

PLAN ESTRATÉGICO

Plan Estratégico Para El Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S Ubicada
En La Ciudad de Pasto

Gabriel Alejandro Potosí López

Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas y
Contables, Universidad CESMAG.

Nota del autor

El presente Trabajo de Grado tiene como propósito cumplir el requisito exigido para optar al título de pregrado como administrador de empresas en la Universidad CESMAG. La correspondencia referente a este trabajo debe dirigirse al Programa de Derecho de la Universidad CESMAG. Correo electrónico: admon@unicesmag.edu.co

PLAN ESTRATÉGICO

Plan Estratégico Para El Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S Ubicada
En La Ciudad de Pasto

Gabriel Alejandro Potosí López

Asesor: Mg. Marino Orlando Estupiñán Revelo

25 de noviembre del 2025

Nota de aceptación

Director

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, noviembre de 2025

El pensamiento que se expresa en esta obra es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete la ideología de la Universidad CESMAG

A Dios.

Por haberme guiado por el buen camino, darme fuerzas para seguir día a día adelante y no desfallecer en los obstáculos que se presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades sin decaer, teniendo en mente cumplir los objetivos propuestos.

A mi familia.

Por haberme apoyado en todo momento, mis padres, mi abuela por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles.

Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

A mi pareja.

Valeria Belalcazar Guerrero quien ha sido mi motivación, inspiración y felicidad para cumplir mi objetivo.

Gabriel Alejandro Potosí López

Agradecimientos

El autor agradece a:

A Dios porque a través de él se hizo posible realizar este trabajo.

A la Institución Universitaria CESMAG por abrirme sus puertas y permitirme estudiar esta carrera.

A mi asesor de tesis Mg. Marino Orlando Estupiñán Revelo, por su esfuerzo y dedicación, quien, con su conocimiento, su experiencia, su paciencia y su motivación ha contribuido con el éxito de este proyecto.

A los docentes quienes fueron el pilar de mi aprendizaje e inculcaron los valores y disciplinas que son propias de esta carrera.

A la empresa Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez que autorizo para realizar el estudio y desarrollar este trabajo de grado.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron para la realización de este trabajo

Gabriel Alejandro Potosí López

Resumen Analítico de Estudio

PLAN ESTRATÉGICO

Programa académico: Administración de empresas

Fecha de elaboración del RAE: 18/11/2025

Autores de la investigación: Gabriel Alejandro Potosí López

Asesor: Mg. Marino Orlando Estupiñán Revelo

Jurados: Mg. Javier Hernando Recalde Martínez

Mg. Jairo Roberto Hinestrosa Zambrano

Título: completo de la investigación: Plan Estratégico Para El Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S Ubicada En La Ciudad de Pasto

Palabras claves: Planeación estratégica, Competitividad empresarial, Diagnóstico organizacional, Matriz DOFA, Matriz BCG, Gestión administrativa, Clima laboral, Servicio al cliente, Toma de decisiones, Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S.

Descripción: La investigación desarrolla un plan estratégico para el Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S, con el propósito de diagnosticar su situación actual y formular estrategias que fortalezcan su competitividad en el mercado ferretero de Pasto. A través del análisis interno y externo, el uso de matrices estratégicas (MEFE, MEFI, DOFA, EFI, MPC, BCG), encuestas a clientes y personal, así como el rediseño del direccionamiento estratégico, este estudio construye una hoja de ruta integral orientada al mejoramiento de procesos, clima organizacional, servicio al cliente y posicionamiento de la empresa.

Contenido:

Introducción

Explica la importancia de la planeación estratégica para las PyMEs y su relevancia en la competitividad empresarial.

Capítulo 1 – Problema

Incluye el planteamiento, formulación del problema, objetivos generales y específicos, línea de investigación y justificación del estudio.

Capítulo 2 – Marco referencial

Contiene antecedentes nacionales, internacionales y regionales; marco teórico y fundamentos estratégicos (DOFA, BCG, competitividad, misión, visión, etc.).

Capítulo 3 – Metodología

Describe el paradigma positivista, el enfoque cuantitativo, el método empírico-analítico, el tipo de investigación, la población y muestra y las técnicas de recolección de información.

Capítulo 4 – Análisis de resultados

Incluye diagnósticos internos y externos, resultados de encuestas organizadas en figuras, y elaboración de matrices estratégicas que permiten definir las acciones prioritarias.

Capítulo 5 – Conclusiones

Presenta las conclusiones más relevantes derivadas del estudio.

Capítulo 6 – Recomendaciones

Presenta las recomendaciones estratégicas para fortalecer la empresa.

PLAN ESTRATÉGICO

Referencias

Se listan las fuentes académicas, institucionales y digitales utilizadas.

Anexos

Incluyen tablas, matrices, encuestas y elementos complementarios del análisis.

Metodología: Paradigma: La investigación se fundamenta en el paradigma positivista, que privilegia la observación objetiva, cuantificación y verificación científica para sustentar el análisis estratégico.

Enfoque: Se adopta un enfoque cuantitativo, que permite medir variables críticas de la empresa mediante encuestas, datos estadísticos y análisis verificables.

Método: El estudio utiliza el método empírico-analítico, que analiza fenómenos mediante observación sistemática, identificación de patrones y establecimiento de relaciones causa–efecto.

Tipo de investigación: Es descriptiva y analítica, pues caracteriza la empresa, identifica problemas, estudia su estructura y analiza datos para proponer soluciones estratégicas.

Población y muestra: Incluye clientes de la ferretería y personal administrativo, de ventas y otras áreas, a quienes se aplicaron encuestas (mostradas en Figuras 1–18 del documento).

Plan Estratégico Para El Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S Ubicada En La Ciudad de Pasto

Técnicas de recolección de información:

- Encuestas aplicadas a clientes y trabajadores.
- Observación directa de procesos.
- Análisis documental (matrices estratégicas, teorías administrativas).

Validez de los instrumentos:

Garantizada mediante el uso de metodologías cuantitativas verificables y la aplicación de herramientas estadísticas (según enfoque positivista).

Conclusiones: El plan estratégico permitió: Identificar fortalezas como variedad de productos, experiencia y costos competitivos.

- Detectar debilidades críticas: deficiente comunicación interna, baja satisfacción laboral, poca inversión en publicidad y ausencia de un plan de crecimiento.
- Determinar oportunidades en la demanda del mercado y en la adopción de nuevas tecnologías.
- Evidenciar amenazas como la sobreoferta del sector y cambios en políticas económicas.

PLAN ESTRATÉGICO

- Concluir que las estrategias propuestas proporcionan una ruta clara y aplicable que puede fortalecer la competitividad, modernizar la empresa y mejorar su clima laboral y posicionamiento regional.

Recomendaciones: Derivadas del capítulo 5.

Plan Estratégico Para El Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S Ubicada En La Ciudad de Pasto

- Implementar de manera progresiva las estrategias del plan estratégico, priorizando las relacionadas con servicio al cliente, comunicación y motivación del talento humano.
- Crear un programa continuo de capacitación y liderazgo.
- Aumentar la inversión en publicidad y presencia digital.
- Elaborar un plan de acción anual con indicadores, responsables y plazos para evaluar avances.
- Actualizar periódicamente el análisis del entorno.
- Tratar el plan estratégico como una herramienta flexible y permanente para el crecimiento de la empresa.

Referencias:

1. CEPAL (2019). La competitividad y sus factores determinantes.
2. Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones.
3. Fiallos, M. A. (2021). Diseño de un modelo de plan estratégico para la Ferretería 12 de Noviembre.
4. Santander Open Academy. (s.f.). Misión, visión y valores de una empresa.
5. Universidad de los Andes. (s.f.). Matriz DOFA.
6. QuestionPro. (s.f.). Matriz BCG: Qué es y cómo aplicarla.
7. Mercadeo.com (2003). Liderazgo y estrategia.
8. Rivera, J. B. (2022). Plan de mercadeo para la empresa J.Y.M.
9. Serna, H. (2023). Gerencia estratégica.
10. Serna, Y. F. (2021). Plan estratégico para Ferretería Trejos del Cauca.

Anexos:

Anexo A. Encuesta a clientes

Incluye el conjunto de encuestas aplicadas a los clientes del Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S. Estas encuestas permitieron recopilar información sobre edad, frecuencia de visita, tipos de compra, percepción sobre la variedad de productos, atención al cliente, facilidad para encontrar artículos, precios, promociones preferidas, sugerencias de productos o servicios y conocimiento de las redes sociales de la empresa. Los resultados se presentan mediante gráficos y figuras que sustentan el diagnóstico externo relacionado con la experiencia del cliente.

Anexo B. Encuesta a empleados

Contiene las encuestas realizadas al personal de la empresa, con el propósito de evaluar aspectos internos como el ambiente laboral, antigüedad en la empresa, satisfacción en el puesto de trabajo, reconocimiento, comunicación asertiva, oportunidades de crecimiento y necesidades de capacitación. Esta información permitió analizar el clima organizacional y fundamentar las estrategias propuestas en materia de talento humano y liderazgo.

Anexo C. Carta de aceptación de trabajo de grado

Incluye la carta oficial emitida por el Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S., mediante la cual la empresa autoriza la realización del estudio y el desarrollo del trabajo de grado. Este documento certifica la aprobación institucional y avala el acceso a información necesaria para la elaboración del plan estratégico.

PLAN ESTRATÉGICO

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	15
1. Problema	16
1.1 Objeto o tema de estudio	16
1.2 Línea de investigación	16
1.3 Planteamiento del problema	16
1.4 Formulación del problema	17
1.5 Objetivo General	17
1.6 Objetivos Específicos	17
1.7 Justificación	18
2. Marco referencial	19
2.1 Antecedentes	19
2.1.1 Antecedente nacional	19
2.1.2 Antecedente internacional	20
2.1.3 Antecedente regional	21
2.2 Marco teórico	22
3. Metodología	24
3.1 Paradigma	24
3.2 Enfoque	24
3.3 Método	25
3.4 Tipo de investigación	25
3.5 Población y muestra	26
3.5.1 Población	26
3.5.2 Muestra	26
3.6 Técnicas de recolección de la información	28
4. Análisis de Resultados	28
4.1 Diagnóstico de la empresa Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S.	28
4.1.2 Diagnóstico interno de la empresa Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez	38
4.2 Elaboración de Matrices	47
4.2.1 Matriz MEFI	47
4.2.2 Matriz MEFE	49

PLAN ESTRATÉGICO

4.2.3 Matriz DOFA	51
4.2.5 Matriz MPC	56
4.2.6 Matriz BCG	58
4.3 Rediseño de imagen corporativa	60
4.3.1 Misión.	60
4.3.1.1 Rediseño de misión.	60
4.3.2 Visión.	60
4.3.2.1 Rediseño de visión.	61
4.3.3 Valores corporativos.	61
4.3.3.1 Rediseño valores.	61
4.3.4 Logo de la empresa.	62
4.3.4.1 Rediseño logo.	64
4.3.5 Eslogan de la empresa.	66
4.3.5.1 Propuesta de eslogan de la empresa.	66
4.3.6 Tipografía corporativa.	66
4.3.7 Identidad visual de marca	67
4.3.7.1 Usos del logotipo	67
4.3.7.2 Aplicaciones corporativas	68
4.3.8 Estructura organizacional.	69
4.4. Plan de acción	70
4.4.1 Estrategia de ampliación de presupuesto para publicidad	70
4.4.2 Estrategia de atención al cliente	71
4.4.3 Estrategia del uso de las TIC`S para ampliar el mercado	72
4.4.4 Estrategia de Incentivos para trabajadores	72
4.4.5 Estrategia de aprovechar variedad de proveedores	73
5 Conclusiones	74
6 Recomendaciones	75
Referencias	77
Anexos	80

Lista de Figuras

	Pág.
Fig. 1. Encuesta edad clientes	28
Fig. 2. Encuesta frecuencia de visita de clientes	29
Fig. 3. Encuesta compras más frecuentes de clientes	30
Fig. 4. Encuesta opinión de variedad de productos	31
Fig. 5. Encuesta atención al cliente	32
Fig. 6. Encuesta facilidad para encontrar productos	33
Fig. 7. Encuesta opinión sobre el precio de productos	34
Fig. 8. Encuesta promociones que les gustaría ver	34
Fig. 9. Sugerencias de productos o servicios	35
Fig. 10. Encuesta conocimiento de redes sociales	37
Fig. 11. Encuesta departamentos	38
Fig. 12. Encuesta antigüedad en la empresa	39
Fig. 13. Encuesta satisfacción de puesto de trabajo	40
Fig. 14. Encuesta valorados en el puesto de trabajo	41
Fig. 15. Encuesta ambiente laboral	42
Fig. 16. Encuesta comunicación asertiva	43
Fig. 17. Encuesta oportunidad de crecimiento	44
Fig. 18. Encuesta capacitaciones que gustarían ver	45
Fig. 19. Matriz BCG	58
Fig. 20. Logo de la empresa	62
Fig. 21. Rediseño de logo azul	64
Fig. 22. Rediseño de logo rojo	65
Fig. 23. Estructura organizacional	69

Lista de tablas

	Pág.
Tab.1. Empleados Hipermercado Ferretería Argentina	27
Tab.2. Matriz MEFI	48
Tab.3. Matriz MEFE	50
Tab.4. Matriz DOFA	53
Tab.5. Matriz EFI	54
Tab.6. Matriz MPC	57
Tab.7 Tabla Matriz BCG	58
Tab.8. Identidad visual de marca	67
Tab.9. Estrategia de ampliación de presupuesto para publicidad	70
Tab.10. Estrategia de atención al cliente	71
Tab.11. Estrategia del uso de las TIC`S para ampliar el mercado	72
Tab.12. Estrategia de Incentivos para trabajadores	72
Tab.13. Estrategia de aprovechar variedad de proveedores	73

Lista de anexos

	Pág.
Anexo a. ENCUESTA A CLIENTES	80
Anexo b. ENCUESTA A EMPLEADOS	83
Anexo c. CARTA DE ACEPTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO	86

Introducción

El tema seleccionado para el desarrollo del trabajo de grado aborda la planeación estratégica, la cual se considera un factor clave para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), ya que contribuye significativamente al incremento de su productividad y competitividad en el ámbito laboral. Este enfoque, además, se encuentra influenciado por factores económicos, políticos, sociales y culturales, lo que exige a las empresas una constante adaptación a dichos contextos (*Barranquilla, 2023*).

La planeación estratégica permite fortalecer la misión y visión organizacional, identificar oportunidades que puedan surgir a lo largo del tiempo y reconocer las amenazas que puedan comprometer el desempeño de la empresa. De este modo, es posible establecer planes de contingencia adecuados para abordar las situaciones identificadas. Según *Vivares (2023)*, “la planeación estratégica consiste en identificar y construir el camino que permita a una empresa sobrevivir y crecer a largo plazo en un mercado determinado”. Este concepto resalta la importancia de este proceso en el ámbito empresarial, ya que permite integrar y alinear las diferentes áreas funcionales de una organización, como finanzas, investigación y desarrollo, entre otras.

Una planificación estratégica bien diseñada no solo facilita el cumplimiento de metas a corto y mediano plazo, sino que también permite alcanzar ventajas competitivas significativas. Además, fomenta el aumento del valor de la empresa a través de la organización y el desarrollo eficaz de los objetivos establecidos. En este sentido, la planeación estratégica se posiciona como una herramienta esencial para garantizar la sostenibilidad y el éxito de las PyMEs en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

1. Problema

1.1 Objeto o tema de estudio

Plan estratégico

1.2 Línea de investigación

Gestión y competitividad que busca impulsar la generación de empresas y la solución de los problemas referentes a la gestión empresarial, innovación y competitividad con el fin de estimular el desarrollo y crecimiento económico de la región.

Por lo anterior, se busca solucionar las problemáticas del Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S mediante un análisis profundo que permita definir estrategias claras, aplicando los valores corporativos. Además, se integrará al personal para impulsar mejoras, promoviendo la transformación y el desarrollo continuo de la empresa.

1.3 Planteamiento del problema

El Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S enfrenta diversas problemáticas operativas y estratégicas, entre ellas: deficiente atención al cliente, frecuentes agotamientos de inventario, fallas en el sistema de facturación SIGO, insatisfacción del personal, ausencia de estrategias de ventas y un manejo inadecuado de los datos personales.

En el contexto de una economía local en crecimiento, como la de la ciudad de Pasto, las empresas deben adaptarse a los constantes cambios que impone la globalización. Es indispensable que las organizaciones comprendan y asimilen estas transformaciones para mantenerse vigentes y competitivas. En este sentido, se hace necesaria la implementación de una planeación estratégica efectiva que permita definir objetivos claros y coherentes, asegurando así la sostenibilidad y el crecimiento empresarial (Serna, 2023).

PLAN ESTRATÉGICO

Asimismo, se evidencia que en la ciudad el uso de herramientas como la planeación estratégica es limitado, por lo que se propone su creación, teniendo en cuenta factores internos y externos que permitan construir un diagnóstico preciso y fundamentado.

Una empresa con una administración bien estructurada refleja cambios significativos no solo en su productividad, sino también en sus procesos internos y en la gestión del talento humano. Esto la encamina hacia un modelo de negocio más competitivo y sostenible. Por tanto, se concluye que es urgente la implementación de una planeación estratégica tanto a corto como a largo plazo, que permita renovar y fortalecer al Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S, consolidando su posición en el mercado.

1.4 Formulación del problema

¿Diseñando una correcta planeación estratégica es posible mejorar el futuro del Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S?

1.5 Objetivo general

Realizar un plan estratégico para el hipermercado ferretería argentina Ávila Vélez S.A.S ubicada en la ciudad de Pasto.

1.6 Objetivos específicos

- Realizar un análisis detallado de la empresa hipermercado ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S. enfocado en los componentes de la planificación estratégica, con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- Determinar un conjunto de estrategias factibles que contribuyan a mejorar la competitividad y el posicionamiento del hipermercado ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S en el mercado.

PLAN ESTRATÉGICO

- Establecer el rumbo estratégico de la empresa mediante la actualización de su misión, visión, valores y estructura organizacional.
- Sugerir un plan de acción para fortalecer la competitividad y consolidar el posicionamiento del hipermercado ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S.

1.7 Justificación

Desde la perspectiva de la planificación estratégica, esta propuesta es significativa porque proporcionará a la empresa hipermercado ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S. Herramientas procedimentales para identificar los factores internos y externos que influyen en la organización, permitiendo una comprensión clara de su situación actual en relación con el cumplimiento de su misión.

El trabajo es relevante porque integrará el conocimiento práctico acumulado por los socios fundadores con los principios y teorías de la Administración de Empresas, con el objetivo de mejorar la competitividad de la empresa y fortalecer su posición en el mercado local.

En este sentido, esta investigación se justifica porque desarrollará un proceso de planificación estratégica que involucrará a todas las áreas de la organización como: el área administrativa, área de ventas, área contable, departamento de recursos humanos, departamento de entregas, verificando las competencias y habilidades del personal actual.

Además, es relevante porque proporcionará a la dirección un plan con acciones estratégicas que servirá como guía continua para convertir a la empresa en líder del mercado ferretero en San Juan de Pasto.

El valor de la propuesta también radica en que puede convertirse en un ejercicio de investigación que contribuya al éxito de la empresa, impactando socialmente a través de la

PLAN ESTRATÉGICO

generación de empleo y la satisfacción de la demanda de la compra de material para construcción y herramientas de casa para así lograr un mayor número de clientes.

Por último, desde el punto de vista del desarrollo empresarial, esta propuesta, si es ejecutada rigurosamente, puede contribuir al aumento de la cuota de mercado, a la mejora continua y a la maximización de los beneficios para el dueño.

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

2.1.1 *Antecedente Nacional*

El trabajo de grado "Diseño de un Plan Estratégico para la Ferretería Trejos del Cauca" (2021), de Yulian Fernando Trejos Serna, tuvo como objetivo general desarrollar un plan estratégico 2021-2024 para fortalecer los procesos organizacionales y el posicionamiento de la empresa en Popayán. Entre sus objetivos específicos destacó el diseño del direccionamiento estratégico, el análisis situacional y la creación de estrategias y un plan de acción organizacional.

- Desorganización interna y falta de capacitación en los fundadores afectan la eficiencia y adaptabilidad de la empresa.
- La elaboración de un plan estratégico es crucial para enfrentar riesgos y aprovechar oportunidades.
- Herramientas como las matrices MEFE y MEFI evidencian la necesidad de corregir debilidades y responder al entorno.
- La Matriz FODA y el Plan Operativo Anual permiten estructurar estrategias, actividades y recursos alineados con objetivos claros.

PLAN ESTRATÉGICO

El estudio ofrece un marco práctico que podría ser adaptado para el plan estratégico de la Ferretería Argentina Ávila Vélez, especialmente en el diseño de estrategias basadas en el análisis FODA y la implementación de un plan operativo anual.

2.1.2 Antecedente Internacional

El trabajo de grado "Diseño de un Modelo de Plan Estratégico para la Ferretería 12 de Noviembre" (2021), elaborado por María de los Ángeles Fiallos Julián en la Universidad Técnica de Ambato, tuvo como objetivo principal diseñar un modelo estratégico para mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa. Entre sus objetivos específicos se destacaron la declaración de misión, visión y valores, el análisis situacional mediante la matriz FODA, y la definición de objetivos medibles a corto, mediano y largo plazo.

- Estrategias financieras: Propuestas basadas en el análisis de estados financieros para mantener la competitividad.
- La visión y misión orienta actividades y motiva al equipo hacia el crecimiento empresarial.
- El diagnóstico organizacional Identificación de factores internos y externos para optimizar fortalezas y oportunidades, mitigando debilidades y amenazas.
- El cuadro de mando integral establece metas estratégicas en áreas clave como: clientes, procesos internos y finanzas.
- El Sistema financiero sólido muestra rentabilidad y capacidad para innovar y expandirse.

El enfoque estratégico presentado, especialmente la formulación de una declaración clara de misión, visión y valores, puede servir como guía para la Ferretería Argentina Ávila Vélez. Este

PLAN ESTRATÉGICO

modelo permite alinear la cultura organizacional con los objetivos estratégicos, asegurando que todos los miembros trabajen en función de una visión común.

2.1.3 Antecedente Regional

El trabajo de grado "Plan de Mercadeo para la Empresa J.Y.M. de la Ciudad de San Juan de Pasto" (2022), realizado por Jhener Brayan Martínez Rivera, tuvo como objetivo principal diseñar un plan estratégico de mercadeo para mejorar el posicionamiento y competitividad de la ferretería. Entre sus objetivos específicos destacan el análisis interno y externo de la empresa, la identificación de factores clave mediante matrices estratégicas y el diseño de estrategias de mercadeo y un plan de acción.

- En el análisis organizacional se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, destacando la necesidad de estrategias para mejorar el posicionamiento en un sector favorable.
- La falta de plan estratégico limitaba el crecimiento; el nuevo diseño busca definir la visión futura y alinear esfuerzos.
- Un plan de acción enfocado en el producto, precio, publicidad y servicio fortalecerán la posición de la empresa y reducirán amenazas.
- La calidad y variedad mejorará estos aspectos y se adaptará a las preferencias del cliente impulsará un mejor posicionamiento.

El enfoque propuesto puede ser adaptado por la Ferretería Argentina Ávila Vélez, especialmente en el diseño de un plan de acción que incluya estrategias integrales de mercadeo como: producto, precio, publicidad y servicio. Esto asegurará que sus actividades estén alineadas con los objetivos estratégicos, fortaleciendo su posicionamiento y competitividad.

2.2 Marco Teórico

Se afirma que el término de planeación estratégica es una propuesta con el fin de un desarrollo competitivo a mediano y largo plazo de igual manera es también muy puntual en la hora de desarrollo de los objetivos con la ayuda de elaboración de estrategias y la determinación de acciones en lo cual de resultados positivos en la competitividad y gracias a esto poder asegurar una firmeza en la organización.

“El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización” (*Chiavenato, 2017*).

La matriz DOFA, resaltando su propósito y el significado de la sigla. La explicación es directa y efectiva, lo que facilita la comprensión del concepto. Sin embargo, podría beneficiarse de ejemplos concretos que ilustren su aplicación en situaciones reales. También sería útil mencionar brevemente cómo se utiliza la matriz para tomar decisiones estratégicas. En general, cumple su función informativa de manera efectiva.

“Una matriz DOFA es una técnica de análisis que se utiliza para identificar los factores internos y externos que pueden afectar una situación o decisión. La sigla DOFA proviene de las primeras letras de cada uno de los cuatro elementos que se analizan” (*Matriz DOFA: ¿Qué Es Y Como Potencia Tus Fortalezas?, n.d.*)

La Matriz BCG (Boston Consulting Group), que permite analizar la posición de los productos o unidades de negocio de una empresa frente a la competencia. Esta matriz considera dos variables principales: la participación de mercado y la tasa de crecimiento del sector, lo cual facilita la toma de decisiones estratégicas sobre inversión, desarrollo o retiro de productos.

PLAN ESTRATÉGICO

“La matriz BCG es una herramienta de análisis estratégico que permite clasificar los productos o unidades de negocio de una empresa en función de su participación en el mercado y el crecimiento del sector, ayudando así en la toma de decisiones sobre inversión, desarrollo o eliminación de productos” (*Matriz BCG: Qué Es y Cómo Aplicarla Correctamente, n.d.*).

La estrategia representa el propósito de las acciones tomadas por la dirección de la empresa, buscando que la organización opere de manera eficiente. La forma más efectiva de lograrlo es evitar conflictos internos.

“La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma” (*Liderazgo y Mercadeo: Estrategia, n.d.*)

“La misión de una empresa se define como la razón principal por la cual está existe, es decir, cuál es su propósito u objetivo y cuál es su función dentro de la universidad” (*Universidades de Santander, 2022*).

La visión de una empresa establece una dirección clara para el futuro. Define cómo se imagina la organización en un horizonte temporal, guiando las decisiones y acciones necesarias para lograr las metas establecidas. La visión actúa como un mapa que orienta a todos los miembros de la empresa hacia un objetivo común, inspirando y motivando a los empleados a trabajar juntos en la consecución de esos objetivos a largo plazo. En esencia, una visión bien articulada ayuda a enfocar esfuerzos y recursos en el camino hacia el éxito.

“La visión permite definir el camino que se debe seguir para alcanzar las metas propuestas.” (*Universidades de Santander, 2022*)

La competitividad también se refiere a la capacidad de la empresa para aumentar o mantener su participación en el mercado de forma sostenible, lo que significa que debe ser capaz

PLAN ESTRATÉGICO

de adaptarse a cambios en el entorno, innovar constantemente y responder a las necesidades de los clientes.

“La competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible.” (*CEPAL, 2019*)

La competitividad se refiere a la habilidad de una empresa para desarrollar e implementar estrategias que aseguren su sostenibilidad mientras conserva o aumenta su presencia en el mercado.

3. Metodología

3.1 Paradigma

El paradigma positivista se basa en la observación objetiva y la cuantificación para explicar los fenómenos mediante leyes generales (*Hernández, Fernández & Baptista, 2014*).

El trabajo de grado se enmarca dentro del paradigma positivista, ya que adopta un enfoque basado en la recolección y análisis objetivo de datos para sustentar la planificación estratégica. Este paradigma permite desarrollar conocimientos verificables mediante métodos cuantificables, lo que garantiza que las decisiones organizacionales se fundamenten en hechos comprobables y no en percepciones subjetivas.

3.2 Enfoque

En este método cuantitativo el saber científico se caracteriza por ser racional, objetivo, se basa en lo observable, en lo manipulable y verificable (*Cuenya & Ruetti, 2010*) la presente investigación se orienta a un enfoque cuantitativo, al pretender medir la importancia y pertinencia de los diferentes factores que implican el ajuste y el desarrollo de un plan estratégico para la ferretería,

PLAN ESTRATÉGICO

El enfoque cuantitativo enfatiza la importancia y necesidad de poder medir diferentes aspectos y variables para la empresa, en ese sentido se podrá recolectar información necesaria pertinente a la situación y así poder realizar un análisis explícito de los datos obtenidos que por medio de estadísticas se podrá comprobar y llevar estos resultados a la objetividad de los hechos.

3.3 Método

“El método empírico-analítico es un método de observación utilizado para profundizar en el estudio de los fenómenos, pudiendo establecer leyes generales a partir de la conexión que existe entre la causa y el efecto en un contexto determinado” (*Definición de Método Empírico Analítico, s/fj.*)

Es una estrategia de investigación que se utiliza para observar y analizar fenómenos con mayor profundidad. Su propósito es examinar detalladamente los eventos o procesos, con el fin de descubrir patrones y establecer leyes generales. Estas leyes se derivan de la relación existente entre las causas y los efectos, tomando en cuenta el contexto particular en el que ocurren. A través de la observación sistemática y el análisis de datos, este método permite comprender mejor las dinámicas que subyacen a los fenómenos estudiados, facilitando la formulación de conclusiones generales aplicables a situaciones similares.

3.4 Tipo De Investigación

El tipo de investigación a efectuarse es descriptiva y analítica, La investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Esta metodología se centra más en el “qué”, en lugar del “por qué” del sujeto de investigación (*Questionpro, 2022*).

Con la información que resultará se la podrá describir de forma detallada y al mismo tiempo se podrá analizarla para darle solución a cada una de las afectaciones o debilidades que se presenten.

3.5 Población y Muestra

3.5.1 Población

La población que permitirá lograr el objetivo general de la investigación está definida en dos segmentos y son ellos; por una parte, se realizara un trabajo de campo a los clientes de la empresa que son 85.835, para ello se recurre a la base de datos de la empresa, de igual manera se realizara un trabajo de campo a los funcionarios y directivos de la empresa que son 34.

3.5.2 muestra

El cuestionario será aplicado a los diferentes clientes que están relacionados y sistematizados en la base de datos de la empresa. Dicha muestra será obtenida a través de la fórmula matemática que se presenta a continuación.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Fórmula:

$$n = \frac{85.835 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (85.834) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$N = \text{Población total (85.835)} \quad N = \mathbf{393}$$

El número de encuestas que se realizará a los diferentes clientes de la empresa es de 393 encuestas.

De la misma manera se considera parte importante para el desarrollo del trabajo de campo encuestar a todos y cada uno de los empleados y directivos de la empresa, incluida la persona que gerencia la organización, a continuación, se presenta una relación de los funcionarios de la empresa:

PLAN ESTRATÉGICO

Tabla 1.
Empleados de Hipermercado Ferretería Argentina

Nombres	Cargos
Aguirre Adriana Del Rosario	Auxiliar Contable
Carlosama Miramar Alejandro	Jefe De Compras
Cucardo Andrea Beatriz	Tesorería
Delgado Calvache John Fabio	Jefe De Entregas
Matabanchoy Josa Wilmer Giovanny	Auxiliar Contable
Salazar Valencia Servio Tilio	Revisor Fiscal
Suarez Solarte Johny Andrés	Administrador
Ávila Solarte Maria Camila	Administrativo
Solarte Erira Martha Alicia	Gerente
Araujo Buchely Jairo Arturo	Auxiliar De Almacén
Agreda Cabrera Alfredo Hernán	Auxiliar De Inventarios
Ceballos Ricardo Jesús	Auxiliar De Bodega
Chaves Arciniegas Luis Fernando	Auxiliar De Bodega
Chaves García Ciro Alberto	Auxiliar De Costos
Escobar Coral José Alberto	Auxiliar De Bodega
González López Luis Alberto	Auxiliar De Bodega
Igua Chávez Yovanny	Jefe De Bodega
López Hernández Ana Luisa	Cajera
Jojoa Delgado Jorge Aurelio	Conductor
Jojoa Nastacuas Luis Alfredo	Auxiliar De Bodega
Fernando Andrés Marcillo Goyes	Asesor De Ventas
Matabanchoy Matabanchoy Brayan	Auxiliar De Costos
Matabanchoy Miramar Jilmer Giraldo	Auxiliar De Bodega
Narváez Araujo Carlos Eduardo	Auxiliar De Bodega
Aspiran Josa Sebastián Camilo	Auxiliar De Almacén
Pantoja Moran Yulia Paola	Recepción
Rivera Guerrero José M Fidencio	Auxiliar De Bodega
Rivera Ortega Oscar Armando	Conductor
Salazar Benavides Jorge Leonardo	Asesor De Ventas
Salazar Benavides Luisa María	Asesor De Ventas
Salgado Guevara Edwin Andrés	Auxiliar De Almacén
Zarama Cardona Rosa María	Asesor De Ventas
Guerrero Benavides Deivy Yamith	Aprendiz Del Sena
Giraldo Cadena Jazmín Sofía	Asesor De Ventas

Nota: Fuente propia

3.6 Técnicas De Recolección de la Información

Fuentes primarias: se aplicarán encuestas tanto a los trabajadores como a los clientes de la ferretería.

Fuentes secundarias: se consultarán trabajos de grado, libros, en las diferentes universidades de la ciudad de Pasto.

Fuentes terciarias: se consultarán páginas web, blogs, libros electrónicos.

4. Análisis de resultados

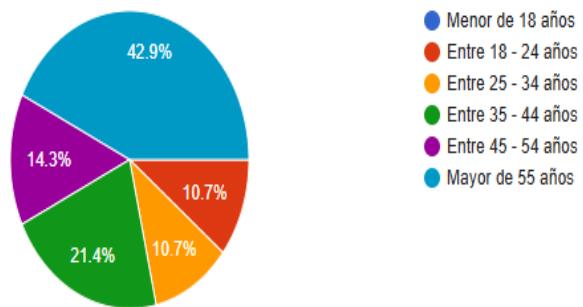
4.1 Diagnóstico de la empresa hipermercado ferretería Argentina Ávila Vélez

S.A.S.

A partir de la realización del diagnóstico de la empresa objeto de estudio se obtuvieron los siguientes resultados

Figura 1.

Encuesta de Edad



Nota: Fuente propia

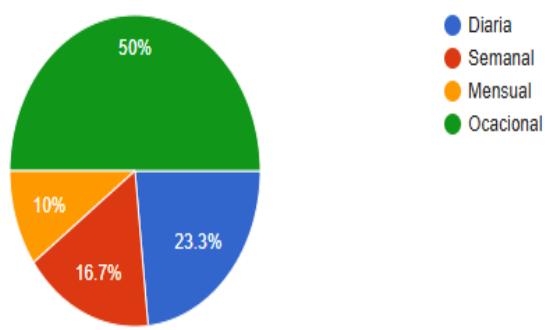
La mayoría de los encuestados se encuentran en el grupo de edad de mayores de 55 años, representando un 42.9% del total, lo que indica una clara predominancia de adultos mayores en la muestra. A continuación, el grupo de edad de 35 a 44 años ocupa un segundo lugar con un 21.4%, seguido por los individuos de 45 a 54 años, que constituyen el 14.3% de los participantes. Por otro

PLAN ESTRATÉGICO

lado, los encuestados más jóvenes, es decir, aquellos menores de 34 años, presentan una menor representación en comparación con los otros grupos. Esto sugiere que el público al que se dirige esta encuesta está compuesto principalmente por adultos, especialmente aquellos en la etapa adulta media o avanzada. Este perfil de edad puede reflejar una mayor estabilidad laboral, familiar y económica, lo que podría influir en las respuestas obtenidas y en las tendencias observadas en los resultados.

Figura 2.

Encuesta de Frecuencia de Visita



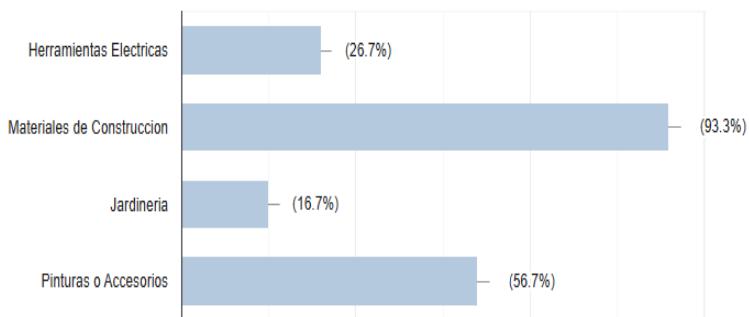
Nota: Fuente propia

La mitad de los clientes, equivalente al 50%, visita el establecimiento de manera ocasional, lo que indica que, si bien son usuarios recurrentes, no mantienen una frecuencia constante. En contraste, el 23.3% de los encuestados acude diariamente, reflejando una base sólida de clientes con una relación frecuente y estable con el lugar. Asimismo, un 16.7% lo hace de forma semanal, lo que denota una recurrencia moderada.

Finalmente, solo el 10% de los participantes manifiesta visitar el establecimiento una vez al mes, representando así un grupo minoritario con una frecuencia baja. Este patrón de

PLAN ESTRATÉGICO

comportamiento sugiere que, aunque existe un segmento de clientes habituales, la mayoría no presenta una regularidad definida, lo cual podría constituir una oportunidad para implementar estrategias de fidelización que incrementen la constancia en las visitas.

Figura 3.*Encuesta de Tipo de productos de compra más frecuente*

Nota: Fuente propia

El análisis de esta pregunta revela un patrón de consumo claramente orientado hacia los materiales de construcción, los cuales concentran el 93,3% de las respuestas. Este resultado indica que la ferretería es percibida, en primer lugar, como un proveedor confiable de insumos esenciales para la obra y la remodelación, lo que coincide con la naturaleza de este tipo de establecimientos. La alta demanda en esta categoría no solo confirma su importancia estratégica dentro del portafolio de productos, sino que también evidencia la dependencia de los clientes respecto de la disponibilidad, variedad y calidad de este tipo de artículos.

En segundo lugar, se encuentran las pinturas y accesorios con un 56,7%, lo que demuestra que un porcentaje importante de clientes se acerca también en busca de productos relacionados con el acabado y la estética de los espacios. Este dato es significativo porque complementa la

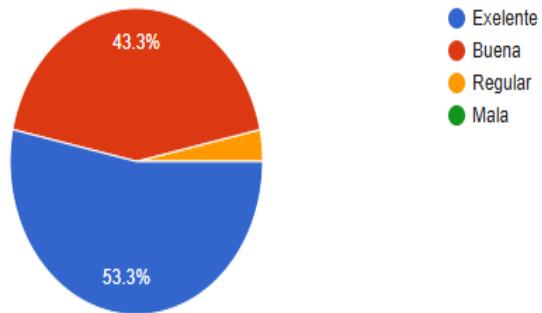
PLAN ESTRATÉGICO

primera categoría, ya que en la práctica muchos proyectos de construcción incluyen tanto la obra gruesa como los acabados.

Por otra parte, las herramientas eléctricas registran un 26,7%, lo cual refleja que, si bien existe una demanda, no constituye un motivo de compra prioritario para la mayoría de los consumidores. Finalmente, el rubro de jardinería aparece con el porcentaje más bajo (16,7%), lo que lo convierte en una línea secundaria y posiblemente de carácter estacional.

Figura 4.

Encuesta de Opinión sobre la variedad de productos disponibles



Nota: Fuente propia

La percepción general de los clientes es mayoritariamente positiva, dado que un 53.3% califica la oferta como excelente, lo cual evidencia un elevado nivel de satisfacción entre los encuestados. A ello se suma un 43.3% que la considera buena, reforzando la idea de que la mayoría de los clientes tiene una valoración favorable del establecimiento.

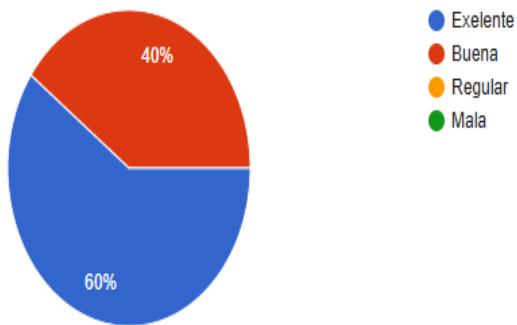
Solo un 3.3% percibe la variedad de productos como regular, lo que indica que, en términos generales, la oferta cumple con las expectativas del público. Estos resultados sugieren que la

PLAN ESTRATÉGICO

mayoría de los clientes reconoce una calidad y variedad adecuadas en los productos, lo que constituye un indicador positivo respecto a la efectividad de la oferta para satisfacer las necesidades del consumidor.

Figura 5.

Encuesta de Calificación de la atención al cliente



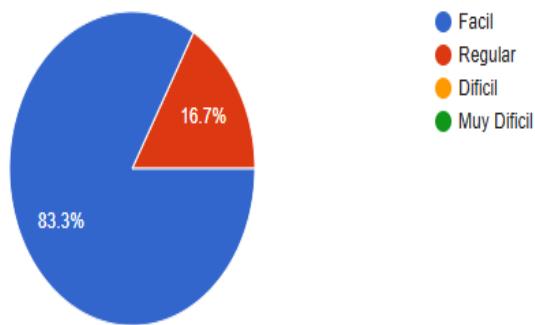
Nota: Fuente propia

La valoración en este aspecto resulta ampliamente positiva, ya que un 60% de los encuestados califica la experiencia como excelente, lo cual refleja un alto grado de satisfacción por parte de la mayoría de los clientes. A esto se suma un 40% que la considera buena, consolidando así una percepción general favorable. Un elemento particularmente destacable es la ausencia de respuestas negativas, lo que resalta un nivel de satisfacción elevado y sostenido respecto a este componente del servicio o producto.

En conjunto, estos resultados evidencian que el público se muestra altamente conforme con lo ofrecido, constituyendo un indicio claro de calidad y de una experiencia satisfactoria para los clientes.

Figura 6.

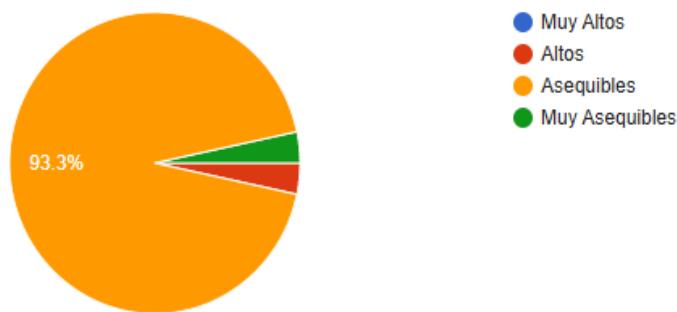
Encuesta de Facilidad para encontrar los productos que buscan



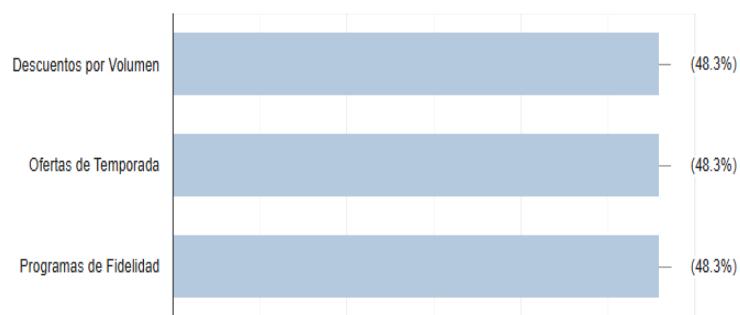
Nota: Fuente propia

El 83.3% de los encuestados señala que es fácil encontrar lo que buscan, lo que refleja una experiencia de compra positiva y eficiente para la mayoría. Por su parte, un 16.7% considera que la facilidad para ubicar los productos es regular, lo que indica que, si bien la experiencia general es satisfactoria, existe un pequeño grupo que podría enfrentar ciertas dificultades menores.

Un aspecto destacable es la ausencia de respuestas que indiquen problemas graves o situaciones de frustración, lo cual sugiere que la organización y distribución de los productos es adecuada. En conjunto, estos resultados permiten inferir que el sistema de disposición y accesibilidad está bien diseñado para responder a las necesidades de la mayoría de los clientes.

Figura 7.*Opinión sobre el costo de los productos**Nota: Fuente propia*

La percepción de los precios es uno de los aspectos mejor valorados por los clientes, ya que el 93,3% considera que son asequibles. Este dato tiene un gran valor estratégico porque demuestra que la política de precios aplicada por la empresa resulta coherente con la realidad económica de sus consumidores. En un mercado tan sensible al factor precio como lo es el de la construcción y el mejoramiento del hogar, lograr que la mayoría de clientes perciba los costos como justos constituye un logro importante y un factor de diferenciación frente a la competencia.

Figura 8.*Promociones que les gustaría ver**Nota: Fuente propia*

PLAN ESTRATÉGICO

En este apartado se observa un fenómeno particular: las tres opciones propuestas —descuentos por volumen, ofertas de temporada y programas de fidelidad— obtuvieron exactamente el mismo nivel de aceptación, con un 48,3%. Este empate revela que los consumidores no tienen una única expectativa promocional, sino que valoran diferentes mecanismos que atienden a diversas formas de consumo.

Los descuentos por volumen son especialmente atractivos para clientes que realizan compras frecuentes o en grandes cantidades, como contratistas, maestros de obra o empresas dedicadas a la construcción. Este tipo de promoción les permite reducir costos en proyectos de gran escala y, al mismo tiempo, fortalece la relación con la ferretería como proveedor estratégico. Las ofertas de temporada, en cambio, responden mejor a un cliente ocasional que busca aprovechar oportunidades específicas, ya sea en productos de remodelación o en líneas que suelen tener rotación en épocas concretas, como jardinería en temporadas de siembra.

Figura 9.

Sugerencias de productos o servicios

Todo bien exelente atención al cliente exelente	Todo bien
Cerámica promoción Promoción de herramientas Productos carpintería	Un asesor más en cerámica no encuentra
	Ninguna
Página web para compras en linea o ver productos en linea directamente	Asesoramiento de Ofertas por parte de los vendedores
Domicilio muy Buenos	Más personal
Promoción en herramienta Saldos En general bien exelente servicio	Promociónes lleguen al correo
	Materiales tipo acero inoxidable
Todo bien	Muy poco personal en atención
Todo bien Que todo producto se encuentre en la Ferreira	Promoción en herramientas electrónicas

Nota: Fuente propia

Las respuestas cualitativas obtenidas en esta pregunta aportan una visión más detallada sobre las expectativas y necesidades de los clientes. Aunque una parte de los encuestados expresó

PLAN ESTRATÉGICO

satisfacción general con frases como “todo bien” o “excelente atención”, lo cual refleja una valoración positiva del servicio, emergen sugerencias específicas que deben ser atendidas con atención.

Uno de los aspectos más mencionados fue la necesidad de incrementar el personal y mejorar la asesoría en el proceso de compra. Los clientes demandan un acompañamiento más cercano que les permita resolver dudas técnicas, identificar las mejores opciones y aprovechar las promociones disponibles. Esto evidencia que el área de servicio al cliente es percibida como insuficiente en algunos momentos de alta afluencia.

También se señaló la importancia de ampliar la comunicación de promociones, tanto en el punto de venta como a través de medios digitales y correo electrónico. Varios encuestados pidieron promociones específicas en herramientas, cerámica y productos de carpintería, lo que muestra una expectativa clara hacia la diversificación y dinamización de la oferta. Asimismo, se sugirió ampliar el portafolio con materiales como acero inoxidable, lo cual indica que existe demanda insatisfecha en algunas categorías especializadas.

Otro elemento recurrente fue la necesidad de implementar canales digitales más robustos, especialmente una página web que permita consultar productos, verificar disponibilidad y realizar compras en línea. Esta petición refleja la creciente importancia del comercio electrónico en la decisión de compra y la necesidad de que la ferretería se adapte a nuevas tendencias de consumo.

Finalmente, el servicio de domicilio recibió comentarios positivos, lo que lo convierte en una fortaleza que ya está siendo reconocida por los clientes y que debe mantenerse como parte de la propuesta de valor. En conclusión, las sugerencias se centran en mejorar la atención personalizada, diversificar y comunicar mejor las promociones, ampliar el portafolio y avanzar hacia la digitalización de los servicios.

Figura 10.*Conocimiento público las redes sociales**Nota: Fuente propia*

Este apartado revela una de las principales debilidades de la empresa, ya que la mayoría de los clientes manifestó no conocer las redes de comunicación de la ferretería. En algunos casos incluso se mencionó que no utilizan redes sociales, lo cual muestra que existe un doble desafío: por un lado, la falta de divulgación efectiva de los canales de la empresa, y por otro, la limitación en la adopción tecnológica de ciertos usuarios.

La baja visibilidad de los canales de comunicación implica que las promociones, novedades y servicios ofrecidos no están llegando de manera efectiva a la mayor parte de la clientela. Esto representa una pérdida de oportunidad, pues en la actualidad los medios digitales constituyen una herramienta clave para atraer, fidelizar y mantener informados a los consumidores. En contraste, solo una minoría reconoció conocer las redes, lo que confirma que el alcance actual es limitado y no ha logrado consolidar una comunidad activa en torno a la marca.

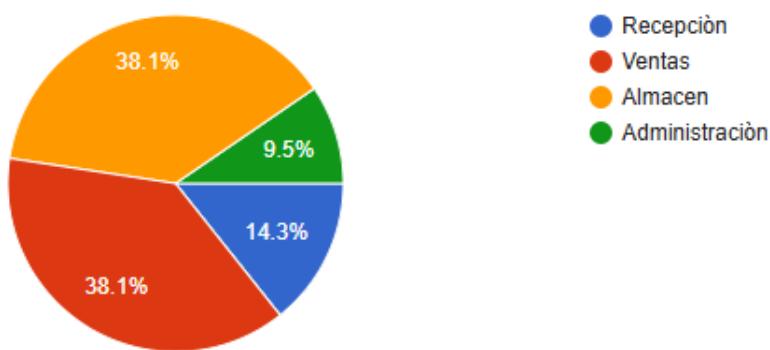
La implicación de este hallazgo es clara: la empresa necesita desarrollar una estrategia de comunicación más sólida que combine medios digitales y tradicionales. En el ámbito digital, se recomienda reforzar la presencia en redes sociales mediante publicaciones constantes, campañas de interacción y promoción segmentada.

4.1.2 Diagnóstico interno de la empresa hipermercado ferretería Ávila Vélez S.A.S.

A partir de la realización del diagnóstico de la empresa objeto de estudio se obtuvieron los siguientes resultados

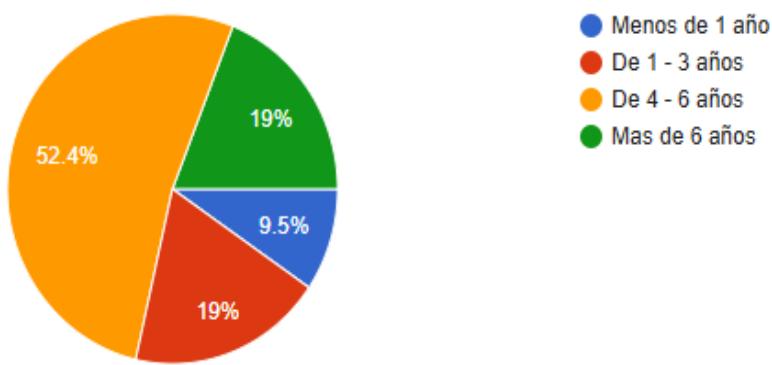
Figura 11.

Encuesta departamentos



Nota: Fuente propia

La mayor concentración de personal se encuentra en las áreas operativas y comerciales (Ventas y Almacén), que juntas representan 30 de los 39 empleados (76.2%). Esto indica que la empresa depende fuertemente de la actividad comercial y logística, lo cual es lógico en organizaciones dedicadas a distribución o comercio. Sin embargo, la baja proporción en Administración (3 empleados) y Recepción (6 empleados) puede significar que las funciones de soporte, planeación estratégica y gestión administrativa recaen en muy pocas personas, lo que podría provocar sobrecarga laboral, lentitud en la toma de decisiones.

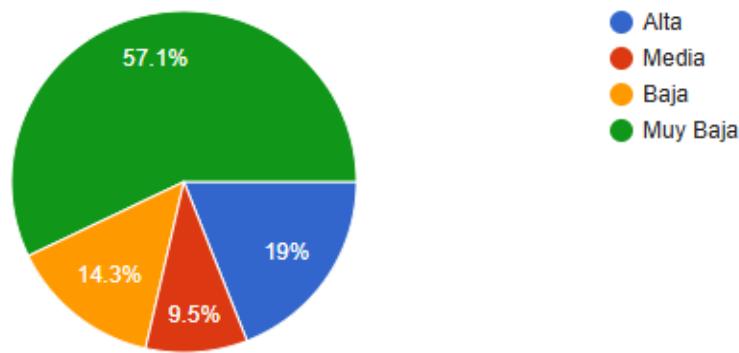
Figura. 12*Encuesta antigüedad en la empresa**Nota: Fuente propia*

La mayoría de los trabajadores (20 de 39, más de la mitad) llevan entre 4 y 6 años en la empresa. Esto refleja una estabilidad laboral considerable, lo que en principio es positivo porque se conserva experiencia y conocimiento interno. Además, otros 7 empleados llevan más de 6 años, reforzando la idea de que hay fidelidad hacia la organización.

No obstante, la baja proporción de empleados nuevos (4 personas con menos de un año) indica que la empresa no está renovando constantemente su personal, lo que puede tener dos lecturas:

1. Positivo: baja rotación, estabilidad.
2. Negativo: falta de nuevas ideas, innovación limitada y resistencia al cambio.

El equilibrio ideal sería mantener la experiencia, pero integrar más personal nuevo para dinamizar la cultura organizacional.

Figura. 13*Encuesta satisfacción en su puesto de trabajo**Nota: Fuente propia*

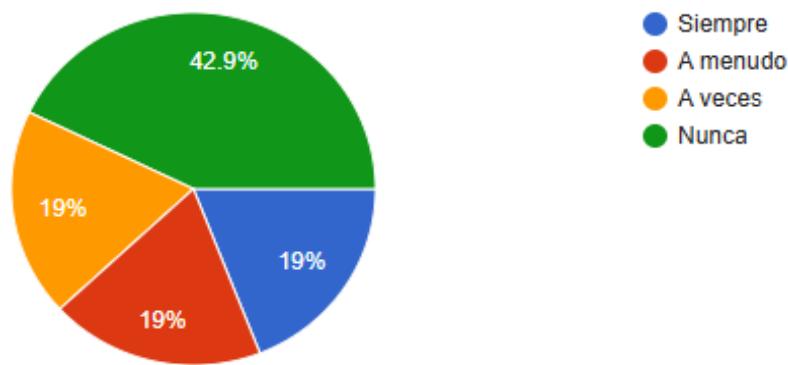
El resultado aquí es alarmante: más de la mitad de los trabajadores (22 personas) manifiestan una satisfacción muy baja. Sumando quienes dijeron baja o muy baja, llegamos al 71.4% de los encuestados (28 personas) con percepciones negativas.

Esto es un riesgo crítico para la empresa, ya que la insatisfacción laboral afecta directamente la productividad, genera mayor ausentismo, incrementa la rotación y afecta el clima organizacional.

La causa de este resultado puede estar relacionada con los siguientes hallazgos de las otras encuestas:

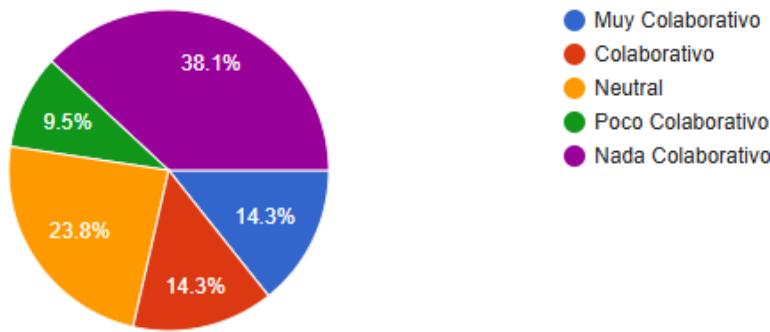
- Falta de reconocimiento.
- Ambiente poco colaborativo.
- Deficiente comunicación interdepartamental.
- Nulas oportunidades de crecimiento.

La satisfacción laboral no depende solo del salario, sino también de factores emocionales, de reconocimiento y de desarrollo profesional, los cuales parecen estar fallando gravemente

Figura. 14*Encuesta valoran su puesto trabajo**Nota: Fuente propia*

Los resultados de esta pregunta muestran un panorama preocupante. De los 39 empleados encuestados, 17, lo que equivale al 42.9%, expresan que nunca se sienten valorados en su puesto de trabajo. Esta cifra es alarmante porque revela que casi la mitad de la plantilla no percibe reconocimiento alguno por parte de la organización. La falta de valoración suele generar sentimientos de frustración, desinterés y baja motivación, lo cual repercute de manera directa en la productividad y en la disposición de los trabajadores a comprometerse con los objetivos de la empresa.

En contraste, solo 7 empleados, que representan el 19%, afirmaron sentirse siempre valorados, lo cual demuestra que existe un pequeño grupo que sí percibe reconocimiento constante. Otros 14 trabajadores, distribuidos en partes iguales entre quienes dijeron sentirse valorados a menudo y quienes lo perciben solo a veces, muestran que para este sector el reconocimiento no es inexistente, pero sí es insuficiente y poco consistente. Esto evidencia que el problema no se encuentra en la ausencia total de reconocimiento en la cultura de la organización, sino más bien en la falta de políticas claras, sostenidas y justas que logren abarcar a todos los equipos de trabajo por igual.

Figura. 15*Encuesta ambiente laboral**Nota: Fuente propia*

El análisis refleja una situación preocupante. Un total de 15 empleados, que representan el 38.1% de los encuestados, señalaron que el ambiente es nada colaborativo. Esto significa que más de un tercio de los trabajadores perciben un clima laboral negativo en el que prima la falta de cooperación, el individualismo o incluso la competencia malsana entre compañeros. A esta cifra se suman 3 empleados adicionales que consideran que el ambiente es poco colaborativo, lo cual eleva a casi la mitad de la plantilla la percepción de que en sus equipos predomina la desunión.

En el lado opuesto, apenas 12 personas, es decir, poco más del 30% de la población encuestada, perciben que sus equipos funcionan en un entorno colaborativo o muy colaborativo. El resto de trabajadores se mantiene en una posición neutral, lo que puede interpretarse como una percepción ambigua, donde el trabajo en equipo no es inexistente, pero tampoco está consolidado como una fortaleza.

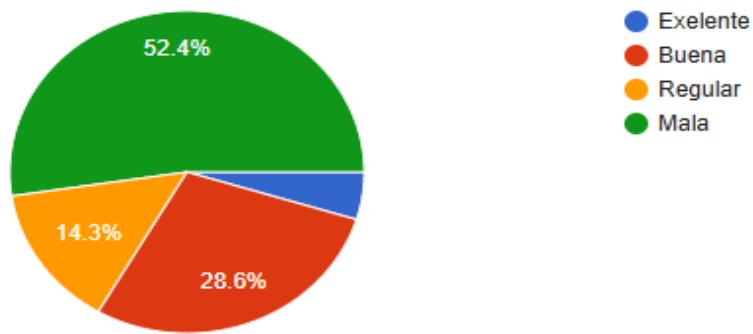
La falta de colaboración tiene efectos directos en la eficiencia de la organización, pues genera duplicidad de tareas, pérdida de tiempo, desmotivación y conflictos internos. Además, un ambiente de trabajo no colaborativo repercute en la percepción de los empleados sobre su valor dentro de la empresa, lo que se relaciona estrechamente con la baja satisfacción y el sentimiento

PLAN ESTRATÉGICO

de falta de reconocimiento detectado en los apartados anteriores. Entre las posibles causas de esta situación pueden estar el estilo de liderazgo que predomina en la organización, la ausencia de actividades de integración que fomenten el compañerismo, la existencia de tensiones no resueltas entre áreas y una comunicación deficiente que impide trabajar de manera conjunta hacia objetivos comunes.

Figura. 16

Encuesta comunicación entre departamentos



Nota: Fuente propia

La comunicación entre los distintos departamentos de la empresa es percibida mayoritariamente de manera negativa. De los 39 empleados encuestados, 20, que corresponden al 52.4%, calificaron esta comunicación como mala. Este dato es sumamente importante, pues refleja que más de la mitad de la plantilla cree que no existe un flujo de información claro ni eficiente entre las diferentes áreas, lo cual puede generar retrasos, errores y fricciones internas.

Por otra parte, 11 trabajadores, equivalentes al 28.6%, consideran que la comunicación es buena, mientras que solo 2, un reducido 4.8%, la califican como excelente. El resto, es decir, 6 empleados, se ubican en un punto intermedio, describiéndola como regular. Estas cifras ponen en

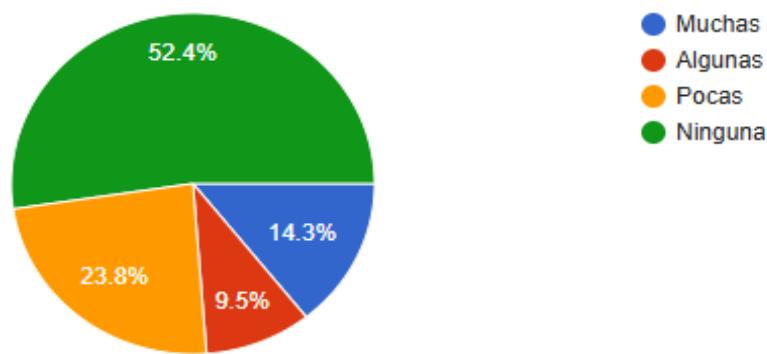
PLAN ESTRATÉGICO

evidencia que las experiencias positivas son mínimas y que la percepción generalizada apunta a la necesidad urgente de mejorar los canales de comunicación interna.

Cuando los departamentos no se comunican adecuadamente se producen silos de información, es decir, cada área funciona como una isla independiente, lo cual genera descoordinación, duplicación de esfuerzos y dificultades para atender de manera eficiente a los clientes. Esto puede estar relacionado con una ausencia de procesos estandarizados, con la falta de reuniones periódicas de coordinación o con el uso ineficiente de herramientas tecnológicas que podrían facilitar la interacción. Asimismo, es posible que exista cierta rivalidad entre áreas claves como Ventas y Almacén, lo que dificulta aún más el flujo de información. Una comunicación deficiente no solo retrasa las operaciones, sino que también impacta de forma negativa en la percepción de los empleados sobre la organización y sobre su rol dentro de la misma.

Figura. 17

Encuesta oportunidad de crecimiento en la empresa



Nota: Fuente propia

La percepción sobre las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa es otro de los puntos más críticos de la encuesta. De los 39 empleados, 20, que representan el 52.4%, consideran que no tienen ninguna oportunidad de crecer profesionalmente en la organización. Esta respuesta

PLAN ESTRATÉGICO

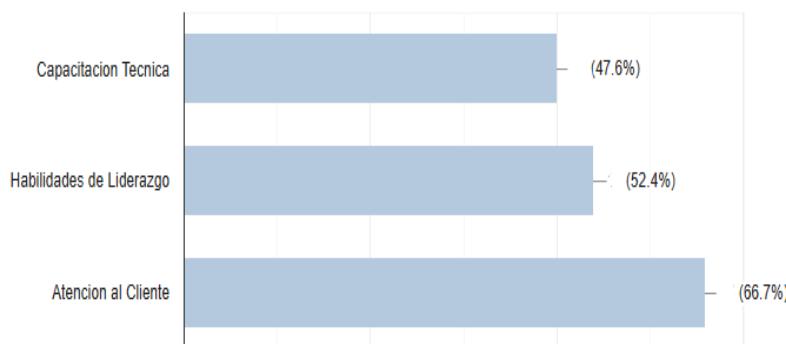
revela que más de la mitad de la plantilla siente que se encuentra en una situación de estancamiento laboral, sin posibilidades reales de ascender o desarrollarse.

Otros 9 empleados, que equivalen al 23.8%, indicaron que existen pocas oportunidades de crecimiento, lo que refuerza aún más la idea de que la movilidad interna es escasa o inexistente. En total, el 76.2% de la población encuestada percibe que la empresa no les ofrece un futuro de desarrollo profesional. En contraste, solo 6 empleados consideran que existen muchas oportunidades y 4 que existen algunas, lo que demuestra que la percepción positiva es minoritaria y posiblemente vinculada a cargos específicos o áreas con mayor dinamismo.

La ausencia de un plan de carrera claro y de políticas de promoción interna es uno de los factores que más desmotivan a los trabajadores, ya que les da la sensación de que, sin importar su esfuerzo o desempeño, no podrán avanzar en su trayectoria dentro de la organización. Esto genera frustración, disminuye la productividad y aumenta la probabilidad de que los empleados busquen oportunidades fuera de la empresa. Es evidente que existe una desconexión entre las aspiraciones del personal y las posibilidades reales que ofrece la organización, lo cual debe ser corregido si se desea retener el talento y fomentar una cultura de crecimiento y compromiso.

Figura. 18

Encuesta capacitaciones que gustaría aprender



Nota: Fuente propia

PLAN ESTRATÉGICO

El análisis demuestra que, a pesar de la insatisfacción general y de la percepción de falta de oportunidades de crecimiento, los empleados aún mantienen un interés real en capacitarse y mejorar sus competencias. La formación más solicitada fue la de atención al cliente, con un total de 26 empleados, lo que representa el 66.7% de la plantilla. Este dato indica que existe un reconocimiento colectivo de que el servicio al cliente es un área estratégica y de que mejorar en este aspecto tendría un impacto directo en la satisfacción de los usuarios y en la competitividad de la empresa.

En segundo lugar, 20 trabajadores, que corresponden al 52.4%, manifestaron interés en desarrollar habilidades de liderazgo. Este resultado puede interpretarse como una señal de que hay aspiraciones de crecimiento y de asumir mayores responsabilidades, aunque también puede ser un reflejo de que los empleados perciben que actualmente no cuentan con líderes efectivos y buscan herramientas para mejorar la gestión de equipos. Finalmente, 18 empleados, que equivalen al 47.6%, señalaron la necesidad de recibir capacitación técnica, lo cual muestra que una parte importante de la plantilla siente que requiere actualizar o reforzar sus conocimientos prácticos para desempeñarse mejor en sus funciones.

Estos resultados evidencian que, aunque existe una sensación de falta de oportunidades dentro de la empresa, los empleados todavía tienen disposición para mejorar y para contribuir al desarrollo organizacional, siempre que la empresa les brinde los medios adecuados. Esto representa una gran oportunidad para la organización, ya que, si se implementan programas de formación alineados con las necesidades expresadas, no solo se incrementará la preparación del personal, sino que también se mejorará la motivación y el sentido de pertenencia.

4.2 Elaboración de matrices

4.2.1 Matriz MEFI

La matriz de evaluación de factores internos, conocida como MEFI, es una de las principales herramientas empleadas dentro de la planeación estratégica para analizar la situación interna de una organización. Su propósito fundamental es permitir que la empresa identifique, organice y valore de forma sistemática tanto sus fortalezas como sus debilidades, con el fin de tener un diagnóstico claro de su posición interna frente a los retos que enfrenta. La MEFI parte de la premisa de que toda organización posee aspectos positivos que le otorgan ventajas competitivas, pero también cuenta con limitaciones que pueden impedirle alcanzar sus objetivos, y que el verdadero valor estratégico surge de reconocer ambos elementos para poder diseñar acciones que potencien lo favorable y corrijan lo negativo.

El análisis que propone la matriz MEFI se basa en un proceso que busca traducir en datos cuantitativos lo que a simple vista son observaciones cualitativas. Es decir, no se limita únicamente a elaborar un listado de fortalezas y debilidades, sino que además las pondera de acuerdo con su importancia relativa dentro de la organización y les asigna una calificación que refleja el nivel de desempeño que la empresa está mostrando en cada aspecto.

El valor que aporta la MEFI radica en su capacidad para organizar la información interna de manera objetiva y comprensible. Factores como el nivel de capacitación del personal, la eficiencia en los procesos operativos, la disponibilidad de recursos financieros, la calidad del producto o servicio, la fidelidad de los clientes, el grado de innovación tecnológica o la efectividad de la comunicación interna pueden ser considerados en la construcción de la matriz. Cada uno de ellos se valora en función de su peso en la organización y de qué tan bien o mal se está gestionando,

PLAN ESTRATÉGICO

lo que evita que la evaluación se quede en percepciones subjetivas y proporciona un resultado global con base en cifras.

El resultado final de la MEFI se interpreta en una escala donde el valor promedio es dos puntos cinco. Si la suma ponderada de los factores internos está por encima de esa cifra, se concluye que la organización posee una posición interna fuerte, lo que significa que sus fortalezas predominan sobre sus debilidades y que cuenta con una base adecuada para aprovechar las oportunidades externas que se le presenten.

Tabla 2.

Matriz MEFI Ferretería Argentina

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
D1. Distribución física de la planta	0,1	2	0,2
D2. Baja inversión en publicidad.	0,1	1	0,1
D3. Falta del plan global de crecimiento.	0,1	2	0,2
D4. Falta servicio al cliente	0,2	4	0,4
Fortalezas	50%		
F1. Talento humano calificado	0,1	4	0,4
F2. Costos operativos bajos.	0,1	3	2
F3. Experiencia en el Sector	0,15	4	0,4
F4. Uso de las TIC`S	0,15	3	4
Totales	100%		2,65
	4	Fortaleza	
		Mayor	
	3	Fortaleza	
		Menor	
Calificar entre 1 y 4			
	2	Debilidad	
		Mayor	
	1	Debilidad	
		Menor	

Nota: Fuente propia

4.2.2 Matriz MEFE

La matriz de evaluación de factores externos, conocida como MEFE, es una herramienta estratégica que permite analizar de forma estructurada las oportunidades y amenazas que provienen del entorno en el cual se desenvuelve una organización. A diferencia de la MEFI, que se centra en los aspectos internos de la empresa, la MEFE dirige su atención al ambiente externo, es decir, a todos aquellos elementos que se encuentran fuera del control directo de la organización pero que ejercen una influencia determinante en su desempeño. Estos factores pueden estar relacionados con la economía, la política, la tecnología, la competencia, la sociedad, la cultura, el marco legal y hasta los cambios ambientales que afectan las dinámicas del mercado.

El objetivo principal de la matriz MEFE es medir la capacidad que tiene la empresa para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas de su entorno. Para ello, no basta con identificar los elementos externos, sino que además se les asigna un peso según su importancia y se evalúa el nivel de respuesta que la organización ha mostrado frente a ellos.

En la práctica, la matriz MEFE ayuda a entender que el éxito o fracaso de una empresa no depende únicamente de sus recursos internos, sino también de su capacidad para adaptarse a las circunstancias externas. Una oportunidad puede ser un cambio en las preferencias de los consumidores, la apertura de un nuevo mercado, un avance tecnológico que facilite los procesos productivos, una legislación favorable o una alianza estratégica posible. Una amenaza, por el contrario, puede manifestarse en la entrada de un competidor más fuerte, en la inestabilidad económica, en el aumento de impuestos, en la aparición de productos sustitutos o en transformaciones sociales que reduzcan la demanda. La MEFE permite organizar estas variables y traducirlas en información clara para la toma de decisiones.

El resultado final de la matriz se interpreta de manera similar al de la MEFI. Cuando el valor ponderado total supera el promedio de dos puntos cinco, se entiende que la empresa posee una buena capacidad de respuesta ante su entorno, es decir, que está logrando aprovechar adecuadamente las oportunidades y resistir con efectividad las amenazas.

Tabla 3.

Matriz MEFE Ferretería Argentina

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada								
AMENAZAS		50%									
A1. Cambios en las políticas económicas	0,15	3	0,45								
A2. Sobre oferta en el mercado	0,2	1	0,2								
A3. Tratados de Libre Comercio	0,15	2	0,3								
OPORTUNIDADES		50%									
O1: Crecimiento del mercado	0,1	2	0,4								
O2. Demanda ascendente.	0,05	1	0,05								
O3. Bajos costos por nueva tecnología.	0,15	3	0,45								
	0,2	2	0,5								
Totales	100%		2,35								
<table> <tr> <td>4</td> <td>Muy Importante</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Importante</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Poco Importante</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Nada Importante</td> </tr> </table>				4	Muy Importante	3	Importante	2	Poco Importante	1	Nada Importante
4	Muy Importante										
3	Importante										
2	Poco Importante										
1	Nada Importante										
Calificar entre 1 y 4											

Nota: Fuente propia

4.2.3 Matriz DOFA

La matriz DOFA, también conocida como FODA o SWOT por sus siglas en inglés, es una de las herramientas más reconocidas y utilizadas en la planeación estratégica, gracias a su capacidad para integrar de forma clara y visual la información obtenida del análisis interno y externo de una organización. Esta matriz se construye a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas externas que influyen en su entorno. Su propósito principal es ofrecer una visión integral de la situación actual de la empresa, facilitando la formulación de estrategias coherentes y realistas que orienten la toma de decisiones.

El valor de la DOFA radica en que no solo clasifica los factores, sino que los organiza en un esquema comparativo que favorece la generación de estrategias concretas. Al visualizar las fortalezas frente a las oportunidades, las debilidades frente a las amenazas y las distintas combinaciones posibles entre estos elementos, la organización puede identificar rutas de acción efectivas para aprovechar sus ventajas, corregir deficiencias, enfrentar riesgos y adaptarse a los cambios del mercado. Por esta razón, la matriz se considera un puente entre el diagnóstico y la acción, ya que a partir de su análisis surgen estrategias específicas que guían las decisiones directivas.

Dentro de la matriz se pueden establecer cuatro tipos de estrategias principales. Las estrategias FO, que combinan fortalezas con oportunidades, buscan aprovechar las capacidades internas para sacar el máximo beneficio de las condiciones favorables del entorno. Las estrategias FA, que integran fortalezas con amenazas, utilizan las ventajas competitivas de la empresa para contrarrestar o reducir el impacto de los riesgos externos. Las estrategias DO, que relacionan debilidades con oportunidades, están orientadas a superar las limitaciones internas mediante el aprovechamiento de oportunidades del entorno. Finalmente, las estrategias DA, que surgen de la

PLAN ESTRATÉGICO

unión entre debilidades y amenazas, se enfocan en minimizar las debilidades internas y reducir la vulnerabilidad frente a los factores externos negativos.

Además de su utilidad estratégica, la matriz DOFA posee un gran valor didáctico y práctico, ya que presenta de manera sencilla y visual la información clave para la toma de decisiones. No requiere cálculos complejos ni conocimientos técnicos avanzados, lo que la convierte en una herramienta accesible tanto para pequeñas empresas como para grandes corporaciones.

En las imágenes analizadas se evidencia la aplicación práctica de la matriz dentro del plan estratégico de la organización. En la primera tabla se presentan los factores internos y externos que la componen. Dentro de los factores internos se identifican como debilidades la distribución física ineficiente de la planta, la baja inversión en publicidad, la ausencia de un plan global de crecimiento y la falta de servicio al cliente. Por otra parte, las fortalezas se relacionan con el talento humano calificado, los bajos costos operativos, la experiencia en el sector y el uso de las TIC's, aspectos que representan ventajas competitivas significativas. En cuanto a los factores externos, las oportunidades se asocian con el crecimiento del mercado, la demanda en aumento y los beneficios derivados de las nuevas tecnologías, mientras que las amenazas se vinculan con los cambios en las políticas económicas, la sobreoferta en el mercado y los tratados de libre comercio, los cuales pueden afectar la estabilidad y participación de la empresa.

La segunda imagen muestra cómo estos factores se articulan para formular las estrategias FO, DO, FA y DA. Las estrategias FO buscan aprovechar las fortalezas para maximizar las oportunidades; las DO pretenden transformar las debilidades en capacidades aprovechando las condiciones externas favorables; las FA utilizan las fortalezas para contrarrestar las amenazas, y las DA procuran reducir las debilidades y mitigar el impacto de los factores negativos externos.

PLAN ESTRATÉGICO

En conjunto, la matriz DOFA presentada permite realizar un diagnóstico integral de la empresa, identificar las áreas de mejora y definir acciones estratégicas concretas que fortalezcan su competitividad, impulsen el crecimiento y aseguren una adaptación efectiva frente a los cambios del entorno empresarial. De este modo, se consolida como una herramienta esencial para la planificación, la toma de decisiones y el desarrollo sostenible de la organización.

Tabla 4.*Matriz DOFA Ferretería Argentina*

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Distribución física de la planta	A1. Cambios en las políticas económicas
D2. Baja inversión en publicidad.	A2. Sobre oferta en el mercado
D3. Falta del plan global de crecimiento.	A3. Tratados de Libre Comercio
D4. Falta servicio al cliente	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Talento humano calificado	O1: Crecimiento del mercado
F2. Costos operativos bajos.	O2. Demanda ascendente.
F3. Experiencia en el Sector	O3. Bajos costos por nueva tecnología.
F4. Uso de las TIC'S	

Nota: Fuente propia

Tabla 5.*Elaboración de matriz DOFA cruce de factores*

		Fortalezas	Debilidades
		F1 Talento humano calificado	D1 Distribución física de la planta
		F2 Costos operativos bajos.	D2 Baja inversión en publicidad.
		F3 Experiencia en el Sector	D3 Falta del plan global de crecimiento.
		F4 Uso de las TIC'S	D4 Falta servicio al cliente
Oportunidades		1-Estrategias FO	2-Estrategias DO
O1	Crecimiento del mercado	F1:O1:02	D2:O2
O2	Demanda ascendente.	F2:O3	D3:O1:O2
O3	Bajos costos de la nueva tecnología.	F4:01	D4:O1:O2
Amenazas		3-Estrategias FA	4-Estrategias DA
A1	Cambios en las políticas económicas	F3:A3	D2:A1
A2	Sobre oferta en el mercado	F3:A1	D3:A3
A3	Tratados de Libre Comercio	F4:A3	

Nota: Fuente propia

ESTRATEGIAS FO.

F1:O1:O2. Aprovechar el talento humano que la empresa tiene, para a su vez tener acceso a nuevos, mejores y crecientes mercados que el entorno nos ofrece.

F2:O3. Utilizar los costos operativos bajos que la empresa tiene para aprovechar los bajos costos de las nuevas tecnologías.

F4:O1. Implementar por parte de la empresa procesos de marketing digital a razón de una demanda creciente y un mercado en continuo ascenso.

ESTRATEGIAS FA.

F3:A3. Aprovechar las técnicas de la comunicación y de la información para ampliar la cobertura que tienen la empresa en un mercado en continuo crecimiento.

F4:A2. Utilizar la experiencia y el conocimiento que la empresa tiene del sector y del mercado, para afrontar los diferentes cambios en las políticas económicas del estado.

F4:A3. Fortalecer la base de proveedores promoviendo el uso de las TIC'S y los tratados de libre comercio para poder ampliar la gama de productos.

ESTRATEGIAS DO.

D2:O2. Aprovechar el incremento de la demanda para poder realizar inversiones frecuentes en procesos de promoción y publicidad.

D3:O1:O2. Ajustar el plan global de crecimiento de la empresa manejando de manera positiva el crecimiento del mercado y de la demanda.

D4:O1:O2. Realizar capacitaciones frecuentes sobre servicio al cliente con el fin de ampliar nuestra posición ante el crecimiento del mercado.

ESTRATEGIAS DA.

D2:O2. Ampliar el presupuesto en publicidad para enfrentar los cambios en las políticas económicas.

D3:A3. Fortalecer planes estratégicos de mercadeo de las empresas para reducir el impacto de los tratados de libre comercio.

4.2.5 Matriz MPC.

La matriz MPC, conocida como Matriz del Perfil Competitivo, es una herramienta de análisis estratégico que permite comparar una empresa con sus principales competidores del mercado, con el propósito de evaluar su posición frente a factores clave de éxito en el sector. Esta matriz facilita identificar las fortalezas y debilidades relativas de cada organización, mostrando de manera cuantitativa el nivel de competitividad que posee la empresa frente a las demás.

En la imagen se observa la aplicación de esta matriz en la evaluación del Hipermercado Ferretería Argentina, comparándolo con Ferretería Buenos Aires y Ferretería Andina. Los factores clave considerados son aquellos que determinan el éxito en el mercado ferretero, entre ellos la variedad de productos, la atención al cliente, los precios competitivos, la ubicación y accesibilidad, la reputación y confianza, así como la innovación y tecnología. A cada factor se le asigna un peso (P) que representa su nivel de importancia dentro del análisis, siendo el total igual a 1.00. Esto indica que la suma de todos los pesos abarca el 100 % de la relevancia estratégica del sector.

Posteriormente, cada empresa recibe una calificación entre 1 y 4, donde 1 representa una debilidad importante, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza importante.

PLAN ESTRATÉGICO

Esta calificación se multiplica por el peso asignado a cada factor, obteniendo así un puntaje ponderado, el cual aparece entre paréntesis en la tabla. Por ejemplo, el Hipermercado Ferretería Argentina obtuvo una puntuación total de 3.75, lo que indica un desempeño competitivo sólido frente a sus competidores, mientras que Ferretería Buenos Aires y Ferretería Andina alcanzaron 3.00 y 2.85, respectivamente, reflejando posiciones menos favorables dentro del mercado.

En conclusión, la matriz MPC permite visualizar de manera clara y cuantitativa las ventajas competitivas de la empresa analizada. En este caso, el Hipermercado Ferretería Argentina se posiciona como líder gracias a su amplia variedad de productos, buena atención al cliente y sólida reputación, lo que demuestra una gestión eficiente y un alto nivel de competitividad dentro del sector ferretero.

Tabla 6.*Matriz MPC*

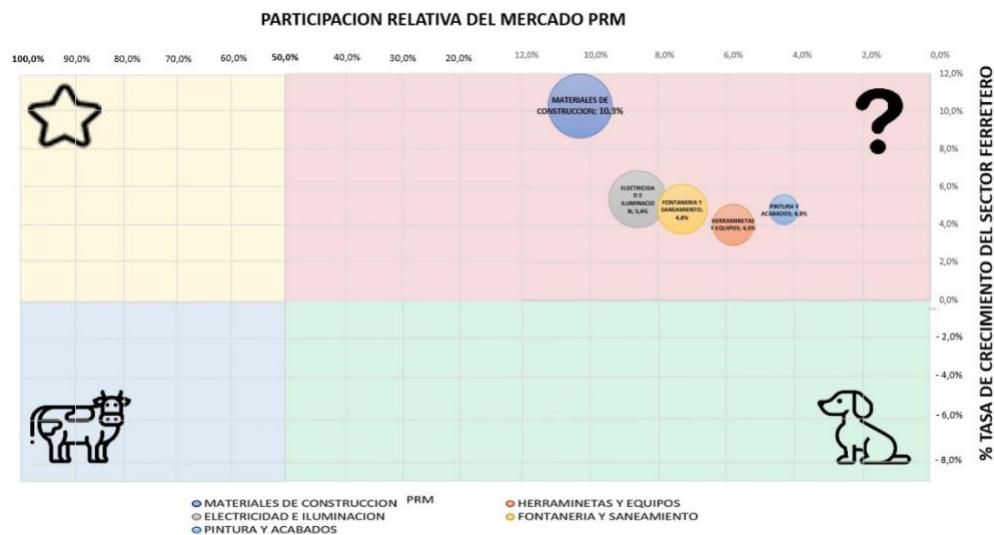
Factores Clave	P	Hipermercado Ferretería Argentina	Ferretería Buenos Aires	Ferretería Andina
Variedad de Productos	0.25	4 (1.00)	3 (0.75)	3 (0.75)
Atención al Cliente	0.20	4 (0.80)	3 (0.60)	3 (0.60)
Precios Competitivos	0.15	3 (0.45)	3 (0.45)	3 (0.45)
Ubicación y Accesibilidad	0.10	4 (0.40)	3 (0.30)	3 (0.30)
Reputación y Confianza	0.15	4 (0.60)	3 (0.45)	3 (0.45)
Innovación y Tecnología	0.15	3 (0.45)	3 (0.45)	2 (0.30)
Total	1.00	3.75	3.00	2.85

Nota: Fuente propia

4.2.6 Matriz BCG

Figura. 19

Matriz BCG Ferretería Argentina Ávila Vélez (RPM)



Nota: Fuente Propia

Tabla 7.

Tabla Matriz BCG

NOMBRE PRODUCTO	NUMERO DE VENTAS EN MILLONES DE PESOS	% VENTAS	UTILIDADES MILLONES DE PESOS	% UTILIDADES	PRM	% DE LA TASAS DE CRECIMIENTO INDUSTRIAL
MATERIALES DE CONSTRUCCION	\$ 10.500.000.000	35%	\$ 15.225.000.000	35%	9,6%	10,3%
HERRAMINETAS Y EQUIPOS	\$ 6.000.000.000	20%	\$ 8.700.000.000	20%	4,0%	5,8%
ELECTRICIDAD E ILUMINACION	\$ 4.500.000.000	15%	\$ 6.525.000.000	15%	5,4%	8,6%
FONTANERIA Y SANEAMIENTO	\$ 4.500.000.000	15%	\$ 6.525.000.000	15%	4,8%	7,3%
PINTURA Y ACABADOS	\$ 4.500.000.000	15%	\$ 6.525.000.000	15%	4,8%	4,3%

Nota: Fuente Propia

La matriz BCG evidencia que todas las líneas del portafolio se ubican dentro del cuadrante de productos incógnita, lo que significa que participan en mercados con crecimiento atractivo, pero sin una participación relativa suficientemente sólida como para considerarse líderes. En este escenario, Materiales de Construcción, pese a ser la línea con mayor volumen de ventas y utilidades, aún no alcanza una posición dominante en relación con la competencia, por lo que

PLAN ESTRATÉGICO

también se considera una categoría incierta. Su aporte del 35% tanto en ventas como en utilidades y su tasa de crecimiento del 10,3% la convierten en la incógnita más prometedora, capaz de escalar hacia una posición más fuerte si recibe inversiones orientadas a ampliar cobertura, fortalecer abastecimiento y mejorar su visibilidad en el mercado.

De manera similar, las líneas de Electricidad e Iluminación, Fontanería y Saneamiento, Herramientas y Equipos y Pintura y Acabados comparten la misma condición de productos interrogante. Aunque aportan entre el 15% y el 20% de las ventas y utilidades, su participación relativa sigue siendo limitada frente a la competencia, lo que obliga a evaluar cuidadosamente el potencial real de crecimiento de cada una. Sus tasas de expansión industrial —que van del 4,3% al 8,8%— indican que existen oportunidades, pero requieren una estrategia focalizada en aumentar reconocimiento, ajustar portafolios y mejorar propuestas de valor para capturar una mayor cuota del mercado.

En conjunto, la matriz sugiere que la empresa opera un portafolio con alto potencial pero sin posiciones consolidadas, por lo que su reto estratégico consiste en decidir cuáles incógnitas vale la pena impulsar para convertirlas en líneas fuertes y cuáles deben gestionarse con cautela para evitar inversiones que no generen retornos significativos.

4.3 Rediseño de imagen corporativa

4.3.1 Misión.

La empresa Ferretería Argentina radicada en la ciudad de San Juan de Pasto, ofrece a su distinguida clientela diferentes puntos de venta, un amplio portafolio de productos de excelente calidad, precios competitivos, eficiente servicio y la mejor atención, buscando de esta manera la satisfacción de sus necesidades, deseos y expectativas. Nuestro equipo de trabajo que, con profesionalismo, principios éticos y morales, y con un gran sentido de pertenencia por la compañía, permite crear un ambiente familiar que promueve el crecimiento de la empresa.

4.3.1.1 Rediseño de misión.

Somos una empresa dedicada al sector ferretero que trabaja con compromiso y excelencia para brindar soluciones integrales a las necesidades de nuestros clientes. Ofrecemos productos y servicios de alta calidad respaldados por marcas reconocidas y un equipo humano competente, comprometido y orientado al servicio. Nuestro propósito es contribuir al desarrollo de la región, fortaleciendo el crecimiento económico y promoviendo relaciones duraderas basadas en la confianza y la satisfacción del cliente.

4.3.2 Visión.

La empresa Ferretería Argentina, será una compañía líder en el mercado, que logre satisfacer cada vez más las expectativas de los clientes, ofreciendo innovación en su portafolio de productos, servicio, además de la mejor atención; con el fin de que nuestra empresa sea un espacio donde encuentren solución a sus necesidades.

4.3.2.1 Rediseño de visión.

Para el año 2030, aspiramos a consolidarnos como la empresa ferretera líder en los departamentos de Nariño y Putumayo, reconocida por su innovación, eficiencia y responsabilidad social. Buscamos ser un referente regional que impulse el progreso económico y social, manteniendo altos estándares de calidad y atención al cliente, y posicionándonos como un aliado estratégico para nuestros proveedores y consumidores.

4.3.3 Valores corporativos.

Calidad: Nos comprometemos a ofrecer productos y servicios que cumplan los más altos estándares.

Servicio al cliente: Brindamos atención personalizada y asesoría profesional para resolver las necesidades de cada cliente.

Integridad: Actuamos con honestidad, transparencia y respeto en todas nuestras relaciones.

Compromiso social: Contribuimos al desarrollo local ofreciendo empleo y apoyando iniciativas de la comunidad.

Innovación: Buscamos constantemente mejorar procesos y ampliar nuestro portafolio para dar soluciones actualizadas.

Trabajo en equipo: Fomentamos un ambiente colaborativo donde el talento y la responsabilidad impulsan el crecimiento.

4.3.3.1 Rediseño valores.

Ética: Actuamos con honestidad, transparencia y respeto en todas nuestras acciones, garantizando la confianza de nuestros clientes y colaboradores.

PLAN ESTRATÉGICO

Innovación: Fomentamos la creatividad y la mejora continua en nuestros procesos, productos y servicios, adaptándonos a los cambios del mercado.

Responsabilidad: Cumplimos con nuestros compromisos y asumimos las consecuencias de nuestras decisiones, priorizando siempre el bienestar del cliente y la comunidad.

Disciplina: Trabajamos con constancia, orden y compromiso, orientando nuestros esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Respeto: Valoramos la diversidad de ideas y promovemos un ambiente laboral basado en la tolerancia, la empatía y la colaboración.

Cumplimiento: Respondemos con eficacia y puntualidad a las necesidades de nuestros clientes, garantizando que cada compromiso sea una promesa cumplida.

4.3.4 Logo de la empresa.

Figura. 20

Logo de Ferretería Argentina Ávila Vélez



Nota: Fuente Facebook Ferretería Argentina Ávila Vélez (2015)

PLAN ESTRATÉGICO

El logo del Hipermercado Ferretería Argentina – Avenida Bolívar usa principalmente el color azul, con fondo blanco, lo cual tiene un significado simbólico y estratégico muy claro en la identidad visual de empresas del sector ferretero.

El color azul significa: Confianza, profesionalismo, seguridad y responsabilidad.

En el contexto empresarial: el azul es uno de los colores más usados por empresas industriales, tecnológicas y ferreteras porque transmite seriedad y fiabilidad, cualidades esenciales para un negocio que vende herramientas y materiales de construcción.

Qué busca comunicar: que el cliente puede confiar en la calidad de los productos, en la atención responsable y en la solidez de la empresa.

Referencia simbólica: el azul también puede evocar el acero o el metal, materiales típicos en una ferretería, reforzando la conexión con el sector.

El color blanco significa: pureza, transparencia y honestidad.

En el logo: el blanco complementa el azul generando un contraste limpio y moderno, lo cual sugiere claridad, orden y eficiencia.

Qué busca comunicar: una empresa que actúa con transparencia, ofrece servicios claros, y mantiene un entorno de confianza con el cliente.

El logotipo tiene la figura de dos estructuras verticales (que parecen edificios o bloques de construcción).

Representan la solidez, el crecimiento y la estructura de la empresa.

También pueden simbolizar el progreso urbano y la construcción, reflejando la función central de una ferretería en el desarrollo local.

Su diseño en azul refuerza la idea de estabilidad y confianza empresarial.

Interpretación general es el conjunto de colores y formas busca transmitir que Hipermercado Ferretería Argentina es una empresa, sólida y estable (azul), transparente y confiable (blanco), con orientación al progreso y la construcción (símbolo de edificios) y que ofrece respaldo profesional a sus clientes y aliados.

4.3.4.1 Rediseño logo.

Figura. 21

Rediseño de logo en azul



Nota: Fuente propia

Azul: representa confianza, seguridad y estabilidad. Transmite la idea de una empresa sólida, profesional y responsable. También evoca el acero y las herramientas metálicas, asociándose directamente con el sector ferretero.

Blanco: simboliza claridad, transparencia y honestidad. Su contraste con el azul da una imagen limpia y moderna, reforzando la percepción de orden, eficiencia y confianza hacia el cliente.

PLAN ESTRATÉGICO

Esta versión del logo comunica una marca seria y confiable, que mantiene su identidad tradicional y profesional. El fondo azul inspira tranquilidad y fidelidad, mientras que el blanco proyecta pureza y buena atención al cliente. En conjunto, refleja una empresa estable, cercana y segura para el consumidor.

Figura. 22

Rediseño en rojo 2



Nota: Fuente propia

Rojo: expresa energía, dinamismo y pasión. En este contexto, resalta la fuerza del trabajo, la acción y el impulso comercial. Este color también llama la atención y genera recordación visual, ideal para destacar en espacios publicitarios o puntos de venta.

Blanco: mantiene el mensaje de transparencia, confianza y calidad en el servicio.

Gris y sombras: aportan profundidad y modernidad, transmitiendo una imagen más sofisticada y profesional, ideal para un concepto de “hipermercado ferretero” con proyección empresarial.

PLAN ESTRATÉGICO

El rediseño con rojo y blanco busca actualizar la identidad visual sin perder los valores tradicionales. Refleja una empresa más dinámica, innovadora y competitiva, que mantiene la confianza del azul original, pero con una energía renovada, el uso de sombras y grises le da un aspecto tridimensional, moderno y visualmente atractivo, que sugiere progreso y crecimiento continuo.

4.3.5 Eslogan de la empresa.

“Seguimos reconociendo el trabajo que construye país” Este eslogan expresa orgullo y compromiso social, refleja que la empresa valora y apoya el esfuerzo de quienes trabajan en la construcción, la industria y el hogar personas que, con su labor diaria, aportan al desarrollo del país.

También da la idea de continuidad y compromiso constante: “seguimos reconociendo” implica que no es una acción momentánea, sino una filosofía permanente de respeto y admiración hacia el trabajo honesto y productivo.

4.3.5.1 Propuesta de eslogan de la empresa.

“Honramos la fuerza del trabajo que edifica progreso y construye nación.” Esta versión eleva el tono emocional y simbólico del mensaje. La palabra “Honramos” suena más solemne y transmite un aire de respeto profundo y reconocimiento genuino. La expresión “La fuerza del trabajo” resalta la energía y el esfuerzo de los trabajadores como el verdadero motor del desarrollo. Finalmente, la frase “Que edifica progreso y construye nación” refuerza la idea de que el trabajo no solo genera resultados individuales, sino que impulsa la construcción de un país más fuerte, moderno y unido. El resultado es un eslogan más institucional, inspirador y patriótico, ideal para utilizar en campañas, materiales corporativos o comunicación interna.

4.3.6 Tipografía corporativa.

Tipografía principal: Montserrat Bold

Uso: títulos, encabezados, rótulos, carteles, señalización.

Significado: transmite fuerza, confianza y estructura. Su forma geométrica representa estabilidad y profesionalismo, ideal para una empresa ferretera de gran escala.

Tipografía secundaria: Lato Regular o Open Sans

Uso: textos largos, documentos, descripciones y material digital.

Significado: aporta claridad, cercanía y modernidad. Facilita la lectura en medios impresos y digitales.

4.3.7 Identidad visual de marca

Nombre corporativo: Hipermercado Ferretería Argentina

Eslogan: Honramos la fuerza del trabajo que edifica progreso y construye nación.

Tabla 8.

Tabla de colores

Color	Código HEX	Significado
Azul Corporativo	#0046A8	Confianza, profesionalismo, seguridad y solidez.
Blanco	#FFFFFF	Transparencia, simplicidad y orden visual.
Negro (de apoyo)	#000000	Contraste y legibilidad en algunos usos impresos.

Nota: Fuente Propia

4.3.7.1 Usos del logotipo

Versión principal: Fondo blanco, logo a color (rojo y gris).

Versión secundaria: Fondo oscuro o gris, logo en blanco.

Versión monocromática: Solo en negro o blanco, cuando no sea posible usar color.

Zona de protección: Deja un espacio libre alrededor equivalente a la altura de la letra “H” del logotipo.

Tamaño mínimo: Nunca usar el logo con menos de 2,5 cm de ancho.

4.3.7.2 Aplicaciones corporativas

Papelería: membretes, tarjetas, sobres, facturas.

Uniformes: logo bordado o estampado en el pecho, preferiblemente sobre fondo blanco o gris.

Vehículos: logo principal en las puertas laterales, eslogan en la parte trasera.

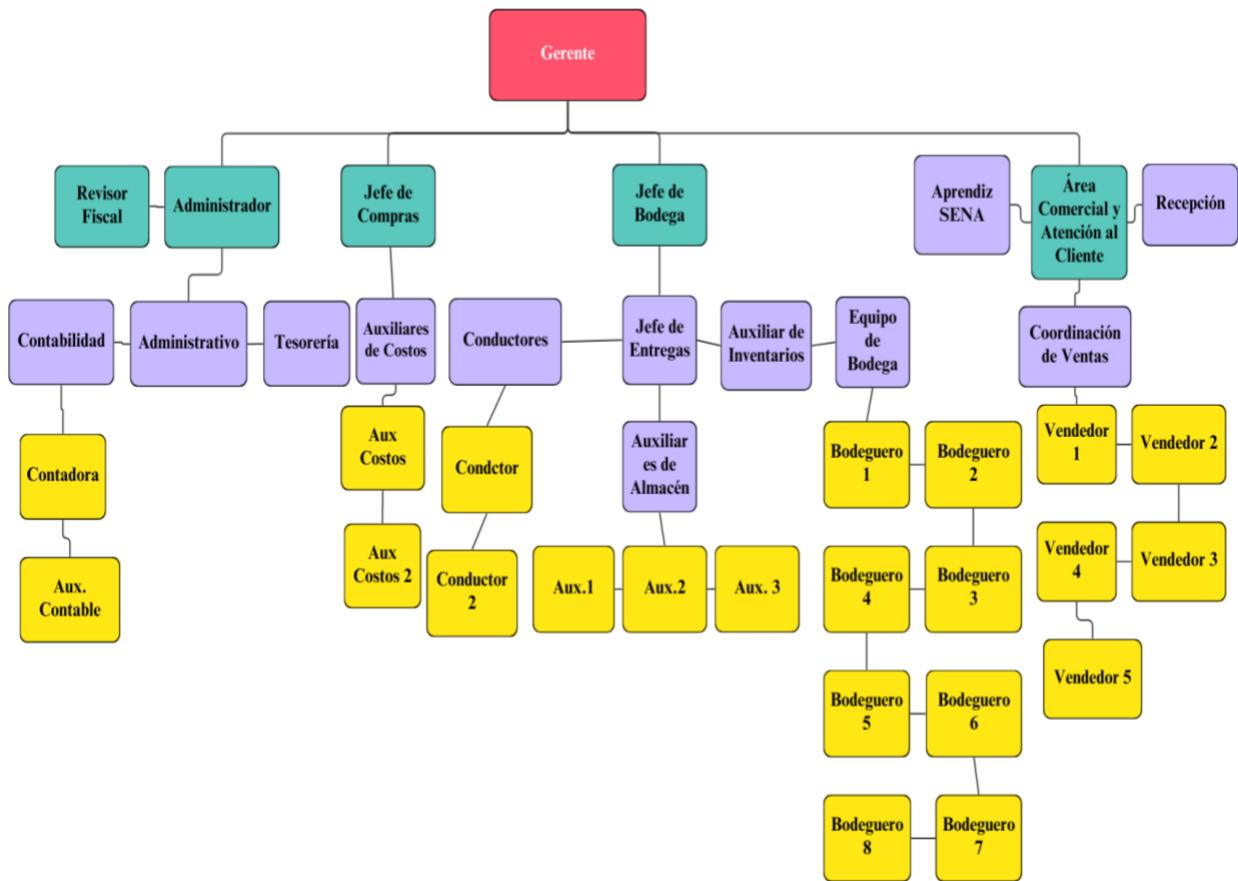
Redes sociales: usar versión simplificada del logo (solo ícono o siglas HFA) con los colores institucionales.

Publicidad: mantener contraste alto y fondo limpio, evitando saturación visual.

PLAN ESTRATÉGICO

4.3.6 Estructura organizacional.

Figura 23

Propuesta estructura organizacional

Nota: Fuente Propia

4.4. Plan de acción

4.4.1 Estrategia de ampliación de presupuesto para publicidad

Tabla 9.

Tabla estrategia ampliación en publicidad

Estrategia	Objetivo	Actividades	Plazos	Responsable/ Recursos	Metas
	Diseñar proyectos publicitarios efectivos a través de canales digitales.		6 meses	Personal administrativo y de atención al cliente- Internet – Recursos financieros	1 pauta radial. 1 página web. 3 perfiles en redes sociales (Twitter, IG y Facebook)
Estrategia de publicidad	Mejorar el reconocimiento de la ferretería para efectos de recordación y posicionamiento	Elaboración de material POP.	2 meses	Personal Administrativo. Recursos financieros	10.000 Unidades de material POP.
	Evaluación periódica (cada 3 meses) de la implementación		Cada 3 meses	Personal administrativo y de atención al cliente.	1 informe de resultados de evaluación del plan

Nota: Fuente propia

4.4.2 Estrategia de atención al cliente

Tabla 10.

Estrategia en la atención al cliente

Estrategia	Objetivo	Actividades	Plazos	Responsable /Recursos	Metas
		Realizar una convocatoria de un experto, basado en la necesidad primaria del proceso de atención al cliente	5 meses	- Administrador - Recursos financieros	Contratación de experto
Estrategia de atención al cliente	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes a partir de un proceso de capacitación	Desarrollo de la capacitación al personal de ventas y demás en atención al cliente.	1 mes	- Administrador y oficina de talento humano - Recursos financieros	1 protocolo de recepción de clientes validado
	Evaluación del proceso de capacitación	15 después del evento		- Oficina de talento humano - Recursos financieros	1 informe de resultados de la evaluación

Nota: Fuente Propia

4.4.3 Estrategia del uso de las TIC'S para ampliar el mercado

Tabla 11.*Uso de las TIC'S*

Estrategia	Objetivo	Actividades	Plazos	Recursos	Metas
Estrategia del uso de las TIC'S	Ampliar la cobertura y la participación de la ferretería en el mercado.	Actualización del hardware y el software del área de atención al cliente y de mercado	2 meses	- Personal de soporte técnico - Recursos financieros	Actualización de hardware y software
		Incorporación de plataformas para asignación y presentación del portafolio de productos.	1 mes	- Personal de soporte técnico - Recursos financieros	Implementar plataformas digitales
		Evaluación de la efectividad de las actividades	6 meses	Administrador y personal técnico	1 informe de evaluación

*Nota: Fuente Propia***4.4.4 Estrategia de Incentivos para trabajadores****Tabla 12.***Incentivo trabajadores*

Estrategia	Objetivo	Actividades	Plazos	Recursos	Metas
Estrategia de incentivos para los trabajadores	Mejorar el compromiso y motivación de los trabajadores de la empresa.	Diseño de un plan de incentivos (ascensos, bonificaciones, vacaciones u otros)	2 meses	Personal administrativo-	1 plan de capacitación para la vigencia 2021
		Evaluación periódica de la implementación	3 meses	Personal administrativo- Recursos financieros	1 informe de resultados de evaluación del plan

Nota: Fuente Propia

4.4.5 Estrategia de aprovechar variedad de proveedores

Tabla 13.

Aprovechamiento de variedad de proveedores

Estrategia	Objetivo	Actividades	Plazos	Recursos	Metas
Estrategia de variedad de proveedores	Ampliar contactos con proveedores basados en la calidad	Realizar alianzas estratégicas con nuevos proveedores.	2 meses Agosto de 2021 en adelante	Personal administrativo y de atención al cliente - Internet - Servicio de telefonía - Equipos de cómputo - Recursos financieros	1 pauta radial. 1 página web. 3 perfiles en redes sociales (Twitter, IG y Facebook)
				Personal administrativo y de atención al cliente - Internet - Equipos de cómputo y electrónicos - Servicio de telefonía - Recursos financieros	1000 plegables impresos 1000 plegables distribuidos

Nota: Fuente Propia

5. Conclusiones

El desarrollo del presente plan estratégico permitió identificar de manera integral la situación actual del Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S., evidenciando tanto sus fortalezas operativas como las debilidades internas que limitan su competitividad en el mercado ferretero de la ciudad de Pasto. A través del diagnóstico externo e interno, unido a herramientas como las matrices MEFI, MEFE, DOFA, EFI, MPC y BCG, se estableció que la empresa cuenta con una posición favorable en términos de variedad de productos, experiencia en el sector y costos operativos competitivos; sin embargo, enfrenta dificultades significativas en aspectos como la satisfacción laboral, la comunicación interna, el servicio al cliente, la baja inversión en publicidad y la ausencia de un plan de crecimiento estructurado.

El análisis de las encuestas realizadas a clientes permitió concluir que, aunque la percepción general sobre los productos, precios y atención es positiva, existen oportunidades claras de fortalecimiento en la fidelización, la asesoría personalizada, la visibilidad digital y la modernización de los canales de información. Asimismo, el estudio del personal reveló problemáticas críticas en satisfacción, reconocimiento, ambiente laboral y oportunidades de crecimiento, elementos que afectan directamente el desempeño organizacional y la calidad del servicio.

Las matrices estratégicas permitieron formular acciones orientadas al aprovechamiento de las oportunidades del mercado, tales como el crecimiento del sector ferretero, la demanda ascendente y el acceso a nuevas tecnologías. Al mismo tiempo, permitieron generar estrategias orientadas a mitigar amenazas externas como la sobreoferta y los cambios en las políticas económicas, así como a corregir debilidades internas estructurales. El rediseño del direccionamiento estratégico —incluyendo misión, visión, valores corporativos, eslogan y

PLAN ESTRATÉGICO

logotipo— establece un horizonte más coherente, moderno y alineado con la identidad y el propósito de la empresa, proyectándola hacia un crecimiento sostenible.

En conclusión, la elaboración de este plan estratégico no solo permitió diagnosticar la situación actual de la organización, sino que también proporcionó una hoja de ruta clara, pertinente y aplicable que orienta a la empresa hacia el fortalecimiento de su competitividad, el mejoramiento de su clima laboral, la modernización de sus procesos y la consolidación de su posicionamiento en el mercado ferretero regional.

6 Recomendación

Se recomienda a la gerencia del Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S. implementar de manera progresiva y sistemática las estrategias propuestas en este plan estratégico, priorizando aquellas que impactan directamente la calidad del servicio, la motivación del talento humano y la comunicación interna. La creación de un programa estructurado de capacitación, liderazgo y servicio al cliente resulta esencial para mejorar la experiencia de compra y fortalecer la cultura organizacional. Asimismo, es indispensable aumentar la inversión en publicidad y presencia digital, aprovechando el uso de TIC para ampliar el alcance comercial y mejorar la visibilidad de la marca.

Se sugiere establecer un plan de acción anual que incluya indicadores de evaluación, responsables, tiempos y recursos específicos, permitiendo realizar seguimiento continuo a los avances y ajustes necesarios. Además, se recomienda actualizar periódicamente el análisis del entorno para anticiparse a cambios en la competencia, políticas económicas o comportamiento del consumidor. De igual manera, es importante mantener el enfoque en la fidelización de clientes, la diversificación del portafolio y la modernización de los procesos logísticos y administrativos.

PLAN ESTRATÉGICO

Finalmente, se aconseja que la empresa interiorice este plan estratégico como una herramienta viva y flexible que acompañe su desarrollo a largo plazo. Su implementación disciplinada permitirá consolidar una empresa moderna, competitiva y centrada en la satisfacción del cliente, capaz de posicionarse como líder regional y proyectarse hacia nuevas oportunidades de expansión en el departamento de Nariño.

Referencias

CEPAL. (2019). La competitividad y sus factores determinantes. *Revista de la CEPAL*, 21.

Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Fiallos u, M. de los A. (2021). Diseño de un modelo de plan estratégico para la Ferretería 12 de Noviembre. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos. (s. f.). *Santander Open Academy*. Recuperado el 18 de noviembre de 2024, de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>

Matriz DOFA: ¿Qué es y cómo potencia tus fortalezas? (s. f.). *Universidad de los Andes*. Recuperado el 18 de noviembre de 2024, de <https://programas.uniandes.edu.co/blog/que-es-una-matriz-dofa-descubre-como-usar-esta-herramienta-para-potenciar-tus-fortalezas>

Matriz BCG: Qué es y cómo aplicarla correctamente. (s.f.). Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/matriz-bcg/>

Mercadeo.com, L. y. (2003). Liderazgo y mercadeo.com. Obtenido de <http://www.dcne.ugto.mx/respaldo1/Contenido/MaterialDidactico/amezquita/Lecturas/Estrategia.pdf>

Rivera, J. B. (2022). Plan de mercadeo para la empresa J.Y.M. de la ciudad de San Juan de Pasto. San Juan de Pasto.

PLAN ESTRATÉGICO

Serna, H. (2023). Gerencia estratégica. 3R Editores.

Serna, Y. F. (2021). Diseño de un plan estratégico para la Ferretería Trejos del Cauca. Cauca.

Universidad de Barranquilla. (2023). Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8920553>

Vivares, J., & Vieda, Y. (2023). Un modelo de madurez para la planeación estratégica de sistemas de producción. Manizales: Vicedecanatura de Investigación y Extensión - VIE.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025, 9 de septiembre). *Indicadores económicos alrededor de la construcción (IEAC)*.
<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IEAC/bol-IEAC-IItrim2025.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (s. f.). *Indicadores económicos alrededor de la construcción: Estadísticas por tema*.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indicadores-economicos-alrededor-de-la-construccion>

Más Colombia. (2022, 31 de mayo). Históricamente, Nariño no ha sido un departamento industrial: empresario. https://mascolombia.com/historicamente-narino-no-ha-sido-un-departamento-industrial-empresario/amp/?utm_source

Mordor Intelligence. (2024, 15 de febrero). *Mercado de iluminación LED de América del Sur: tamaño, participación e insights* [Versión en español].

PLAN ESTRATÉGICO

[https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/south-america-led-lighting-
market?utm_source](https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/south-america-led-lighting-market?utm_source)

IMARC Group. (s. f.). *Mercado latinoamericano de tuberías de PVC: Informe de mercado 2025-2033* [Versión en español]. [https://www.imarcgroup.com/report/es/latin-
america-pvc-pipes-market?utm_source](https://www.imarcgroup.com/report/es/latin-america-pvc-pipes-market?utm_source)

Anexos**ANEXO A-****ENCUESTA A CLIENTES****Objetivo de la encuesta:**

Realizar un estudio para la elaboración de un plan estratégico para el hipermercado ferretería argentina.

¡Tu opinión es muy importante para nosotros! Te agradecemos por tomarte unos minutos para completar esta encuesta, la cual nos ayudará a mejorar nuestra oferta y brindarte una mejor experiencia de compra.

Conocer tu nivel de satisfacción con nuestros productos, atención al cliente y servicios, para implementar mejoras que hagan tu experiencia de compra más eficiente y agradable.

Esta encuesta está diseñada para conocer tu percepción sobre los productos y servicios que ofrecemos en Hipermercado Ferretería Argentina. Valoramos tus comentarios para optimizar nuestras operaciones y asegurarnos de cumplir con tus expectativas.

1. Datos Generales**• Edad:**

- Menos de 18
- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55 o más

• Frecuencia de visita:

- Diaria
- Semanal
- Mensual
- Ocasional

2. Productos y Servicios**• ¿Qué tipo de productos compras con más frecuencia? (Marca las opciones que apliquen)**

- Herramientas eléctricas

PLAN ESTRATÉGICO

- Materiales de construcción
 - Jardinería
 - Pinturas y accesorios
- ¿Cómo calificarías la variedad de productos disponibles?
 - Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Mala

3. Experiencia de Compra

- ¿Cómo calificarías la atención al cliente?
 - Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Mala
- ¿Qué tan fácil te resulta encontrar los productos que buscas?
 - Fácil
 - Regular
 - Difícil
 - Muy difícil

4. Precios y Promociones

- ¿Cómo consideras los precios de nuestros productos?
 - Muy altos
 - Altos
 - Asequibles
 - Muy asequibles
- ¿Qué tipo de promociones te gustaría ver? (Marca las opciones que apliquen)
 - Descuentos por volumen

PLAN ESTRATÉGICO

- Ofertas de temporada
- Programas de fidelidad

5. Sugerencias y Comentarios

- ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar nuestros productos o servicios?

○ _____

- ¿Algo más que te gustaría compartir?

○ _____

¡Gracias por tu colaboración! Tu opinión es muy importante para nosotros.

Anexo B

ENCUESTA A FUNCIONARIOS

Objetivo de la entrevista: Realizar un estudio para la elaboración de un plan estratégico para el hipermercado ferretería argentina

Tu opinión es clave para mejorar nuestro ambiente laboral. Te agradecemos por tomarte unos minutos para completar esta encuesta.

Esta encuesta busca conocer tu satisfacción con el entorno de trabajo, las condiciones laborales y la comunicación interna. Tus respuestas son fundamentales para mejorar tu experiencia en la empresa.

Obtener feedback sobre aspectos clave del trabajo en equipo, ambiente laboral y gestión interna para implementar mejoras que favorezcan tu desarrollo y bienestar.

1. Datos Generales

- Departamento:
 - Ventas
 - Almacén
 - Recepción
 - Administración
- Antigüedad en la empresa:
 - Menos de 1 año
 - 1-3 años
 - 4-6 años
 - Más de 6 años

2. Satisfacción Laboral

- ¿Cómo calificarías tu satisfacción general en el trabajo?
 - Muy alta
 - Alta
 - Regular

PLAN ESTRATÉGICO

- Baja
- ¿Te sientes valorado en tu puesto?
 - Siempre
 - A menudo
 - A veces
 - Nunca

3. Ambiente de Trabajo

- ¿Cómo describirías el ambiente laboral en tu equipo?
 - Muy colaborativo
 - Colaborativo
 - Neutral
 - Poco colaborativo
 - Nada colaborativo
- ¿Consideras que hay una buena comunicación entre los distintos departamentos?
 - Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Mala

4. Desarrollo Profesional

- ¿Sientes que tienes oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?
 - Muchas
 - Algunas
 - Pocas
 - Ninguna
- ¿Qué tipo de formación te gustaría recibir? (Marca las opciones que apliquen)
 - Capacitación técnica

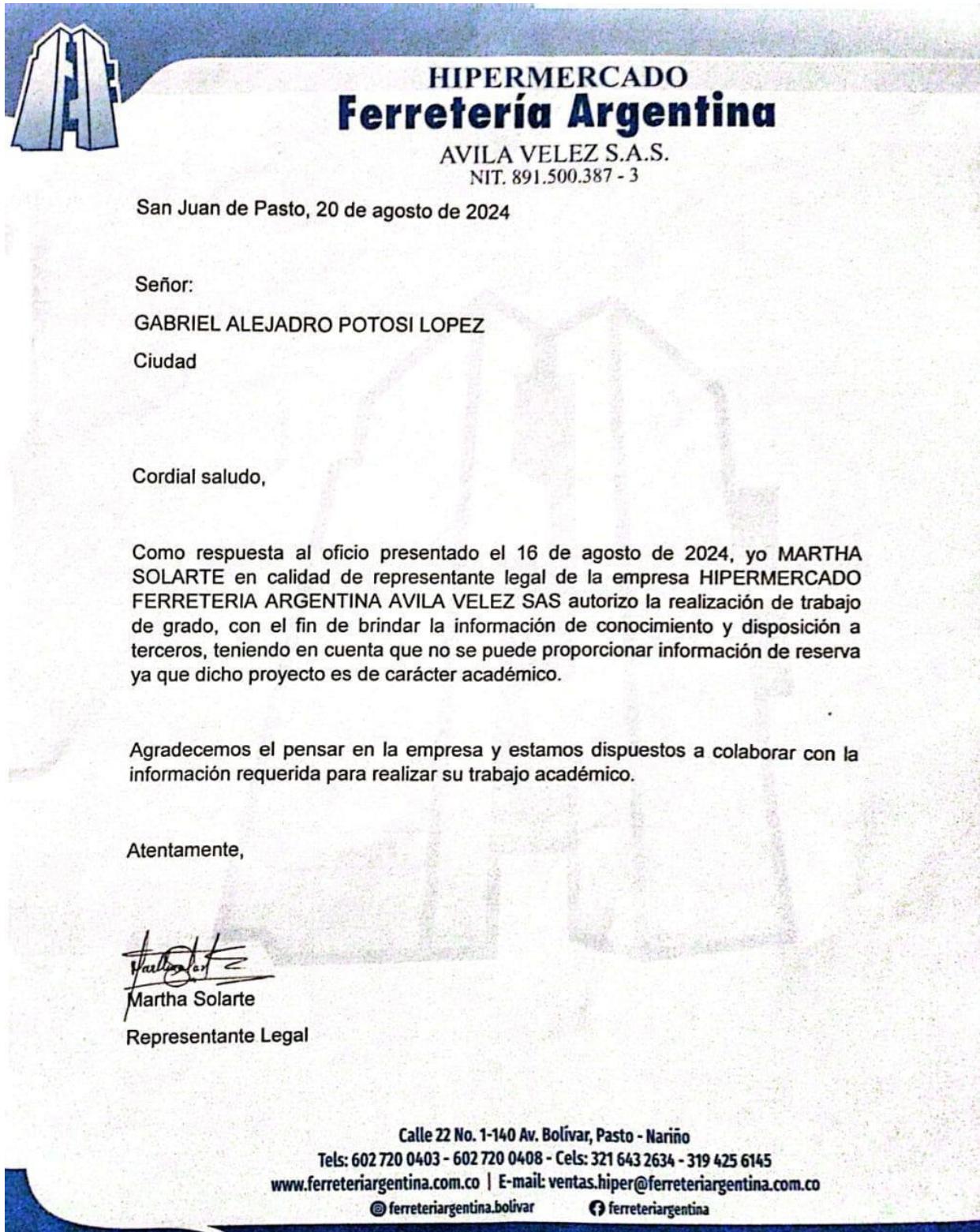
PLAN ESTRATÉGICO

- Habilidades de liderazgo
- Atención al cliente

¡Gracias por tu colaboración! Tu opinión es fundamental para nosotros y para el futuro de nuestro hipermercado.

Anexo C

Carta de aceptación de trabajo de grado





San Juan de Pasto, enero 14 de 2026

Biblioteca
REMIGIO FIORE FORTEZZA OFM. CAP.
Universidad CESMAG
Pasto

Saludo de paz y bien.

Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado / Trabajo de Aplicación denominado Plan Estratégico Para El Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S Ubicada En La Ciudad de Pasto, presentado por el (los) autor(es) Gabriel Alejandro Potosí López del Programa Académico de Administración de Empresas correo electrónico biblioteca.trabajosdegrado@unicesmag.edu.co. Manifiesto como asesor(a), que su contenido, resumen, anexos y formato PDF cumple con las especificaciones de calidad, guía de presentación de Trabajos de Grado o de Aplicación, establecidos por la Universidad CESMAG, por lo tanto, se solicita el paz y salvo respectivo.

Atentamente,

Mg. ORLANDO ESTUPIÑAN REVELO
12975607
Administración de empresas
3105629694
moestupinan@unicesmag.edu.co



INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES)	
Nombres y apellidos del autor: Gabriel Alejandro Potosí López	Documento de identidad: 1.004.190.364
Correo electrónico: Gabolopez9502@gmail.com	Número de contacto: 3147524812
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del asesor: Orlando Estupiñan Revelo	Documento de identidad: 12975607
Correo electrónico: moestupinan@unicesmag.edu.co	Número de contacto: 3105629694
Título del trabajo de grado: Plan Estratégico Para El Hipermercado Ferretería Argentina Ávila Vélez S.A.S Ubicada En La Ciudad de Pasto	
Facultad y Programa Académico: Facultad: Ciencias Administrativas y contables - Programa: Administración de empresas	

En mi (nuestra) calidad de autor(es) y/o titular (es) del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, confiero (conferimos) a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado en el repositorio institucional. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento, abarca las siguientes características:

- La autorización se otorga desde la fecha de suscripción del presente documento y durante todo el término en el que el (los) firmante(s) del presente documento conserve (mos) la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que deje (mos) de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el Trabajo de Grado o de Aplicación, me (nos) comprometo (comprometemos) a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de mi(nuestra) parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del Trabajo de Grado o de Aplicación dentro del repositorio institucional. Conozco(conocemos) que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la petición, para desmarcar la visualización del Trabajo de Grado o de Aplicación del repositorio institucional.



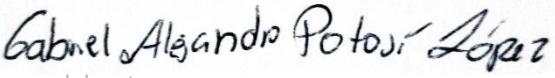
- b) Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el Trabajo de Grado o de Aplicación en formato digital y teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, acepto(amos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación circulará con un alcance mundial.
- c) Acepto (aceptamos) que la autorización que se otorga a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, renuncio(amos) a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el Trabajo de grado o de Aplicación.
- d) Manifiesto (manifestamos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que ostento(amos) los derechos patrimoniales de autor sobre la misma. Por consiguiente, asumo(asumimos) toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndose indemne de cualquier reclamación que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendo nombre de(los) autor(es) y la fecha de publicación.
- e) Autorizo(autorizamos) a la Universidad CESMAG para incluir el Trabajo de Grado o de Aplicación en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

NOTA: En los eventos en los que el trabajo de grado o de aplicación haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

Como consecuencia de lo anterior, autorizo(autorizamos) la publicación, difusión, consulta y uso del Trabajo de Grado o de Aplicación por parte de la Universidad CESMAG y sus usuarios así:

- Permito(permitimos) que mi(nuestro) Trabajo de Grado o de Aplicación haga parte del catálogo de colección del repositorio digital de la Universidad CESMAG, por lo tanto, su contenido será de acceso abierto donde podrá ser consultado, descargado y compartido con otras personas, siempre que se reconozca su autoría o reconocimiento con fines no comerciales.

En señal de conformidad, se suscribe este documento en San Juan de Pasto a los 2 días del mes de Enero del año 2026

 Firma del autor	Firma del autor
Nombre del autor: Gabriel Alejandro Potosí López	Nombre del autor:
 Firma del autor	Firma del autor
Nombre del autor:	Nombre del autor:
Nombre del asesor: ORLANDO ESTUPIÑAN REVELO	