no contar la empresa con un área de personal, no existe una persona encargada de promover actividades motivacionales para el personal; esta situación puede llevar a que los miembros del equipo de trabajo no estén contentos con su trabajo; disminución de su sentido de pertenencia y otros factores de desempeño que pueden afectar la imagen de la empresa y su proyección hacia el exterior.

Evaluación de desempeño. Debilidad media de impacto medio; no se realiza en la empresa la evaluación del desempeño del personal; situación que lleva a la empresa a falencias en esta área.

Formación profesional del personal. Fortaleza alta de impacto alto; el personal de la empresa recibe capacitación permanente por parte de los diferentes distribuidores; además de charlas en servicio al cliente. El personal contratado tiene un nivel técnico como mínimo situación que favorece la atención y servicio prestado además de la realización de sus funciones previo conocimiento y capacitación en las mismas.

Rotación del personal. Fortaleza alta de impacto alto; los índices de rotación del personal son bajos; esto debido a que el equipo de trabajo es pequeño y se busca mantener al empleado en el cargo a fin de reducir costos por procesos de reclutamiento, inducción y capacitación de un nuevo empleado.

Tabla 12. Ponderación de las fortalezas identificadas en la capacidad Competitiva

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Formación profesional del personal	0.4	3.0	1.2
Rotación del personal	0.4	3.0	1.2

Fuente: construcción propia

Tabla 13. Ponderación de las debilidades identificadas en la capacidad Competitiva

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Área de personal de la empresa		3.0	
Procesos de reclutamiento y selección del persona	0.8	2.0	1.6
Factores motivacionales del personal	0.6	2.0	1.2
Evaluación de desempeño	0.6	2.0	1.2

Fuente: construcción propia

La evaluación de la capacidad de recurso humano, lleva a concluir que dentro de sus fortalezas esta la formación del personal y la baja rotación; sin embargo uno de sus mayores debilidades es la carencia de una área de personal lo que lleva a la no existencia de un programa de motivación, a no tener definidos los procedimientos para el reclutamiento y selección; además no se contempla la forma como se debe evaluar el desempeño del equipo de trabajo.

2.4.5 Capacidad financiera

La calificación de la capacidad Financiera de la empresa Almacén el Constructor S.A. se desarrolla en la tabla 14, la cual se presenta a continuación:

Tabla 14. Capacidad Financiera

Factor a medir	Fortaleza	Debilidad	Impacto
Nivel de rentabilidad	2		3
Capital de trabajo	2		2
Índice de endeudamiento	3		3
Nivel de liquidez	2		3

Fuente: construcción propia

Nivel de rentabilidad. Fortaleza media de impacto alto. La empresa tiene la capacidad de generar utilidades en el desarrollo de sus actividades en un sector altamente competitivo.

Capital de trabajo. Fortaleza media de impacto medio. El capital de la empresa es propio, garantizando su capacidad para tomar las decisiones sin tener que estar sujeto a condicionamiento por parte de terceros.

Índice de endeudamiento. Fortaleza alta de impacto alto. La empresa cuenta con un margen de liquidez que permite responder por sus obligaciones en el corto y mediano plazo lo que incide en un bajo nivel de deudas. El pago a sus proveedores se realiza dentro de los treinta días siguientes a la recepción de los productos; de esta manera tiene una buena imagen ante los proveedores y así garantiza su respuesta oportuna a los clientes.

Nivel de liquidez. El nivel de liquidez de la empresa se convierte en una fortaleza media de impacto alto. La empresa responde de forma positiva a sus obligaciones con terceros, a sus accionistas, a los proveedores clientes y personal.

Tabla 15. Ponderación de las fortalezas identificadas en la capacidad financiera

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Nivel de rentabilidad	1.0	3.0	3.0
Capital de trabajo	0.8	2.0	1.6
Índice de endeudamiento	1.0	3.0	3.0
Nivel de liquidez	0.8	3.0	2.4

Fuente: construcción propia

La capacidad Financiera de la empresa Almacén el Constructor al ser evaluada evidencia el compromiso del grupo de trabajo en mantener solidez y ser rentable en el desarrollo de las actividades propuestas. Este análisis es realizado en conjunto con el contador de la empresa y se apoya en los reportes de los estados financieros de los últimos años.

2.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM)

Almacén el Constructor al igual que cualquier empresa se desarrolla en un entorno o ambiente determinado; situación que demanda la realización de un análisis externo a fin de evaluar cuáles son las oportunidades o amenazas que pueden incidir en su desarrollo.

La evaluación del entorno externo se realiza a partir del perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM, que permite identificar y valorar estos aspectos; para este análisis se tendrá en cuenta factores de tipo tecnológico, económico, político, competitivo y social.

Al igual que la evaluación de los factores internos, el análisis de las variables externas se realizó bajo una lluvia de ideas en la que participaron todos los miembros del equipo de trabajo y el estudiante que realiza el trabajo.

2.5.1 Factores Económicos

Tabla 16. Factores Económicos

Factor a medir	Oportunidad	Amenaza	Impacto
Tasa de inflación		2	3
Cuota de participación en el mercado	2		3
Impuestos		1	2
Competencia		2	3

Fuente: construcción propia

Tasa de inflación. Amenaza media de impacto alto; la inflación afecta el poder de compra de los clientes afectando de esta manera los ingresos del mercado; el sector de la construcción le aporta a la economía del municipio entonces el incremento en las tasas de inflación inciden directamente en las actividades que realiza almacén el Constructor, las cuales se orientan a la comercialización de productos utilizados en este sector.

Cuota de participación en el mercado. Oportunidad media de impacto alto. El mercado de la construcción a nivel nacional juega un papel importante dentro del desarrollo económico; en el municipio de Tuluá, lugar donde desarrolla las actividades la empresa Almacén el Constructor, el mercado está en constante cambio y crecimiento favoreciendo a la empresa en cuanto a aumento en ventas, mayor posicionamiento y rentabilidad.

Impuestos. Amenaza baja de impacto medio. El aumento de los impuestos en las actividades relacionadas con la construcción de viviendas de todo tipo, al no ser controladas y evaluadas por las directivas afectan las actividades desarrolladas por la empresa disminuyendo el margen de rentabilidad y afectando su imagen.

Competencia. Amenaza media de impacto alto. Existen en el municipio otras empresas cuya actividad comercial es la misma lo que lleva a que la competencia se alta y sea necesario que la empresa este atenta a realizar actividades para lograr la participación en el mercado y mantenerse activo en el sector.

Tabla 17. Ponderación de las oportunidades identificadas en el factor económico

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Cuota de participación en el mercado	0.8	2.0	1.6

Fuente: construcción propia

Tabla 18. Ponderación de las amenazas identificadas en el factor económico			
Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Tasa de inflación	0.7	2.0	1.4
Impuestos	0.5	1.0	0.5
Competencia	0.8	2.0	2.4

Fuente: construcción propia

2.5.2 Factores políticos

Tabla 19. Factores Políticos			
Factor a medir	Oportunidad	Amenaza	Impacto
TLC	2		2
Reformas a nivel de la administración municipal		2	2
Proyectos de construcción de vivienda de interés social y en el sector privado	3		2

Fuente: construcción propia

TLC. Oportunidad media de impacto medio debido a que el libre comercio internacional y la reducción en las barreras para entrada y salida de productos posibilita a la empresa ampliar su portafolio de productos permitiendo una mayor atención a las necesidades de los clientes y una mayor proyección local y regional.

Reformas a nivel de la administración municipal. Amenaza media de impacto medio, el cambio en la legislación a nivel local que rige los permisos para el sector de la construcción o la generación de impuestos sobre esta actividad pueden ir en beneficio o no de la empresa y de todo el equipo de trabajo.

Proyectos de construcción de vivienda de interés social y en el sector privado. Oportunidad alta de impacto medio, al existir en el municipio proyectos de construcción la empresa tiene la oportunidad de participar en las licitaciones a través de la oferta de las diferentes líneas de productos y servicios convirtiéndose estas en la oportunidad de aumentar sus ventas y lograr mayor participación en el sector de la construcción.

Tabla 20. Ponderación de las oportunidades identificadas en el factor Político

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
TLC	0.7	2.0	1.4

Tabla 20. Ponderación de las oportunidades identificadas en el factor Político

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Proyectos de construcción de vivienda de interés social en el sector privado	1.0	3.0	3.0

Fuente: construcción propia

Tabla 21. Ponderación de las amenazas identificadas en el factor Político

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Reformas a nivel de la administración municipal	0.7	2.0	1.4

Fuente: construcción propia

2.5.3 Factores Sociales

Tabla 22. Factores Sociales

Factor a medir	Oportunidad	Amenaza	Impacto
Tasa de desempleo	2		2
Oportunidad para capacitar al personal	2		3
Cultura en el sector de la construcción	2		2

Fuente: construcción propia

Tasa de desempleo. Oportunidad media de impacto medio; Almacén el Constructor genera siete (7) empleos directos, además de otros indirectos beneficiando al municipio en lo referente a índice de desempleo.

Oportunidad para capacitar al personal. Oportunidad media de impacto alto; la existencia de centros de formación profesional en el municipio y la oferta de los proveedores de las diferentes marcas permite la capacitación del personal en diferentes temas tales como manejo de las diferentes líneas de productos, servicio al cliente, calidad y otros garantizando así un mejor desempeño de su equipo de trabajo y la mejor atención a sus clientes.

Cultura en el sector de la construcción. Oportunidad media de impacto medio; el crecimiento cultural del sector de la construcción en cuanto a innovación en estilos arquitectónicos, materiales que protejan el medio ambiente, tipo de viviendas, formas y nuevas tendencias permite a la empresa estar innovando continuamente a fin de mantenerse activo en el sector.

Tabla 23. Ponderación de las amenazas identificadas en el factor Político

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Tasa de desempleo	0.7	2.0	1.4
Oportunidad para capacitar al personal		2.0	

Tabla 23. Ponderación de las amenazas identificadas en el factor Político

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Cultura en el sector de la construcción		2.0	

Fuente: construcción propia

2.5.4 Factores Tecnológicos

Tabla 24. Factores Tecnológicos

Factor a medir	Oportunidad	Amenaza	Impacto
Grado de tecnología interno	2		2
Grado de tecnología de la competencia		2	3

Fuente: construcción propia

Grado de tecnología interno. Oportunidad media de impacto medio, Almacén el Constructor no ha realizado gran inversión en tecnología para el desarrollo de sus actividades; esta situación hace que este atrasado tecnológicamente en comparación con el sector que día a día se integra al desarrollo tecnológico generado en el mundo; sin embargo los avances en este sector son cada vez mayores y la empresa está dispuesta a realizar inversión a fin de actualizarse y lograr mayor grado de competitividad.

Grado de tecnología de la competencia. Amenaza media de impacto alto; el aprovechamiento de la competencia de los avances en comunicaciones y tecnología ha fortalecido sus actividades y ganando fuerza en el sector comercial lo que ha llevado a que el grado de participación de Almacén el Constructor en el mercado sea menor al proyectado y afecte su crecimiento y margen de utilidades.

Tabla 25. Ponderación de las amenazas identificadas en el factor Tecnológico

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Grado de tecnología de la competencia	0.5	2.0	1.0

Fuente: construcción propia

Tabla 26. Ponderación de las amenazas identificadas en el factor tecnológico

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Grado de tecnología interno	0.7	2.0	1.4

Fuente: construcción propia

2.5.5 Factores Competitivos

Tabla 27. Factores Competitivos

Factor a medir	Oportunidad	Amenaza	Impacto
Relaciones con proveedores	3		3
Nuevas empresas en el sector		3	3

Fuente: construcción propia

Relaciones con proveedores. Oportunidad alta de impacto alto, Almacén el Constructor distribuye productos de importantes marcas a nivel nacional, esto le ha garantizado la permanencia en el sector y la oportunidad de participar de forma activa en los procesos de construcción a nivel particular atendiendo las necesidades para construcción de viviendas familiares, a nivel social atendiendo necesidades de proyectos de construcción de viviendas de interés social y a nivel privado atendiendo proyectos de construcción de edificios o sectores de vivienda.

Nuevas empresas del sector. Amenaza alta de impacto alto, la actividad que desarrolla la empresa posibilita la entrada de nuevos competidores al mercado, situación que afecta de forma directa la actividad de Almacén el Constructor puesto que se disminuye su volumen de ventas y su cuota de participación en el mercado.

Tabla 28. Ponderación de las oportunidades identificadas en el factor competitivo

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Relaciones con proveedores	1.0	3.0	3.0

Fuente: construcción propia

Tabla 29. Ponderación de las amenazas identificadas en el factor competitivo

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Nuevas empresas en el sector	0.7	3.0	2.1

Fuente: construcción propia

2.6 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Esta matriz de evaluación de factores externos (EFE) permitirá a la empresa Almacén el Constructor S.A. resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, tecnológica y competitiva. La evaluación se realiza considerando los siguientes puntos:

1. Se tomó una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, incluyendo tanto oportunidades como amenazas, que afectan a la empresa y su industria.

2. Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa, que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

1. Se Multiplico el paso de cada factor por su calificación, para obtener una Calificación Ponderada.

2. Finalmente se sumó las calificaciones ponderadas de cada una de las Variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa, no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 30. Ponderación de las oportunidades identificadas en el factor económico

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Cuota de participación en el mercado	0.08	2.0	0.16
TLC	0.07	2.0	0.14
Proyectos de construcción de vivienda de interés social en el sector privado	0.10	3.0	0.30
Tasa de desempleo	0.07	2.0	0.14
Oportunidad para capacitar al personal	0.07	2.0	0.14
Cultura en el sector de la construcción	0.05	2.0	0.10

Tabla 30. Ponderación de las oportunidades identificadas en el factor económico

Factor a medir	Peso	Puntos	Ponderación
Relaciones con proveedores	0.10	3.0	0.30
Amenazas			
Tasa de inflación	0.07	2.0	0.14
Impuestos	0.05	1.0	0.05
Competencia	0.08	2.0	0.16
Reformas a nivel de la administración municipal	0.07	2.0	0.14
Grado de tecnología de la competencia	0.12	2.0	0.24
Nuevas empresas en el sector	0.07	3.0	0.21
Total	1.00		2.22

Fuente: construcción propia

Análisis. Luego de analizar la matriz EFE, se puede establecer que la empresa Almacén el Constructor S.A. presenta resultados por debajo del promedio (2.5) con un promedio de 2.22 lo que significa que la empresa debe trabajar en el diseño de estrategias que lleven a un mejor aprovechamiento de las oportunidades que le ofrece el entorno a fin de contrarrestar las amenazas a las que está expuesta.

2.7 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI).

Esta matriz de evaluación de factores internos permitirá resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes que tiene la empresa Almacén El Constructor S.A. Al realizar el análisis interno.

El análisis se realiza teniendo en cuenta lo siguiente:

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

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

3. Finalmente se Multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

Tabla 31. Evaluación de Factores Internos: Capacidad directiva

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fuerzas			
Liderazgo Gerencial	0,08	3	0,24
Estilo de Comunicación	0,09	2	0,18
Proceso de toma de decisiones	0,5	2	1,00
Estilos de dirección	0,07	2	0,14
Definición de funciones	0,06	3	0,18
Debilidades			
Coordinación de los procesos	0,07	3	0,21
Índices de gestión	0,07	2	0,14
Sistemas de evaluación y control	0,06	2	0,12
Total	1.00		2,21

Fuente: construcción propia

Tabla 32. Evaluación de Factores internos: Capacidad Tecnológica

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fuerzas			
Localización y diseño de las instalaciones	0.17	3.0	0.51
Grado de especialización de la mano de obra	0.22	3.0	0.66
Capacitación de la mano de obra	0.21	2.0	0.42
Debilidades			
Sistema de comercialización de los productos	0.18	2.0	0.36
Nivel tecnológico de la empresa	0.22	2.0	0.44
Total	1.00		2.39

Fuente: construcción propia

Tabla 33. Evaluación de Factores internos: Capacidad Competitiva

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fuerzas			
Canales de distribución	0.08	2.0	0.16
Proveedores	0.08	3.0	0.24
Base de datos de los clientes	0.16	3.0	0.48
Competencia del personal de ventas	0.18	3.0	0.48
Debilidades			
Promoción y publicidad	0.18	2.0	0.36
Participación de la empresa en el mercado	0.16	2.0	0.36
Manejo de la competencia	0.16	2.0	0.32
Total	1.00		2.40

Fuente: construcción propia

Tabla 34. Evaluación de factores internos: Capacidad de Recurso Humano

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fuerzas			
Formación profesional del personal	0.34	3.0	1.02
Rotación del personal	0.29	3.0	0.87
Debilidades			
Área de personal de la empresa	0.08	3.0	0.24
Procesos de reclutamiento y selección del persona	0.10	2.0	0.20
Factores motivacionales del personal	0.10	2.0	0.20
Evaluación de desempeño	0.09	2.0	0.18
Total	1.00		2.71

Fuente: construcción propia

Tabla 35. Evaluación de Factores Internos: capacidad financiera

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fuerzas			
Nivel de rentabilidad	0.25	3.0	0.75
Capital de trabajo	0.25	2.0	0.50
Índice de endeudamiento	0.35	3.0	1.05
Nivel de liquidez	0.15	3.0	0.45
Total			2.75

Fuente: construcción propia

Análisis. Luego de realizado el análisis mediante la utilización de la matriz EFI, se puede concluir que la empresa Almacén el Constructor S.A. presenta resultados inferiores o superiores al promedio 2.5; lo que lleva a establecer que la empresa tiene que concentrar sus estrategias internas en áreas como la capacidad competitiva es decir apuntarle a estrategias de penetración del mercado, mayor posicionamiento y a ampliar su actual cuota de participación en el segmento objetivo.

De igual forma se establece que en su capacidad tecnológica debe desarrollar estrategias que lleven a fortalecerse y adecuarse a los cambios que tiene el entorno; de esta forma lograra mejorar y convertir sus debilidades en fortalezas.

2.8 MATRIZ DOFA

Tabla 36. Matriz DOFA		
ALMACEN EL CONSTRUCTOR	Fuerzas-F	Debilidades-D
	Atención y servicio al cliente Productos garantizados y de calidad. Personal capacitado	Falta de sentido de pertenencia por parte de algunos miembros del equipo de trabajo Demora en entrega de materiales a zonas fuera del municipio de Tuluá Poca variedad en inventarios para entrega inmediata relacionado con el portafolio que oferta
Oportunidades-O	Estrategias-FO	Estrategias-DO
Nuevos proyectos de construcción a nivel local y en municipios vecinos Oportunidades de créditos crediticios para la adquisición de vivienda Nuevos proyectos en la ciudad con miras al sector de la construcción (pavimentación de la red vial en algunos barrios) Nuevos proyectos de urbanización social por parte del estado	Realizar visitas a obras, maestros, ingenieros, arquitectos, ofreciendo precios bajos. (f1- o1) Orientar al cliente a comprar material de vanguardia y de garantía. (f2- o2) Conocimiento en manipulación, instalación y cuidado; brindando capacitación a inversionistas y constructores. (f3-o3-o4)	Realizar campañas de rotación a los ejecutivos de venta, visitando obras, ingeniero, y arquitecto y zonas estratégicas para dinamizar su labor. (d1-o1) Implementar departamento de logística para mejorar entrega de pedidos a zonas aledañas y por cumplimiento atraer inversionista a comprar. (d2-o3) Tener un mercado diverso para poder invitar al constructor y a las entidades públicas o privadas a adquirir todo en un mismo lugar. (d3- o2-o4)

Tabla 36. Matriz DOFA		
Amenazas-A	Estrategias-FA	Estrategias-DA
Regionales quieren llegar al cliente final	Conservar stock de variedad de productos, brindando opciones de compra y diferenciarlos con regional. (f1-a1)	Se compite con regional en logística realizando entrega oportuna en diferentes municipios. (d2- a1)
Bajos precios en productos sin tener en cuenta calidad.	Brindar ofertas y campañas con productos garantizados y competitivos. (f2-a2)	Realizar capacitaciones de motivación al empleado, invitando a fidelizar cada cliente atendido, crear ventajas competitivas con producto de calidad y precio
Apertura de ferreterías saturando el mercado.	Actualizar base de datos, ofrecer productos e informar de ofertas y descuentos especiales al cliente de trayectoria. (f1-a4)	Ofrecer el inventario existente en bodega con descuentos favorables a los ferreteros para que den a buen precio y poder rotar el inventario propio con más frecuencia. (d3- a3)

Fuente: construcción propia

2.9 ELABORACION PEYEA

La matriz "PEYEA" (POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION) tiene como objetivo determinar para la empresa Almacén el Constructor S.A. cuáles son las estrategias más adecuadas, para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Dentro de cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, Los indicadores de cada grupo son evaluados en una escala de uno (1) a seis (6), siguiendo las siguientes convenciones:

- Para fuerza financiera y fuerza industrial, +6 es el mejor y +1 el peor.
- Para ventaja competitiva y estabilidad ambiental -1 es el mejor y -6 el peor.

Tabla 37. Matriz PEYEA						
FUERZA ESTRATEGIA	Fuerza Financiera (FF)			Estabilidad del Ambiente (EA)		POSICION ESTRATEGICA
	Rendimiento sobre la inversión	4		Cambios tecnológicos	-4	
	Grado de apalancamiento	3		Índice de precios al consumidor	-2	
	Liquidez	4		Variabilidad de la demanda	-3	
	Capital de trabajo	6		Precios de las empresas competidoras	-2	

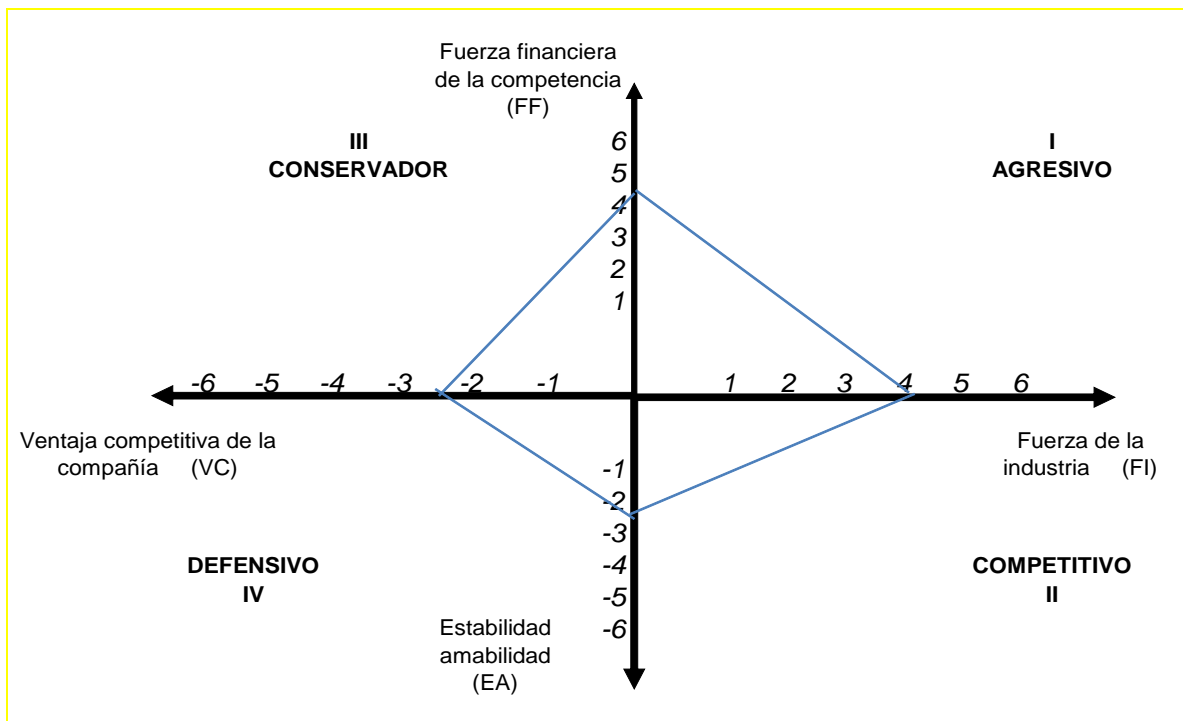
Tabla 37. Matriz PEYEA

Flujo de efectivo	4	Barreras para entrar al mercado	-3
Facilidad para salir del mercado	4	Presión por parte de la competencia	-2
Riesgos del negocio	5	Elasticidad de la demanda	-2
Promedio	4.28	Promedio	-
Ventaja competitiva (VC)		Promedio	2.57
Participación en el mercado	-1	Fuerza de la Industria (FI)	
Calidad del producto	-2	Potencial de crecimiento de la empresa	3
Ciclo de vida del producto	-3	Potencial de las utilidades	3
Lealtad de los clientes	-5	Estabilidad financiera	5
Conocimientos tecnológicos	-2	Conocimiento tecnológico	3
Control sobre los proveedores	-4	Aprovechamiento de los recursos	5
		Facilidad para entrar a nuevos mercados	5
		Aprovechamiento de la capacidad instalada.	5
Promedio	-2.28	Promedio	4.14

Fuente: construcción propia

2.9.1 Matriz PEYEA

Figura 2. Matriz PEYEA



Fuente: construcción propia

De acuerdo con el análisis se puede ver que la empresa se localiza en el cuadrante agresivo, lo que significa que esta posee las fortalezas y oportunidades que aprovechadas de forma óptima a través con del desarrollo de estrategias direccionadas a una fuerte penetración en el mercado, desarrollo de nuevos productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades de la competencia y lograr un mayor posicionamiento y reconocimiento en el mercado objetivo.

2.10 ANALISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA, ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN ALMACEN EL CONSTRUCTOR S.A.

Tabla 38. Análisis de la situación y atractividad del sector industrial

		1	2	3	4	5	
Factores estratégicos							
Barreras de Ingreso							
Economías de escala	Pequeña	x					Alta
Tipo de Producto	Estándar		x				Diferenciada
Requisitos de capital	Bajos			x			Altos
Acceso a canales de distribución	Alto			x			Bajo
Desventajas en costos por:							
-Tecnología de producción patentada	No	x					si
- Acceso a materias primas	Amplio						Difícil
- Acceso a tecnología	Fácil	x					Restringido
- Subsidios gubernamentales	No existe	x					Existe
- Curva de aprendizaje y experiencia	Fácil	x					Difícil
Identificación de marca	Baja		x				Alta
Rentabilidad relativa	Alta			x			Baja
Cambios tecnológicos	Lentos		x				Rápidos
Grado de integración del sector	Bajo		x				Alto
Innovación de productos	Lentos				x		Rápida
Innovaciones en marketing	Lentos	x					Rápida
Atención al mercado por el sector	Deficiente			x			Excelente
Reacción esperada por el sector	Pocas				x		Muchas
Amenaza de ingreso de nuevos productos		1	2	3	4	5	
Disponibilidad y probabilidad de							
productos sustitutos	Alta	x					Baja
Costos por cambio de producto para clientes	Bajo			x			Alto
Relación precios / desempeño del sustituto	Alto			x			Baja
Factores que motivan la sustitución	Muchas		x				Pocas
Propensión de clientes al cambio	Alta		x				Baja
Agresividad de los generadores del sustituto	Grande		x				Pequeño
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y ATRACTIVIDAD DEL SECTOR INDUSTRIAL							
Factores estratégicos		1	2	3	4	5	
Poder de negociación de los clientes							

Tabla 38. Análisis de la situación y atractividad del sector industrial

Factores estratégicos		1	2	3	4	5	
Concentración de clientes	Alta			x			Baja
Volumen de compra de los clientes	Alto			x			Bajo
Tipo de producto	Estándar			x			Diferenciado
Costos por cambio de proveedor para clientes	Bajo			x			Alto
Utilidades del cliente	Bajas		x				Altas
Importancia de la calidad del producto para el cliente	Baja					x	Altas
Disponibilidad de información por parte del cliente de costos y demanda del proveedor	Mucha		x				Poca
Amenaza de integración hacia atrás del cliente	Alta			x			Baja
Amenaza de integración del proveedor hacia delante	Alta			x			Baja
Identificación de marca del producto	Baja			x			Alta
Disponibilidad de sustitutos	Existe		x				No Existe
Necesidad del producto para el cliente	baja			x			alta
Poder de negociación de los proveedores		1	2	3	4	5	
Número de proveedores importantes	Pocos				x		Muchos
Existencia de productos sustitutos	No existe				x		Existe
Importancia del sector industrial para los proveedores	Baja					x	Alta
Impacto del producto del proveedor en el desempeño del cliente	Alto					x	Bajo
Tipo de producto del proveedor	Diferenciado			x			Estándar
Costos de cambio del proveedor para clientes	Alto			x			Bajo
Amenaza de integración del Prov. hacia delante	alta			x			Baja
Amenaza de integración hacia atrás	alta			x			baja
Utilidades generadas para los proveedores	Pequeñas				x		Grandes
Disponibilidad de información para el proveedor	Alta		x				Baja
Alternativas de venta para el proveedor	Muchas		x				Pocas
Factores estratégicos		1	2	3	4	5	
Rivalidad entre Competidores							
Número de competidores	Muchos	x					Pocos
Existencia como líder (importancia)	No				x		Si
Crecimiento del sector	Bajo			x			Alto
Proporción costos fijos / valor agregado	Alto			x			Bajo
Tipo de producto	Estándar			x			Diferenciado
Exceso de capacidad instalada	Si					x	No
BARRERAS DE SALIDA							
-Especialización de activos	Alta					x	Baja
-Costos fijos de salida	Altos				x		Bajos

Tabla 38. Análisis de la situación y atractividad del sector industrial

Factores estratégicos		1	2	3	4	5	
-Intereses estratégicos	Muchos			X			Pocos
-Barreras emocionales	Muchas			X			Pocas
-Restricciones sociales o de gobierno	Existen				X		No existen
Ciclo de vida del producto	Decadente			X			Introducción
Volumen para alcanzar el equilibrio	Grande			X			Pequeña
Grado de cubrimiento del mercado	Alto			X			Bajo
Identificación de marca	Baja			X			Alta
Grado de innovación	Poco			X			Mucho
Otros		1	2	3	4	5	
Intervención del gobierno							
Protección frente a competidores	Limitada	X					Positiva
Legislación comercial vigente	Limitante					X	Amplia
Consistencia en las políticas	baja					X	Alta
Control de precios	Existe				X		No existe
Control a oferta del producto	Existe					X	No existe
Vigilancias gubernamentales	Fuerte			X			Débil
Papel del gobierno como proveedor	Importante					X	No existe
Papel del gobierno como comprador	Importante					X	No existe
Poder de negociación de los trabajadores	Alto					X	Bajo

Fuente: construcción propia

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite a la empresa Almacén el Constructor S.A. realizar una evaluación de sus objetivos y recursos en comparación con las cinco fuerzas que delimitan la competencia. Este proceso es importante dentro del diagnóstico puesto que se enfoca a los rivales o competidores en una empresa en un sector de actividad económica importante para la economía.

2.10.1 Amenaza de nuevos competidores.

Teniendo en cuenta que el sector de la construcción exige una alta inversión en infraestructura y el contar con alianzas estratégicas con empresas productoras de los diferentes insumos, productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades del cliente en un momento dado; se considera que la amenaza de nuevos competidores es baja; pues una empresa que desee ingresar a este sector requiere de una inversión importante o de buenas relaciones organizacionales a fin de lograr entrar al mercado.

2.10.2 Rivalidad entre empresas competidoras.

Al existir a nivel local varias empresas que suministran una amplia línea de productos de construcción, la rivalidad entre competidores es alta, sin embargo, cada empresa se especializa en una línea diferente o trabaja a través de alianzas que facilitan atender el sector de la construcción brindando a los clientes productos de calidad, garantizando calidad, oportunidad en la entrega y buen servicio. Otro

aspecto a resaltar en este punto es que generalmente se trabaja directamente con la empresa fabricante, es decir la comercialización se hace de los productos directamente entregados por la empresa dueña de la marca y no a través de distribuidores.

2.10.3 Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es alto, pues dentro de los principales insumos se pueden mencionar el cemento, ladrillo, metálicos, entre otras cuyas empresas productoras son pocas, lo que hace que el precio de estos, esté en manos de la reglamentación legal y de la empresa así que ellos son quienes determinan el precio del mercado.

2.10.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos.

Dentro del sector de la construcción no existen productos sustitutos para cada uno de los insumos y materias primas necesarios; lo que lleva a que no exista amenaza para la empresa.

2.10.5 Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los compradores es bajo, la actividad de comercialización de insumos y materias primas para construcción está en un sector donde el comprador no tiene mayor influencia al momento de realizar la compra.

3 OBJETIVO II: PRESENTACION DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA ALMACÉN EL CONSTRUCTOR S.A. QUE SE TENDRAN EN CUENTA PARA EL PROCESO DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICO

Luego de realizar el diagnóstico interno y externo de la empresa Almacén el Constructor S.A. se reconoce que esta desde su fundación ha buscado consolidarse en el mercado tuluense como una empresa líder en la comercialización de productos y servicios para el sector de la construcción; ofreciendo un amplio portafolio a través de las mejores marcas reconocidas a nivel nacional.

La carencia de elementos de planeación estratégica definidos, documentados y reconocidos por el personal ha llevado a que no se logre el reconocimiento y posicionamiento esperado; las debilidades en su área administrativa y de mercadeo específicamente a traído problemas a la empresa a nivel económico y ha llevado a que la empresa no logre cumplir con su visión dentro de los límites propuestos.

La propuesta que hace Almacén El Constructor en su visión hace referencia al liderazgo y posicionamiento en un mercado altamente competitivo, al lograr generar valor a sus propietarios y al logro de la satisfacción de las necesidades de sus clientes; estos planteamientos no se han logrado cumplir pues a nivel interno y externo la empresa presenta falencias, especialmente en el área administrativa y de mercadeo; áreas fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales y que de forma directa e indirecta afectan el desarrollo de las demás áreas de la empresa como son el área de talento humano y el área de producción (para el caso de la empresa Almacén el Constructor, el área de producción hace referencia al departamento de compra y venta de los diferentes productos ofertados en su portafolio).

El área de mercadeo es la encargada de las actividades de promoción y publicidad a fin de que el portafolio de productos y servicios de la empresa sea reconocido por el segmento de mercado objetivo; área en la que además se deben concentrar las actividades de venta y por ende de contacto directo con los clientes a fin de cumplir con los objetivos empresariales.

Otra de las áreas con dificultades en El Almacén El Constructor del municipio de Tuluá es el área Administrativa, pues si bien se reconoce la existencia de ciertos cargos dentro de la empresa, se reconoce cual es la actividad que se deben realizar y el equipo de trabajo reconoce cual es la misión que tiene dentro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, el área administrativa no está organizada de tal forma que posibilite el crecimiento de la empresa, que motive a su equipo de trabajo y que oriente las actividades de forma tal que se logren las metas propuestas en el tiempo.

La definición de las estrategias para cada área dentro de El Almacén el Constructor se realizará teniendo en cuenta lo siguiente:

El área administrativa, es un área imprescindible, se considera el eje de la empresa; en esta área se debe trabajar en la formulación de los objetivos, políticas, metas y demás actividades que orientadas de forma eficaz permitirán el rendimiento de las demás áreas funcionales de la organización.

Esta área además está relacionada con el funcionamiento general de la empresa, encargada de todos los procesos que adelanta Almacén el Constructor a fin de lograr cumplir con las expectativas de los clientes, del equipo de trabajo y del grupo de propietarios.

El área de mercadeo, está orientada hacia el exterior, aquí es importante definir estrategias claras de mercadeo de tal forma que la empresa logre llegar al mercado objetivo, este atento a las tendencias y necesidades, reconozca la competencia, los productos y trabaje en el fortalecimiento del equipo encargado de atender las necesidades de los clientes a través de la oferta del portafolio de productos y servicios con que cuenta Almacén el Constructor; de igual forma debe estar atento a los nuevos productos y servicios a fin de adelantarse a los requerimientos de los clientes.

El área de producción o en este caso puntual para el Almacén el Constructor el área encargada de la comercialización de los productos, de la compra de productos, de las actividades de almacenaje, manejo de inventarios y contacto con proveedores.

El área de contabilidad y finanzas, encargada del registro de las operaciones diarias de la empresa, de los movimientos de dinero tanto dentro como fuera de la misma a fin de tener información real de la situación económica del Almacén el Constructor en un momento dado.

4 OBJETIVO III: PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

4.1.1 Misión propuesta.

Almacén el Constructor, es una empresa comercializadora de productos para el mercado constructor, contamos con un amplio portafolio de productos y servicios respaldado por marcas reconocidas a nivel internacional. Nuestro personal está capacitado para atender las necesidades de nuestros clientes, logrando lealtad, rentabilidad y proyección. Trabajamos bajo políticas de conservación del medio ambiente y la comunidad en general.

4.1.2 Visión propuesta

Almacén el Constructor al 2020 será la empresa líder en la comercialización y prestación de servicios para el sector de construcción en el municipio de Tuluá y municipios vecinos, bajo políticas de desarrollo sostenible, conservación del medio ambiente y trabajo que garantice la generación de valor a propietarios, personal y comunidad en general.

4.1.3 Objetivos propuestos

- Lograr el crecimiento, nivel de rentabilidad esperado por los propietarios de la empresa.
- Ser una empresa líder en la comercialización de productos y servicios para el sector de la construcción.
- Trabajar en el desarrollo de estrategias innovadoras que permitan garantizar la rentabilidad, ampliar el portafolio de productos y servicios a través de nuevas alianzas con proveedores y mayor participación en el mercado.
- Satisfacer las necesidades de los clientes y garantizar la prestación de un buen servicio.
- Trabajar por el beneficio y calidad de vida del personal que trabaja en la empresa.
- Desarrollar actividades en pro de la conservación y reducción del impacto negativo al medio ambiente.

4.1.4 Valores corporativos propuestos

Toda empresa debe contar con una axiología, es decir un conjunto de principios y valores que orienten el desarrollo de cada una de las actividades, estos valores y principios van de la mano en el logro de la misión y visión propuesta en la organización.

Valores corporativos propuestos para la empresa Almacén el Constructor del municipio de Tuluá:

Responsabilidad. Almacén el Constructor ofrece a sus clientes un portafolio de productos y servicios de calidad, satisfaciendo sus necesidades en cuento al sector de la construcción; sus productos no impactan de forma negativa al medio ambiente y el trabajo de sus colaboradores se orienta al desarrollo de actividades que garanticen la conservación y protección del medio ambiente, la comunidad y la familia de Almacén el Constructor.

Puntualidad. Almacén el Constructor cumple con cada una de las actividades y funciones propuestas dentro de los procesos, con el pago oportuno a sus proveedores, equipo de trabajo y con la entrega dentro de los plazos establecidos por el cliente.

Honestidad. El equipo de trabajo de Almacén el Constructor conserva sus buenas costumbres, llevando a cabo sus actividades de forma correcta, sinceridad en la oferta de productos y servicios y asesoría a sus clientes.

Compromiso. Almacén el Constructor está comprometido con sus clientes, con su equipo de trabajo, el medio ambiente y la comunidad en general. Realiza de forma permanente investigación en nuevos productos y servicios para mejorar la oferta a sus clientes.

Grupos de interés de Almacén el Constructor

Cliente: compromiso en brindar productos y servicios de calidad, satisfaciendo las necesidades existentes en el sector de la construcción de forma oportuna y responsable.

Estado: compromiso en el pago oportuno de sus obligaciones conforme a lo establecido por la normatividad y la ley.

Equipo de trabajo: honestidad, responsabilidad y cumplimiento en sus actividades a nivel interno y externo.

Proveedores: responsabilidad y compromiso en el pago oportuno de sus obligaciones dentro de los términos y condiciones pactadas.

Medio ambiente: conocimiento y trabajo con productos cuyo impacto negativo hacia el medio ambiente sea el menor posible; desarrollo de actividades a nivel interno que contribuyan en la conservación del medio ambiente.

Propietarios: compromiso en el logro de los objetivos organizacionales, rentabilidad y proyección de la empresa.

4.2 ESTRATEGIAS PROPUESTAS

En este punto se hace la presentación de propuestas a partir de la información recolectada con el equipo de trabajo de Almacén el Constructor del municipio de Tuluá; información analizada a través matrices y que arrojan como resultado la importancia de centrar las estrategias de la empresa en el área comercial y administrativa; además de considerar importante la propuesta de estrategias en las áreas de producción, talento humano y financiera.

El proceso de formulación de estrategias se realiza a partir de los resultados obtenidos con la elaboración de las matrices, partiendo de la matriz PCI, POAM, EFE, EFI, PEYEA y DOFA, los resultados se presentan a continuación.

Tabla 39. Estrategias propuestas: Empresa Almacén el Constructor S.A.

<p>ESTRATEGIAS AREA ADMINISTRATIVA</p>	<p>Integración de todas las áreas de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y documentación de cada uno de las actividades adelantadas en los diferentes procesos llevados a cabo en la empresa. • Asignación de recursos para el desarrollo de las actividades propuestas en cada proceso a fin de que se cumplan los objetivos propuestos. • Establecer mecanismos de control y seguimiento a las actividades propuestas en cada proceso. • Establecer indicadores de gestión para evaluar la efectividad de las actividades propuestas en cada proceso.
<p>ESTRATEGIAS AREA COMERCIAL</p>	<p>Ampliar la oferta de productos y servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de investigación permanente coordinados con los proveedores de las diferentes marcas de productos a fin de ampliar la oferta de productos y servicios de la empresa. • Realizar actividades de investigación de mercado que permitan conocer las expectativas de los clientes en cuanto a oferta de productos y servicios. • Establecer un plan de trabajo con sus respectivos responsables, indicadores y mecanismos de evaluación y control a fin de realizar la penetración de nuevos productos y servicios al mercado al igual que reconocer la oportunidad de nuevos mercados

Tabla 39. Estrategias propuestas: Empresa Almacén el Constructor S.A.

	<ul style="list-style-type: none">• Ejecutar el plan estratégico propuesto coordinando de manera permanente las actividades de seguimiento y control, además de las actividades de evaluación de los indicadores propuestos. <p>Alianzas estratégicas con proveedores</p> <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar alianzas con los proveedores actuales y nuevos proveedores de marcas reconocidas a nivel nacional, a fin de lograr una mayor participación en el mercado a través de la oferta de un portafolio amplio y de calidad; de igual forma lograr fortalecer sus canales de distribución y comercialización de los productos ofreciendo oportunidad en la entrega del pedido a los clientes. <p>Fidelización de clientes</p> <ul style="list-style-type: none">• Crear una base de datos de los clientes, la cual se actualizara de forma permanente, realizando la clasificación según sea cliente habitual o no; con esto se lograra un mayor contacto con el cliente y se posibilitara la oferta permanente de los productos, líneas nuevas y ofertas especiales.• Acceder a medios tecnológicos que permitan un mayor acercamiento con el segmento de mercado objetivo y de manera directa con los clientes.• Realizar capacitación permanente al personal de la empresa en temas relacionados con el portafolio de productos y servicios que oferta la empresa, servicio al cliente, reconocimiento de las necesidades del cliente a fin de brindar una mejor atención y apuntarle a la fidelización del cliente.• Realizar actividades de promoción y ofertas a los clientes y mercado en general que lleven a incrementar las ventas y lograr una mayor participación en el mercado.• Capacitar al personal para que desarrolle actividades de visita a los clientes directamente en los sitios donde se desarrollan las obras de construcción a fin de realizar una oferta atractiva del
--	---

Tabla 39. Estrategias propuestas: Empresa Almacén el Constructor S.A.

	<p>portafolio de productos y servicios ofertados por la empresa y lograr así la atracción de nuevos clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con una persona y equipo de trabajo encargado de la recepción y atención de reclamos, quejas y sugerencias de los clientes. Esta persona deberá tener habilidades comunicativas y de solución de conflictos de tal forma que logre el acercamiento con el cliente y pueda atender sus solicitudes en el menor tiempo posible y de forma tal que este quede satisfecho.
<p>ESTRATEGIAS AREA TALENTO HUMANO</p>	<p>Motivación y Sentido de pertenencia del equipo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades que permitan reconocer el grado de motivación y grado de pertenencia del equipo de trabajo hacia la empresa; estas actividades permitirán diseñar estrategias orientadas a mejorar la calidad de vida del personal en los entornos no solo laboral sino familiar, social, cultural y económico. • Asignar un presupuesto para el programa de capacitaciones de la empresa de forma permanente; este programa debe actualizarse permanentemente de acuerdo con las necesidades del personal y las tendencias del mercado. <p>Talento humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear el área de talento humano, organizarla y definir y documentar cada uno de los procesos y procedimientos que esta debe realizar. • Definir estrategias dentro del área de talento humano que lleven a desarrollar actividades de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de los miembros del equipo de trabajo de forma eficaz. • Realizar actividades de motivación del equipo de trabajo para fortalecer su compromiso con la empresa y con las actividades desarrolladas para satisfacer las necesidades de los clientes. <p>Remuneración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la evaluación de cada cargo de trabajo de tal forma que se pueda organizar cada una de las funciones a desempeñar y se realice el pago justo por las labores realizadas.

Tabla 39. Estrategias propuestas: Empresa Almacén el Constructor S.A.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un sistema de bonificaciones por ventas o por desempeño que motive al personal.
<p>ESTRATEGIAS AREA DE PRODUCCION</p>	<p>Mantener inventarios de las diferentes líneas de productos Realizar la evaluación de los productos de mayor rotación dentro de la empresa a fin de mantener el stock mínimo de inventario que permitan satisfacer las necesidades de los clientes de forma oportuna.</p> <p>Mantener los inventarios de productos almacenados de tal forma que mantengan sus características y calidad hasta el momento de ser entregados a los clientes.</p> <p>Identificar los proveedores según la línea de productos y acordar políticas claras para la entrega, despacho y formas de pago de los pedidos.</p>
<p>AREA FINANCIERA</p>	<p>Actualización de la información contable y financiera Mantener actualizados los registros contables de la empresa de tal forma que se pueda conocer en cualquier momento su situación económica y financiera y a partir de esta se puedan tomar decisiones.</p> <p>Evaluar de forma periódica la situación económica y financiera de la empresa tendiente a la toma de decisiones de forma acertada.</p> <p>Actualización del software contable de la empresa de acuerdo con los avances en tecnología y con el crecimiento y desarrollo de la empresa</p>

Fuente: construcción propia

5 OBJETIVO IV. PROPUESTA DEL SISTEMA DE INDICADORES QUE SE DEBEN ESTABLECER PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA ALMACÉN EL CONSTRUCTOR S.A.

Es importante, contar con una herramienta que permita evaluar la efectividad de las estrategias propuestas; los indicadores de gestión son medidas utilizadas para medir el éxito de un proyecto, facilitando el desarrollo de las actividades por parte de la administración de la empresa; además de permitir hacer un control y evaluación a cada una de las actividades propuestas.

Al realizar la propuesta de estrategias para la empresa Almacén el Constructor S.A. del municipio de Tuluá; se debe considerar también la propuesta de objetivos claros, medibles y alcanzables al igual que la propuesta de indicadores para cada una de las estrategias propuestas.

A continuación se presentan los indicadores de gestión para la empresa Almacén el Constructor S.A. de acuerdo con cada una de las estrategias propuestas.

Tabla 40. Estrategias e indicadores propuestos para la empresa Almacén el Constructor S.A.

ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA	
Objetivo General: Lograr la organización y mejor estructuración del área administrativa	
Objetivos Específicos	
<p>1. Realizar la identificación y documentación de cada una de los procesos desarrollados en la empresa</p>	<p>Indicador: Numero de procesos identificados y documentados.</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los cargos necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades propuestas en la empresa. • Caracterizar cada proceso identificado • Establecer el perfil de cada cargo de acuerdo con los diferentes procesos • Proponer la estructura organizacional acorde a las necesidades y características de cada proceso
	Cronograma: seis (6) meses
	Meta: lograr una mejor organización interna miras a la proyección de la empresa.
	Responsable: gerencia y asesor
	Responsable: gerencia y asesor
	Recursos: Humanos y económicos
	Limitaciones: tiempo y aprobación del presupuesto
ESTRATEGIA COMERCIAL	
Objetivo General: lograr una mayor participación en el mercado constructor del municipio de Tuluá y municipios vecinos.	
Objetivos Específicos:	
<p>1. Realizar un estudio de mercado que involucre los municipios zonas de influencia de la empresa.</p>	<p>Indicador: Numero de estudios de mercado por año</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las tendencias del mercado • Evaluar la calidad del servicio

Tabla 40. Estrategias e indicadores propuestos para la empresa Almacén el Constructor S.A.

	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer nuevos clientes • Reconocer cuales son las empresas competidoras • Ampliar la oferta de productos y servicios • Medir la calidad de los productos • Medir el grado de satisfacción de los clientes • Evaluar el servicio al cliente <p>Cronograma: un año</p> <p>Meta: ampliar en un 10% el nivel de ventas de la empresa</p> <p>Responsable: gerencia y área comercial</p> <p>Recursos: Humanos y económicos</p> <p>Limitaciones: aprobación del presupuesto y disponibilidad por parte de los clientes para responder al cuestionario.</p>
<p>2. Establecer alianzas estratégicas con proveedores</p>	<p>Indicador: Numero de proveedores actuales versus nuevos proveedores</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el reconocimiento de cada proveedor • Evaluar la calidad de los productos y características de los productos ofertados por los diferentes proveedores • Analizar los resultados de ventas por marcas, según cada proveedor • Hacer seguimiento permanente a los proveedores. <p>Cronograma: trimestral (3 meses)</p> <p>Meta: Mejorar la oferta de productos y servicios de la empresa</p> <p>Responsable: gerencia y área comercial</p> <p>Recursos: Humanos y económicos</p> <p>Limitaciones: aprobación del presupuesto y disponibilidad de los proveedores para manejar alianzas estratégicas</p>
<p>3. Reducir la cartera en un 10%</p>	<p>Indicador: porcentaje de ventas a crédito</p> <p>Actividades:</p>

Tabla 40. Estrategias e indicadores propuestos para la empresa Almacén el Constructor S.A.

	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la cartera vencida por cada asesor comercial • Evaluar las políticas actuales de créditos • Realizar un mayor reconocimiento de los futuros clientes a fin de medir su liquidez • Lograr un mayor compromiso por parte de los asesores comerciales para el cobro de carteras vencidas • Hacer seguimiento permanente a los clientes <p>Cronograma: trimestral (3 meses)</p> <p>Meta: disminuir al cierre de cada mes el porcentaje de la cartera morosa</p> <p>Responsable: Área contable y área comercial</p> <p>Recursos: Humanos</p> <p>Limitaciones: compromiso de los asesores comerciales</p>
<p>4. Evaluar la posibilidad de abrir nuevos puntos de venta en otros municipios de la región.</p>	<p>Indicador: número de puntos de venta.</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el presupuesto necesario para la inversión • Identificar los posibles mercados para la apertura de nuevos puntos de venta • Caracterizar el mercado considerado para la apertura de nuevos puntos de venta. <p>Cronograma: tres años (3)</p> <p>Meta: disminuir al cierre de cada mes el porcentaje de la cartera morosa</p> <p>Responsable: Área contable, Comercial y gerencia</p> <p>Recursos: Humanos y económicos</p> <p>Limitaciones: asignación presupuestal</p>
<p>ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL</p>	
<p>Objetivo General: Mejorar la red de procesos de la empresa a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos</p>	

Tabla 40. Estrategias e indicadores propuestos para la empresa Almacén el Constructor S.A.

Objetivos específicos:	
1. Organizar los diferentes procesos de la empresa.	Indicador: cumplimiento de objetivos organizacionales.
	Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de procesos críticos • Organización de cargos y perfiles por cargo • Mejoramiento tecnológico, financiero y humano de cada proceso a fin de lograr su óptimo funcionamiento • Evaluación de los indicadores de gestión por proceso • Documentación de los procesos • Establecer las necesidades de información a entregar por cada proceso a fin de lograr información oportuna y actual para el proceso de toma de decisiones.
	Cronograma: un año (1)
	Meta: Cumplir los objetivos propuestos por proceso.
	Responsable: Asesor externo
	Recursos: Humanos y económicos
	Limitaciones: ninguna
2. Seguimiento y control al plan estratégico	Indicador: ejecución de metas por estrategia
	Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas de evaluación y control a las actividades propuestas en el plan estratégico • Realizar los ajustes necesarios al plan estratégico
	Cronograma: cinco años (5)
	Meta: Cumplir al 100% lo propuesto en el plan estratégico
	Responsable: Gerencia y responsables de cada área
	Recursos: Humanos y económicos
3. Mejorar la red tecnológica de la empresa	Indicador: inversión en innovación
	Actividades:

Tabla 40. Estrategias e indicadores propuestos para la empresa Almacén el Constructor S.A.

	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las necesidades de la empresa a nivel tecnológico • Mejorar el actual software de la empresa • Planear mantenimientos preventivos a los equipos de la empresa a fin de garantizar su óptimo funcionamiento • Capacitar al personal en el uso de la tecnología y medios de comunicación <p>Cronograma: cinco años (5)</p> <p>Meta: mantener actualizado en cuanto a medios de comunicación y tecnología</p> <p>Responsable: Gerencia</p> <p>Recursos: Humanos y económicos</p> <p>Limitaciones: asignación presupuestal</p>
ESTRATEGIA DE TALENTO HUMANO	
<p>Objetivo general: Medir el índice de satisfacción del cliente interno mejorar el grado de compromiso del equipo de trabajo de la empresa</p>	
<p>Objetivos específicos:</p>	
<p>1. Mejorar el grado de compromiso del equipo de trabajo de la empresa</p>	<p>Indicador: grado de desempeño del personal</p> <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el grado de compromiso del personal • Proponer actividades que incentiven al personal • Realizar actividades motivacionales • Evaluar la posibilidad de la formación profesional del personal • Crear el cronograma de capacitaciones del personal de acuerdo con las necesidades de la empresa
	<p>Cronograma: cinco años (5)</p> <p>Meta: mantener actualizado en cuanto a medios de comunicación y tecnología</p>

Tabla 40. Estrategias e indicadores propuestos para la empresa Almacén el Constructor S.A.

2. Medir el índice de rotación del personal	Responsable: Gerencia
	Recursos: Humanos y económicos
	Limitaciones: asignación presupuestal
	Indicador: número de retiros por
	Actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Documentar el proceso de capacitación del personal • Establecer el periodo de prueba del personal nuevo • Evaluar las razones de retiro del personal
	Cronograma: cinco años (5)
	Meta: disminuir la rotación del personal de la empresa
	Responsable: Área de talento humano
	Recursos: Humanos
Limitaciones: ninguna	

Fuente: construcción propia

A continuación se presenta la tabla de indicadores de gestión para realizar el seguimiento a cada una de las actividades propuestas en el plan estratégico.

Tabla 41. Indicadores de Gestión

TIPO DE PROCESO	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA DE LA TOMA DE DATOS	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Área administrativa	Organización y control.	Perfil de cada cargo.	N° de puestos de trabajo con descripción/ Total puestos de trabajo.	Número	Estructura organizacional	Anual	anual	Administrador
Área administrativa	Evaluación y control.	Desempeño laboral de cada cargo.	N° de trabajadores evaluados/N°	Número	Los trabajadores.	Semestral	Semestral	Gerente

Tabla 41. Indicadores de Gestión

TIPO DE PROCESO	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA DE LA TOMA DE DATOS	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
			total de trabajadores.					
Área administrativa	Identificación y selección de clientes.	Fidelización de clientes.	N° de clientes fieles/N° total de clientes.	Número	Base de datos de clientes.	Mensual	Mensual	Administrador
Área administrativa	Servicio al cliente.	Buzón de sugerencias.	N° de sugerencias al mes/N° de clientes atendidos al mes.	Número	Formatos de sugerencia	Mensual	Mensual	Gerente y Administrador
Área administrativa	Ventas	Porcentaje por ventas	Ventas por trabajador al mes/N° de ventas totales al mes	Número	Facturas de venta	Mensual	Mensual	Gerente Y responsable del área contable
Área administrativa.	Implementación de programa tecnológico.	Identificar y seleccionar empresas de software.	N° de empresas seleccionadas / N° de empresas cotizadas	Número	Directorio telefónico, e internet.	Anual	De acuerdo a necesidades	Gerente
Área administrativa.	Organización y control.	Capacitación para el manejo del software.	N° de día utilizados /N° Días programados	Número	Empresa aprobada.	En el momento de la adquisición	Mensual	Administrador
Área administrativa	Seguimiento de manejo del programa de software.	Satisfacción del programa.	Facilidad en el manejo del programa / funcionalidad del programa.	Número	Trabajadores	Mensual	Mensual	Administrador
Área administrativa	Planeación y organización	Identificar proveedores importantes.	N° de proveedores seleccionados /	Número	Visitas de proveedores a la empresa.	Trimestral	Trimestral	Gerente, Administrador

Tabla 41. Indicadores de Gestión

TIPO DE PROCESO	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA DE LA TOMA DE DATOS	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
			N° de proveedores existentes					Responsable área comercial
Área administrativa	Control de compras	Seguimiento a proveedores.	N° proveedores efectuando los acuerdos de venta/ N° de proveedores seleccionados	Número	Base de datos de proveedores.	Mensual	Mensual	Administrador Responsable área comercial
Área administrativa.	Servicio al cliente.	Seguimiento calidad de productos.	N° de productos de buena calidad /N° de productos vendidos en el mes	Número	Seguimiento post- venta	Mensual	Mensual	Administrador
Área Comercial	Servicio al cliente.	Servicio de domicilio.	N° de servicio a domicilio efectuados al mes/ N° de servicios a domicilio solicitados al mes.	Número	Pedido por vía telefónica.	Mensual	Mensual	Asesores comerciales.
Área comercial	Seguimiento de Servicio al cliente	Servicio y atención al cliente.	N° de clientes satisfechos al mes/ N° total de clientes al mes	Número	Seguimiento post- venta y buzón de sugerencia.	Mensual	Mensual	Asesores comerciales Administrador
Área de talento Humano	Dirección.	Reuniones por parte de la gerencia.	N° de reuniones realizadas al mes/ N° de reuniones programas al mes.	Número	Comunicación interna	Mensual	Mensual	Gerente y responsable de área talento humano
Área administrativa	Dirección.	Capacitaciones sobre el servicio al cliente.	N° de capacitaciones realizadas al mes / N° de	Número	Comunicación interna	Mensual	Mensual	Gerente y responsable de área talento humano

Tabla 41. Indicadores de Gestión

TIPO DE PROCESO	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA DE LA TOMA DE DATOS	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
			capacitaciones programas al mes.		Comunicación a los correos del personal			
Área administrativa	Conocimiento de características y funciones de los productos.	Capacitaciones sobre productos por parte de proveedores.	N° de capacitaciones realizadas anuales/ N° de capacitaciones programadas anuales.	Número	Comunicación interna Comunicación a los correos del personal	Anual	Anual	Administrador y /o proveedores. responsable de área talento humano
Área administrativa	Planeación	Creación de cuenta de Facebook.	N° de redes sociales escogidas/N° de redes sociales identificadas	Número	Internet	Semanal.	Semanal.	Administradora

Fuente: construcción propia

5.1 PROCESO DE COMUNICACIÓN DEL PLAN

El proceso de comunicación del Plan Estratégico a todo el equipo de trabajo de la empresa Almacén el Constructor S.A., se ha gestionado desde el mismo momento en que se realiza el proceso de recolección de la información, considerando importante la realización de una actividad conjunta que permita obtener información y plantear acciones y actividades que conlleven a la formulación de estrategias claras, medibles, realistas y alcanzables en el tiempo.

Cada una de las estrategias se formula en equipo, y se proponen actividades de seguimiento a fin de evaluar el grado de eficacia de lo planteado. La evaluación de los resultados se realiza a través de reuniones programadas con los miembros del equipo de trabajo de la empresa Almacén el Constructor S.A.

5.2 PRESUPUESTO ASIGNADO

La ejecución de las estrategias propuestas dentro del Plan Estratégico de Almacén el Constructor, lleva a considerar la asignación de un presupuesto que permita llevar a cabo estas actividades.

En acuerdo con los propietarios de la empresa y luego de considerar importante llevar a cabo la propuesta de estrategias realizada puesto que mejoraría en gran medida su situación actual, proyectándola a un crecimiento tanto interno como externo, mayor nivel de ventas, mayor rentabilidad y reconocimiento por parte del mercado, se asigna un presupuesto equivalente al 10% de las ventas mensuales actuales de la empresa, el cual es de diez millones de pesos (las ventas actuales de la empresa son en promedio de cien millones de pesos¹⁵).

¹⁵ Ventas mensuales promedio de la empresa Almacén el Constructor del municipio de Tuluá. Información entregada por Olanda Maldonado Contador de la empresa.

6 CONCLUSIONES

A partir del diagnóstico de la situación actual de la empresa Almacén el Constructor S.A. se reconocieron sus orígenes y su trayectoria en el mercado a través de la oferta de productos y servicios para el sector de la construcción.

La presentación de las áreas funcionales de la empresa tomadas en cuenta para el proceso de formulación estratégico permitió identificar que las áreas críticas de la empresa Almacén el Constructor S.A. son el área comercial y administrativo.

Luego de realizado el proceso de recolección de información y la evaluación a través del uso de matrices como EFE, EFI, POAM, DOFA, PEYEA; se identifica que las estrategias a tener en cuenta son las de penetración y desarrollo de nuevos productos a fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

La formulación de elementos de planeación estratégica llevara a la empresa a aprovechar su potencial crecimiento y proyección en el mercado.

El proceso de formulación de estrategias se realiza a través de la inclusión de todo el equipo de trabajo, con lo cual se logró realizar una propuesta de estrategias acorde a las necesidades de la empresa y características del entorno donde desarrolla sus actividades.

La propuesta de estrategias se realiza, considerando actividades, responsables, indicador para la evaluación y control, objetivos y posibles limitaciones; esto se hace a partir de los hallazgos encontrados en el proceso de investigación.

La propuesta de indicadores de gestión se realiza con el fin de entregar a la empresa Almacén el Constructor una herramienta para la medición y análisis de las diferentes actividades propuestas; la evaluación se realizara con el fin de medir su grado de eficacia y si es necesario realizar ajustes a las actividades propuestas.

La propuesta de Plan Estratégico se pondrá en marcha a partir del año 2016 y se deberá realizar una evaluación y seguimiento a fin de determinar el grado de efectividad y eficacia en las estrategias propuestas. A partir del año 2019 se debe realizar una nueva propuesta de crecimiento y desarrollo para la empresa Almacén el Constructor S.A.

7 RECOMENDACIONES

Continuar con el proceso de ejecución de la propuesta realizada y tomarla como una herramienta de gestión administrativa que permite adoptar acciones a fin de mejorar el entorno interno y externo de la empresa y de esta forma mejorar su posicionamiento en el mercado del sector constructor.

Realizar la evaluación permanente de las estrategias propuestas a fin de medir su grado de cumplimiento y eficacia acorde con las características de la empresa y el entorno competitivo donde desarrolla sus actividades.

Continuar con el proceso de inclusión del personal en el proceso de implementación del plan estratégico y mantener el compromiso de todos.

Contar con el apoyo del estudiante que hace la propuesta de plan estratégico en el desarrollo y puesta en marcha del mismo.

8 BIBLIOGRAFÍA

DAVID, FRED R. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. Edit. Pearson Prentis Hall 2003

DAVID, FRED. R. Conceptos de Administración Estratégica. Decima primera edición. Editorial PEARSON 2008.

GOODSTEIN, Leonar D., ph. D. NOLAN, Timothy M., ph. PFEIFFE. D y J. Willian r, ph D. Planeación Estratégica Aplicada. Mc.GrawHill

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación, con énfasis en ciencias empresariales. Editorial IMUSA, Cuarta Edición.

SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición, febrero 2003. Edit. 3R Editores.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA. [En línea] STEINER, G. Strategic Planning: What every manager must know, Free Press, Nueva York. 1979. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006> . [Consultado el 06 de junio de 2013]

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA. [En línea] ARMSTRONG, J. (1982) "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research", Strategic Management Journal, vol. 3, núm. 3, pp. 197-211. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=125015749006> . [Consultado el 06 de junio de 2013].

