

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MIL SABORES COLOMBIA DE LA  
CIUDAD DE PASTO, 2013 - 2017**

**LUIS CARLOS AYALA BASTIDAS  
MARCOS DANIEL PÉREZ ARTURO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES - VIPRI  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MIL SABORES COLOMBIA DE LA  
CIUDAD DE PASTO, 2013 - 2017**

**LUIS CARLOS AYALA BASTIDAS  
MARCOS DANIEL PÉREZ ARTURO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:  
Esp. CARLOS OMAR OJEDA ENRÍQUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES - VIPRI  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y las conclusiones aportadas en este trabajo de grado son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1° del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Asesor**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**San Juan de Pasto, Junio de 2013**

## **AGRADECIMIENTOS**

...A DIOS, por todas las bendiciones recibidas durante toda la especialización, especialmente por mantenerme estable con mi salud.

...A mis padres, por todo su apoyo incondicional y por inculcar en mi, valores y principios que me han permitido ser una persona útil a la sociedad.

...A la Universidad de Nariño, por brindar la oportunidad de realizar estudios de postgrados con un excelente nivel académico.

...A todos los tutores, quienes me brindaron todo su conocimiento y aportaron en mi crecimiento como profesional.

...A mis compañeros y demás personas, que colaboraron en el transcurso de esta especialización.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN .....	13
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	14
1.1 TÍTULO .....	14
1.2 TEMA .....	14
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	14
1.3.1 Planteamiento del problema.....	14
1.3.2 Formulación del problema.....	14
1.3.3 Sistematización del problema. ....	15
2. OBJETIVOS .....	16
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
3. JUSTIFICACIÓN .....	17
4. MARCO DE REFERENCIA.....	18
4.1 ANTECEDENTES .....	18
4.2 MARCO TEÓRICO.....	18
4.2.1 Marco histórico de la planeación estratégica (Antecedentes .....	18
4.2.2 Planeación estratégica. ....	21
4.2.3 Etapas de planeación.....	22
4.2.4 Proceso estratégico.....	24
4.2.5 Historia y caracterización de la empresa. Se debe tener en cuenta: .....	25
4.2.6 Diagnóstico estratégico. ....	25
4.2.7 Direccionamiento estratégico .....	29
4.3 MARCO CONCEPTUAL .....	52
4.4 MARCO CONTEXTUAL.....	57
4.4.1 Macrocontexto.....	57
5. METODOLOGÍA .....	60
5.1 TIPO DE ESTUDIO .....	60

5.2	PARADIGMA.....	60
5.3	ENFOQUE .....	60
5.4	MÉTODO .....	61
5.5	FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	61
5.6	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	61
6.	CARACTERIZACION DE LA EMPRESA .....	62
6.1	REFERENTE HISTÓRICO.....	62
6.2	PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	62
6.2.1	Chocolatería:.....	62
6.2.2	Juguetería con dulces: .....	62
6.2.3	Dulcería:.....	63
7.	ORGANIGRAMA.....	64
8.	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO .....	65
8.1	DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA .....	65
8.1.1	Análisis del macroentorno .....	65
8.1.1.1	Entorno económico .....	65
8.1.1.2	Entorno político - jurídico .....	66
8.1.1.3	Entorno social: .....	66
8.1.1.4	Entorno tecnológico. ....	67
8.2	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	67
8.2.1	Rivalidad de la competencia actual.....	68
8.2.2	Amenaza de nuevos competidores en el sector.....	68
8.2.3	Amenaza de productos sustitutos.....	68
8.2.4	Poder de negociación de los proveedores. ....	69
9.	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO .....	70
9.1	MATRICES DE INSUMO .....	70
9.1.1	Matriz POAM.....	70
9.1.2	MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos):.....	75
9.2	DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA .....	77
9.3	PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA [PCI] .....	78

9.4	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS [MEFI] .....	82
9.5	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO [MPC].....	84
9.6	MATRIZ DOFA.....	92
10.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	95
10.1	HORIZONTE DE TIEMPO .....	95
10.2	MISIÓN .....	95
10.3	VISIÓN.....	95
10.4	PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	95
10.5	OBJETIVOS CORPORATIVOS .....	96
10.6	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	96
10.6.1	Matriz de la gran estrategia.....	96
10.6.2	Matriz Boston Consulting Group .....	97
10.6.3	Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) .....	98
10.6.4	Matriz interna y externa.....	101
10.6.5	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	101
11.	ESTRATEGIAS .....	104
	CONCLUSIONES .....	113
	RECOMENDACIONES.....	114
	BIBLIOGRAFÍA.....	116
	NETGRAFÍA .....	117



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Modelo de planeación y gestión estratégica .....	22
Figura 2. Proceso estratégico .....	24
Figura 3. Análisis del entorno.....	25
Figura 4. Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter .....	27
Figura 5. Formulación de estrategias.....	32
Figura 6. Matriz Boston Consulting Group (BCG) .....	46
Figura 7. Matriz interna – externa I/E.....	47
Figura 8. Matriz de la gran estrategia .....	48
Figura 9. Matriz PEYEA .....	49

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Matriz de perfil de capacidades internas (PCI) .....	33
Tabla 2. Matriz perfil de oportunidades y amenazas (POAM).....	35
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	36
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	38
Tabla 5. Matriz MPC .....	39
Tabla 6. Matriz axiológica .....	41
Tabla 7. Matriz DOFA .....	44
Tabla 8. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	50

## **RESUMEN**

El direccionamiento estratégico es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito, cuando se desea alcanzar algo en una organización, basándose en la administración por objetivos y cumplimiento de metas orientadas por su misión, visión y principios corporativos donde el compromiso es adquirido por todas las personas que tienen que ver con la organización, como se presenta en el trabajo realizado en la Industria Alimenticia Chambú, donde se evaluó a la empresa en cada una de sus áreas y se dio participación activa a cada uno de sus integrantes, permitiendo encontrar un conjunto de variables positivas y negativas al interior de la organización, así como las oportunidades y amenazas del medio externo, dando la opción de construir estrategias que beneficiarán a la empresa en el corto plazo; es importante destacar que se realizaron actividades urgentes que la empresa requería como es la construcción de la misión, visión y los valores que de ahora en adelante son la representación de la empresa y el derrotero para todos sus integrantes.

## **ABSTRACT**

Strategic management is a management tool that helps increase the chances of success, when you want to achieve something in an organization, based on management by objectives and fulfilling its mission-driven goals, vision and corporate principles where compromise is acquired by all people have to do with the organization, as presented in the work done in the Food Industry Chambu, where the company was assessed in each of their areas and active participation gave each of its members, allowing you to find a set of positive and negative variables within the organization as well as the opportunities and threats in the external environment, giving the option to build strategies that will benefit the company in the short term, it is important to emphasize that urgent activities were held company required as the construction of the mission, vision and values hereafter are the representation of the company and the course for all its members.

## INTRODUCCIÓN

La idea de este trabajo surge por la necesidad que tiene la empresa de dirigir todos sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos propuestos, ya que por enfocarse únicamente en la actividad de venta y distribución de sus productos, ha dejado de lado el diseño de un proceso que guíe su conducta, su camino y la declaración de su filosofía empresarial.

La información se recopilará por medio de la observación directa, el establecimiento de un diálogo con las personas que laboran en ella y la aplicación de encuestas al personal de la empresa que permitan obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa, analizando interna y externamente su estructura, el análisis de dicho resultado y finalmente el establecimiento de las estrategias pertinentes.

Para tal efecto se realizará el plan estratégico, el cual es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concentramos las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente, cuyo objetivo es trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión, convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados). Este se encuentra compuesto por la formulación de la misión, visión, objetivos organizacionales, análisis de la situación actual, diagnóstico, formulación y el plan de acción o plan operativo.

La investigación a aplicar en el presente trabajo es de tipo descriptivo, puesto que consta de un estudio analítico, descriptivo y propositivo, que comprende el registro, análisis e interpretación de la información recopilada y los procesos de las teorías estudiados, estableciendo conclusiones y recomendaciones con base en dichos análisis de cuyo resultado se plantea la propuesta de direccionamiento como herramienta de gestión de la Empresa Mil Sabores.

## 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 1.1 TÍTULO

Plan Estratégico de la Empresa Mil Sabores Colombia 2013 - 2017

### 1.2 TEMA

Organización empresarial.

### 1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.3.1 Planteamiento del problema.** La empresa Mil Sabores Colombia fue creada con el fin de vender y distribuir chocolatería, juguetería con dulces y confitería importada de reconocidas marcas de China, España, México, Estados Unidos y Brasil, empresa pequeña, de carácter unipersonal.

La mayoría de empresas en la ciudad de Pasto son pequeñas y medianas y no cuentan con un plan Estratégico, han evolucionado sin una misión o visión del negocio que encamine sus esfuerzos de una manera competitiva.

La falta de Planeación Estratégica ha llevado a que la empresa objeto de estudio, este limitada en la prestación de sus servicios y que actualmente no alcance una participación destacada en el mercado.

De acuerdo a la situación evidenciada, se requiere la formulación del Plan estratégico, con el objeto de brindar una herramienta de trabajo que oriente la gestión, mediante la formulación de políticas empresariales, objetivos estratégicos, políticas, estrategias, acciones e indicadores enfocados hacia el mejoramiento organizacional que redunde en el cumplimiento de sus objetivos, su visión y misión organizacional y en la prestación de los servicios con calidad y continuidad buscando siempre la satisfacción de los usuarios del servicio.

Mediante el conocimiento de las características del entorno de la organización, de las condiciones internas, se pueden retomar experiencias tendientes a contribuir a un mejor planteamiento del futuro deseado para la empresa partiendo no solo de la situación actual que aseguren la eficiente prestación del servicio de venta y distribución de sus productos.

**1.3.2 Formulación del problema.** Para identificar el problema que se pretende analizar en este trabajo de investigación se establece la siguiente pregunta:

¿Cuál es el direccionamiento estratégico para la empresa Mil Sabores Colombia de la ciudad de Pasto, para los años 2013-2017?

### **1.3.3 Sistematización del problema.**

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa en sus diferentes niveles?
- ¿Qué resultados genera la aplicación de matrices estratégicas?
- ¿Qué estrategias se deben desarrollar en función del logro de los objetivos?
- ¿Qué estrategias debe establecer la empresa a largo plazo?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular el Plan Estratégico para la Empresa Mil Sabores Colombia de la ciudad de Pasto, para los años 2013-2017

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico estratégico de la Empresa mediante el análisis del entorno organizacional identificando oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas.
- Formular la plataforma estratégica sobre la cual la Empresa debe enmarcar su accionar: principio y valores, misión, visión, políticas empresariales y objetivos estratégicos.
- Definir los planes de acción que orienten la implementación de estrategias hacia el Direccionamiento Estratégico de la Empresa.



### **3. JUSTIFICACIÓN**

La Empresa Mil Sabores Colombia, es una empresa de carácter unipersonal que actualmente presenta problemas de carácter económico, administrativo y financiero, que requiere de un diagnóstico y análisis detallado interno y externo de la organización con el propósito de redireccionar las políticas y estrategias que permitan el mejoramiento de los Indicadores de gestión con eficiencia y efectividad.

El planteamiento de la propuesta estratégica busca que la Empresa identifique las deficiencias de la organización, con el objetivo de plantear acciones de mejoramiento que en un horizonte de tiempo orienten su quehacer empresarial.

El Plan de direccionamiento estratégico es el principal instrumento de gestión que busca la prestación eficiente del servicio, venta y distribución de sus productos.

El proceso de planeación estratégica permitirá además a la Empresa el monitoreo permanente de los resultados a nivel de indicadores, busca formular estrategias que garanticen la gestión y el control de la Empresa.

La solución a la problemática planteada a través de la formulación del Plan estratégico, busca ampliar la cobertura del mercado de la venta y distribución de sus productos, la rentabilidad financiera y la eficiencia y efectividad de los procesos que redunden en el mejoramiento del desempeño organizacional.

Además este trabajo de investigación se enfocara a la formulación de un plan de direccionamiento estratégico en la Empresa Mil Sabores Colombia, en los años 2013 a 2017.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 ANTECEDENTES

Se han elaborado varios trabajos de direccionamiento estratégico que han consistido en la elaboración de un diagnóstico estratégico que identifique las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que permitan la formulación de la propuesta estratégica de las empresas y la formulación del plan de acción de las mismas. Entre ellos tenemos:

**Título:** Direccionamiento Estratégico para la Industria Alimenticia Chambú, para el año 2009

**Autor:** Ortiz Marín, Yaquelin Ernestina

**Año:** 2012

**Resumen:** El direccionamiento estratégico es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito, cuando se desea alcanzar algo en una organización, basándose en la administración por objetivos y cumplimiento de metas orientadas por su misión, visión y principios corporativos donde el compromiso es adquirido por todas las personas que tienen que ver con la organización, como se presenta en el trabajo realizado en la Industria Alimenticia Chambú, donde se evaluó a la empresa en cada una de sus áreas y se dio participación activa a cada uno de sus integrantes, permitiendo encontrar un conjunto de variables positivas y negativas al interior de la organización, así como las oportunidades y amenazas del medio externo, dando la opción de construir estrategias que beneficiarán a la empresa en el corto plazo; es importante destacar que se realizaron actividades urgentes que la empresa requería como es la construcción de la misión, visión y los valores que de ahora en adelante son la representación de la empresa y el derrotero para todos sus integrantes.

**Título:** Direccionamiento Estratégico para la Empresa Ferretería Pasto Plaza 2011-2015

**Autor:** Jurado Ortega, Marcela  
Valencia Aguirre, Luz Angélica

**Año:** 2012

### 4.2 MARCO TEÓRICO

**4.2.1 Marco histórico de la planeación estratégica (Antecedentes).** En la antigüedad, Sócrates comparo las actividades de un empresario con las de un general al evaluar que en toda tarea quienes la ejecutan eficazmente tienen que

hacer planes y utilizar recursos para alcanzar objetivos. Se destacaron grandes estrategias militares como: Alejandro Magno, Napoleón, Aníbal, Atila, quienes libraron batallas bajo movimientos estratégicos militares sabiamente concebidos y hábilmente ejecutados, dirigiendo sus ejércitos con el objeto de vencer al enemigo; la estrategia militar existió en todas las edades de la historia. La planeación estratégica, desde tiempos remotos se ha aplicado para la consecución de objetivos, principalmente para la consecución de tierra.<sup>1</sup>

Así, por ejemplo cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló estrategias y analizó el entorno, uso los recursos para determinar tácticas, proyectos y pasos a seguir, lo anterior indica la planeación estratégica de la batalla.<sup>2</sup>

Por otro lado, Frederick Taylor, manifestaba que el papel esencial del administrador era la planeación de las tareas en la organización.

Peter Drucker (1954), se refiere a que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente, saber que recursos posee, que debe tener y hacia donde se debe proyectar.

Alfred Chandler, indica que es la metodología que indica las metas básicas de la Empresa a largo plazo, la adopción de planes de acción y definición de recursos. Desde la década de los 60' se han usado diferentes términos para referirse a la Planeación estratégica, términos como: Planeación a largo plazo, planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general, planeación formal, planeación integrada, planeación corporativa y más recientemente llamada Gerencia Estratégica.

El termino planeación estratégica ha evolucionado y en la década de los 60' se habla por ejemplo de planeación para un periodo de estabilidad y crecimiento, en los 70' de planeación para empresa en situación de ataque, en los 80' de planeación para racionalización y en los 90' habla de planeación que asegure el crecimiento de la empresa y la internacionalización. Así, también se introducen conceptos y técnicas como: en los 60', de proyección tecnológica, planeación de la fuerza laboral, matiz de producto mercado, en los 70', planeación de escenarios, apreciación del riesgo político, proyección social, evaluación de impacto ambiental, análisis de sensibilidad y riesgo, en los 80', de filosofías y objetivos empresariales, programas de mejoramiento a la calidad y en los 90', de formación de liderazgo,

---

<sup>1</sup> ESTRATEGIA MILITAR. En línea: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org). Consultado Julio 30 de 2012

<sup>2</sup> COLON, Renato Dimitri. Planeación estratégica. En línea: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consultado Julio 30 de 2012

benchmarking, outsourcing, holística gerencial, inteligencia emocional, mejora continua, cuadro de indicadores.<sup>3</sup>

De acuerdo a lo citado anteriormente, se observa que la planeación estratégica, es un término que se ha utilizado para la consecución de objetivos a corto, mediano y largo plazo, término que hace parte de un proceso organizacional y que le permite programar sus acciones, medir sus esfuerzos, evaluar sus fortalezas, atender y tratar sus debilidades, aprovechar las oportunidades del entorno en aras de satisfacer un objetivo que debe obedecer a un futuro deseado.

La planeación estratégica, se entiende como un proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión, de metas y tácticas generales y asignación de recursos.

La planeación estratégica es responsabilidad de todos los directivos y no es suficiente que estos la consideren como un contexto operativo o funcional limitándose a conocer bien su papel en la organización y confiando en que los directivos también conocerán el suyo. Las organizaciones modernas se encuentran en un entorno cada vez más complejo con una demanda creciente de respuestas estratégicas rápidas y efectivas, lo mínimo que los directivos necesitan comprender es cómo encaja su papel en el contexto de los problemas y de la dirección de la organización, sino se produce esta comprensión la efectividad de la dirección estratégica se verá seriamente comprometida.

Todo proceso de dirección estratégica que se implementa en empresas lucrativas o no lucrativas cuenta de varias etapas las cuales necesitan una base que las mantenga cohesionadas e integradas; esta base la constituyen tres elementos: la actitud estratégica, el pensamiento estratégico y la intención estratégica.

La autora Marina Menguzzato señala: ...“ la necesidad de un cambio de actitud de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a un entorno cada vez más turbulento y enfatiza que el centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficiencia, hasta las relaciones empresa entorno y la eficacia”<sup>4</sup>. En los criterios de la autora plantea que el centro de la dirección estratégica es la eficacia; sin embargo, si una empresa descuida el aspecto interno puede quedar a merced de las amenazas si no se percata de un incremento de las debilidades o si no explota al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades, es por ello, que se considera que la dirección estratégica debe centrarse en la efectividad, o lo que es lo mismo, centrar la atención en lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos con

---

<sup>3</sup> SALVADOR VANEGAS, Guido. Planeación estratégica. En línea: [www.geocities.com](http://www.geocities.com). Consultado Julio 30 de 2012

<sup>4</sup> MORRISEY, George. El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Madrid: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1993. p. 119

eficiencia y eficacia ya que ambas variables no deben verse como excluyentes sino complementarias desde el punto de vista estratégico.

**4.2.2 Planeación estratégica.** Proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

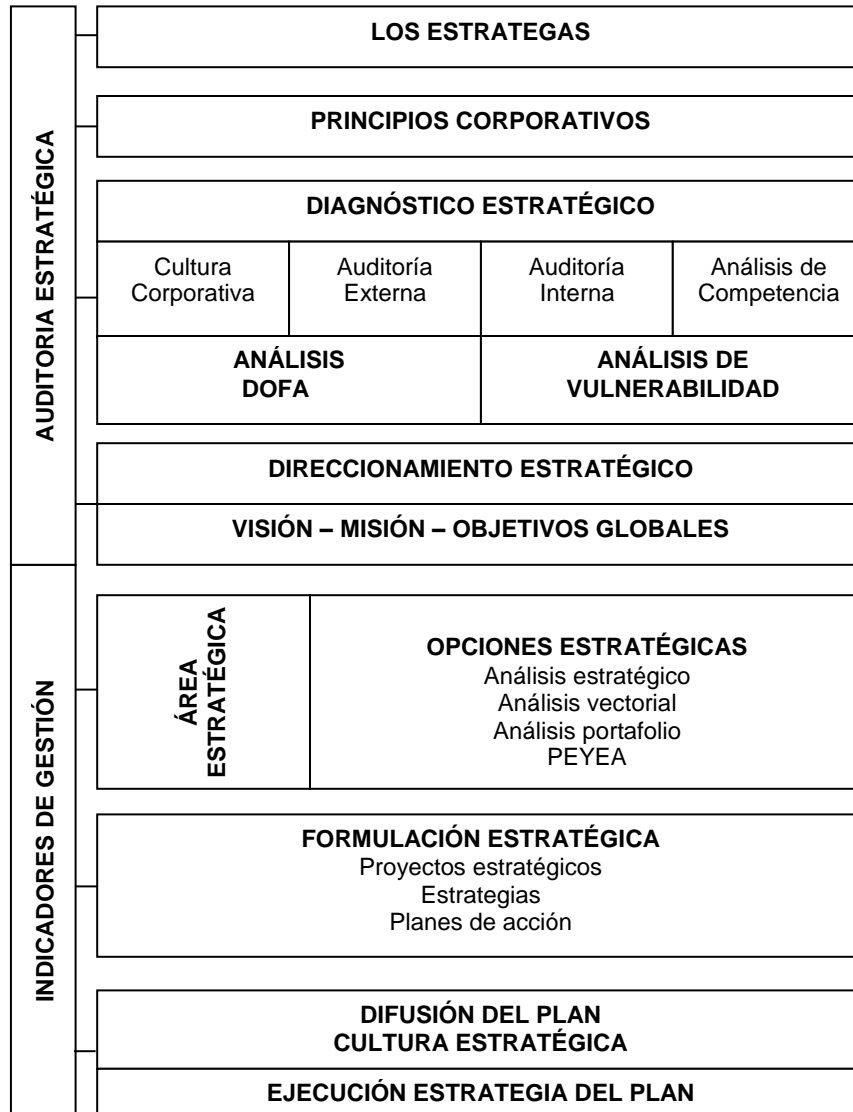
La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos. Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, esta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un período de cinco a diez años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un período de tres a un máximo de cinco años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

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

La figura 1, es un modelo que se propone dentro del trabajo para su ejecución.

**Figura 1. Modelo de planeación y gestión estratégica**



Fuente: SENA GÓMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Cuarta Edición. Bogotá: RAM Editores. 2000. p. 18

**4.2.3 Etapas de planeación.** El proceso de direccionamiento estratégico presenta tres etapas fundamentales: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye la creación de la misión y visión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresara la empresa, los que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, etc.

Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicas durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo.

La implantación de la estrategia, requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de una organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación, utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia, se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica, la implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: Que debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa? Y ¿Qué también podemos realizar al trabajo?. El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de los objetivos establecidos.

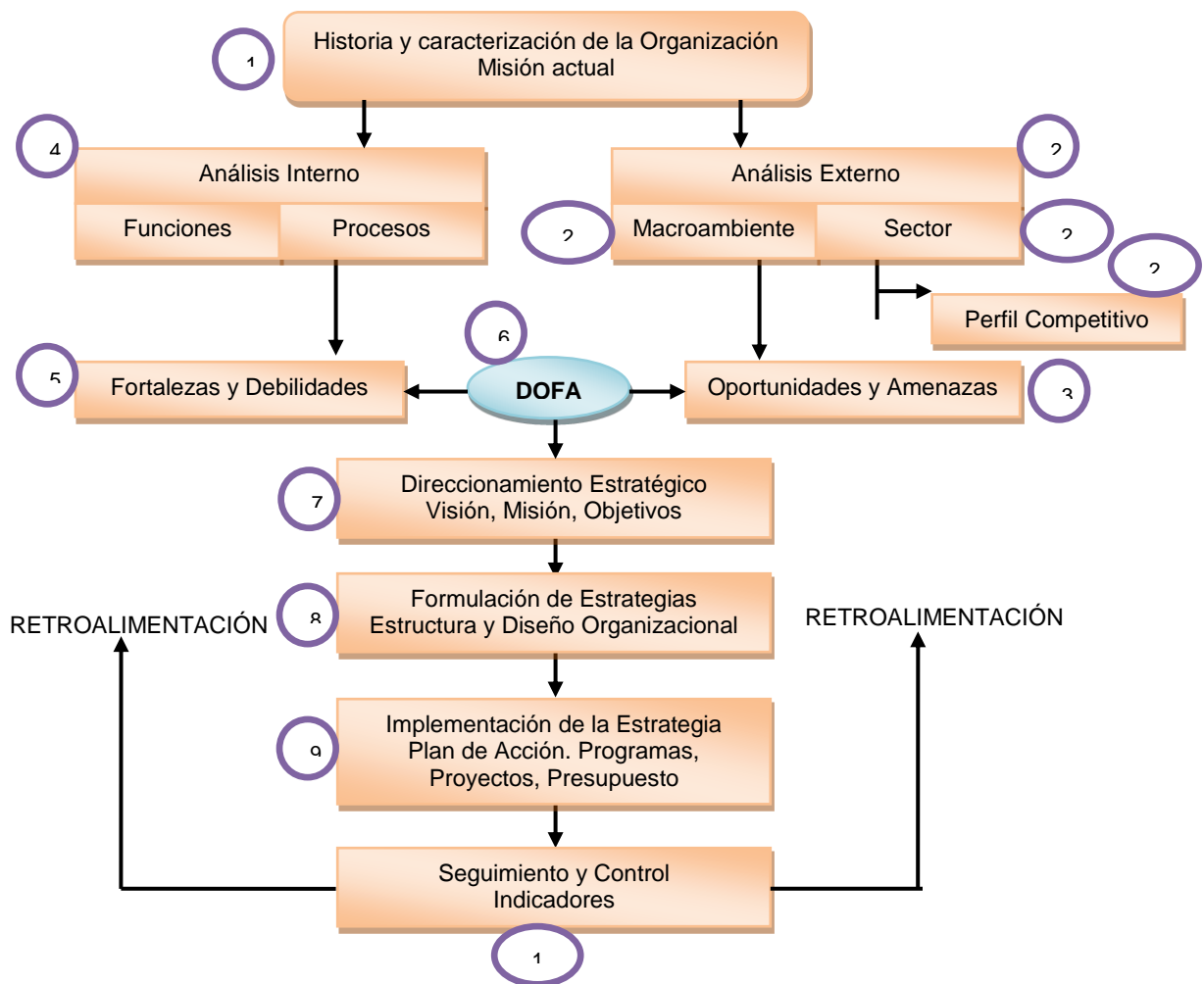
La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan cuando ciertas estrategias no funcionan adecuadamente y la evaluación de las estrategias es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

1. Revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
2. La medición del rendimiento
3. La toma de medidas correctivas

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocio estratégico y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos.

**4.2.4 Proceso estratégico.** Es importante mencionar que existen diferentes enfoques y modelos para elaborar un Plan Estratégico de una empresa, difieren en aspectos de forma y de procedimientos, pero no en los componentes básicos que soportan el proceso de planeación estratégica, para el desarrollo del plan estratégico de la Empresa Mil Sabores, utilizaremos el siguiente modelo.

**Figura 2. Proceso estratégico**



Fuente: SENA GÓMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Cuarta Edición. Bogotá: RAM Editores. 2000. p. 27



#### 4.2.5 Historia y caracterización de la empresa. Se debe tener en cuenta:

- Conocer muy a fondo la empresa y caracterizarla desde sus inicios hasta la actualidad, tener en cuenta los momentos más representativos para la misma y resaltar aquellos que han tenido mayor influencia para llevarla hasta donde se encuentra, en aspectos tanto económicos como sociales.
- Identificar la razón de ser de la empresa en su misión, visión, objetivos, estructura organizativa y metas.
- Identificar las ventajas y oportunidades estratégicas de su entorno que se pueden aprovechar de acuerdo a su ubicación física, sus capacidades internas, sus productos y servicios, la rentabilidad y las características de consumo de los clientes, entre otras.
- Resaltar el beneficio social y el cuidado del medio ambiente que realiza la empresa.

**4.2.6 Diagnóstico estratégico.** Para realizarlo hay que tener en cuenta el entorno externo y el interno como lo muestra la figura.

**Figura 3. Análisis del entorno**



Fuente: SENA GÓMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Cuarta Edición. Bogotá: RAM Editores. 2000. p. 25

**ANÁLISIS EXTERNO.** Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, y que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente. Detecta oportunidades y amenazas, de manera que se puedan

formular estrategias para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir su consecuencia.

Dentro de este análisis se contempla el macroambiente, donde los factores macro, llamados así porque afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. El análisis profundo y preciso del grado de influencia de las variables sobre Mil Sabores, puede generar oportunidades de desarrollo pero también pueden vislumbrar amenazas latentes en el sector de acuerdo a la medición cuantitativa y cualitativa de sus efectos.

Las necesidades de la empresa permitirá el análisis a profundidad de cada variable dependiendo del alcance que tienen para la eficiente operatividad de la misma en temas importantes como, mercadeo, logística comercial, proveedores, entre otros, lo cual determinará si el medio ambiente debe ser analizado a nivel local, regional, nacional o inclusive internacional.

Existen factores que influyen sobre este entorno como son:

Demográficos, los que permiten caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados de los productos o servicios de la empresa y la determinación de las tasas de crecimiento de ellos. También establece la disponibilidad de personal en el medio ambiente con las características requeridas por la empresa.

Económicos, los distintos acontecimientos que ocurren en la economía pueden afectar significativamente a la empresa, el crecimiento de la economía, la situación fiscal, las variaciones en los precios, la evolución de las tasas de interés, la tasa de cambio, las distintas políticas fiscales y monetarias, entre otras, son variables que repercuten sobre la actividad empresarial.

Socio culturales, los distintos valores de la sociedad, la idiosincrasia nacional y en términos generales las costumbres y hábitos de una cierta comunidad determinan, en buena medida, de qué modo debe operar una empresa, ya que tienen una fuerte influencia sobre las relaciones personales, la actitud ante el trabajo, entre otros.

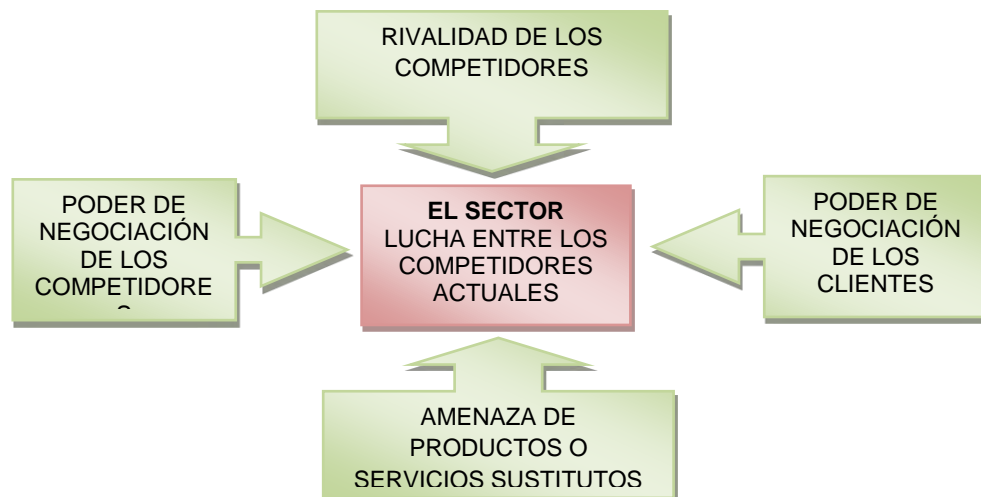
Político jurídico, los gobiernos establecen una serie de normas que regulan las actividades de las empresas, influyendo directa o indirectamente, con el fin de dar protección o imponer restricciones, además la empresa necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas. Las normas que inciden en la empresa son de diferente índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, originarias de la misma constitución política y otras especiales de acuerdo a la actividad que se dedica la empresa.

Entorno Tecnológico, la tecnología juega un papel importante en la determinación de qué productos y servicios serán ofrecidos, qué herramienta y equipo se utilizará y cómo se administraran las operaciones, la comparación entre la tecnología utilizada por la empresa, la disponible a nivel nacional e internacional y la tecnología utilizada por otras empresas del sector.

Entorno Ecológico, le permite a la empresa describir las características geográficas y topográficas de la región que atiende la empresa, le permite identificar los recursos naturales, infraestructura y el impacto ambiental que genera las labores que realiza la organización.

También se analiza el microambiente que es el entorno externo más próximo a la empresa, es poco controlable caracterizado por un grupo de fuerzas que muestran cómo un sector es competitivo. Para el análisis de este ambiente, se contempla el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, las que estratégicamente conducen a detectar oportunidades y amenazas que fluyen de los sectores.

**Figura 4. Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter**



Fuente: SENA GÓMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Cuarta Edición. Bogotá: RAM Editores. 2000. p. 147

**Amenaza de nuevos competidores.** En el sector, el ingreso de nuevos competidores al mercado depende del tipo y nivel de barreras para la entrada como: las condiciones del mercado, la forma de producción de los productos o servicios, comportamiento de las empresas en el mercado, economía de escala, diferenciación del producto, acceso a canales de Distribución, necesidades de capital, acceso a tecnologías de punta, acceso a materias primas; además, el gobierno establece barreras de entrada.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

**Competidores Existentes.** La rivalidad entre competidores confiere una menor estabilidad. El número y la diversidad de competidores, el crecimiento del sector, el costo de almacenaje, el incremento de capacidad, la capacidad de diferenciación del producto y de los servicios, la importancia para la empresa y la rentabilidad del sector, son elementos que definen el grado de rivalidad.

Las Barreras de salida, inducen a las empresas a competir en un sector de actividad en descenso, por lo tanto, el sector será menos atractivo a medida que las barreras de salida sean más elevadas. La especialización de los activos, los costos de salida, la interrelación estratégica, las barreras emocionales y las restricciones sociales y de gobierno, son elementos que derivan la barrera de salida.

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

**Productos Sustitutivos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa; productos o servicios sustitutos cumplen la misma función del producto en estudio, limitando el desarrollo de la demanda y del precio, estos sustitutos se convierten en una amenaza cuando están mejorando su relación precio-función y con altos beneficios respecto a los productos actuales del sector.

**Poder de Negociación de los Compradores.** Un mercado o segmento no es atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, exigen mayores prestaciones en calidad, servicio y precio. Son parte fundamental del eslabón competitivo de un sector, los compradores tienen poder cuando: el volumen de sus compras es alto, los productos del sector son poco diferenciados, bajo costo de cambio de proveedor, beneficios bajos del comprador, rentabilidad de los compradores, entre otros.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias, por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

**Poder de Negociación de los Proveedores.** La amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Estos compiten en precios y costos, sin disminuir la calidad de sus productos o servicios, son pieza fundamental en el análisis estructural del comportamiento de un sector e influyen en el posicionamiento de una empresa en un mercado o ser una amenaza para su desarrollo. El número de proveedores importantes, la importancia del sector para los proveedores, costo de cambio de los productos del proveedor, posibilidad de integración hacia delante del proveedor, importancia en el volumen de compra, disponibilidad de insumos sustitutos, son variables que influyen en el poder de negociación de los proveedores.

**ANÁLISIS INTERNO.** Este análisis comprende el entorno al interior de la empresa, requiere del estudio de las características en cuanto a recursos, factores, medios, habilidades y capacidades que se dispone para hacer frente al entorno externo. El estudio contempla el análisis de variables que son controladas por la empresa, es decir su comportamiento puede ser predecible, permitiendo la toma de decisiones e implementación de acciones correctivas para encaminar o reorientar el adecuado funcionamiento de una empresa; de esta forma conseguir los objetivos que se han planteado. En el presente proyecto se tiene se cuenta las siguientes capacidades internas:

**Capacidad Directiva,** son todas aquellas fortalezas o debilidades que tiene que ver con la planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, control, comunicación, entre otros.

**Capacidad Competitiva,** todas las variables relacionadas con el área de marketing como la participación en el mercado, calidad del producto, entre otros.

**Capacidad Financiera,** tener en cuenta variables económicas como deudas, capital, rotación de cartera, rentabilidad, entre otros.

**Capacidad Tecnológica,** se incluyen todas las variables relacionadas con la producción, infraestructura, servicio, innovación, entre otros.

**Capacidad Talento Humano,** analizar las variables relacionadas con el recurso humano como capacitaciones, competencias laborales, estabilidad, rotación, ausentismo, motivación, sentido de pertenencia, entre otros.

**4.2.7 Direccionamiento estratégico.** Aquí se contempla lo siguiente:

**LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.** Describe la postura y el compromiso que tiene la institución con relación a sus trabajadores, proveedores, clientes, consumidores

y en general para toda la sociedad. De esta definición se sustenta la formulación de los principios corporativos y es marco de referencia de la misión. Es a través del cumplimiento de su filosofía donde se manifiesta la integridad ética y moral de la empresa.

El Direccionamiento Estratégico pretende responder a la pregunta ¿En dónde queremos estar?, las Empresas para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener en claro hacia dónde van, es decir haber definido bien su direccionamiento estratégico.

**Los principios corporativos** son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de la Organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la Empresa y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida Corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

**La Cultura Corporativa.** La podemos definir como el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización; apareció de forma casual en la literatura inglesa en los años 60, como sinónimo de “clima”, cabe destacar la gran influencia que sobre la cultura corporativa tiene el fundador, es decir, la empresa verá reflejada en ella la personalidad de su creador, aunque con el tiempo puede quedar oculta a causa de los cambios llevados a cabo por los grupos o subgrupos de personas que componen la organización.

**MISIÓN.** “Drucker afirma que plantear la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, es sinónimo de ¿Cuál es nuestra misión?, la declaración de la misión debe ser duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa y que es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia”<sup>5</sup>.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define, primero, lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa; en segundo lugar lo que pretende hacer y por último, para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas

**VISIÓN.** La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

---

<sup>5</sup> FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Prentice Hall, 2003. p. 59

Desde el punto de vista del autor, Jhonnathan Swift, “la visión es el arte de ver las cosas invisibles”. La declaración de la visión debe responder a la siguiente pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, que se desea para la empresa en el futuro, cuáles son sus aspiraciones.

**OBJETIVOS CORPORATIVOS.** “Permiten establecer los planes de acción en que incurrirá la empresa, a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos deben ser medibles, claros, alcanzables y realizables, en el tiempo estimado. Deben traducirse en objetivos específicos, los cuales registran la cantidad de recursos asignados para cada actividad, además, son los responsables de la ejecución de las tareas programadas y del tiempo empleado en cada una de ellas”<sup>6</sup>

Los objetivos estratégicos permiten llevar a la misión y visión al terreno operativo, y les da la dirección, para hacerlas realidad.

**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.** Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio).

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo, el tiempo de horizonte para alcanzar los objetivos debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

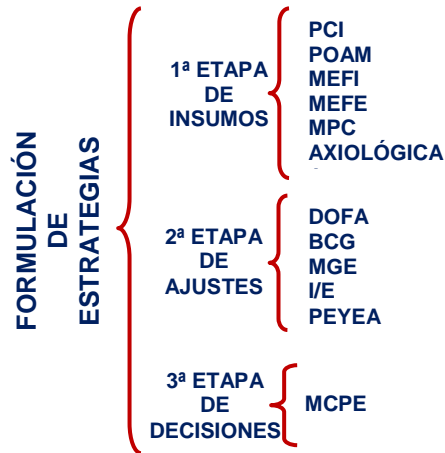
En la figura 5. Se puede observar que Para formular las estrategias se utiliza un marco de tres etapas, donde se analizarán y evaluarán los factores internos y externos de la empresa y finalmente determinar los valores reales para la toma de decisiones.

- Etapa de Insumos.
- Etapa de adecuación o Ajustes.
- Etapa de decisiones.

---

<sup>6</sup> GALINDO, Carlos Julio. Manual para la Creación de Empresas. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. p. 26

**Figura 5. Formulación de estrategias**



Fuente: SENA GÓMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Cuarta Edición. Bogotá: RAM Editores. 2000. p. 163

## 1. ETAPA DE INSUMOS

Resume el marco para la formulación de estrategias, se debe tener en cuenta matrices como: la Matriz de Perfil de Capacidades Internas, la de Perfil de Oportunidades y Amenazas, la Matriz de Perfil Competitivo, la Matriz de Evaluación de Factores Internos, Matriz de Evaluación de Factores Externos y por último, la Matriz Axiológica, que son los instrumentos básicos para obtener información que luego será utilizada en la siguiente etapa.

**MATRIZ PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI).** Es una herramienta que se utiliza para definir las debilidades y fortalezas, y el impacto que generan en la empresa.

Se debe determinar la información relevante que se va a recolectar en cada una de las áreas funcionales de la empresa, las cuales son:

**Capacidad Directiva,** que son todas aquellas fortalezas o debilidades que tiene que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, control, comunicación, entre otros.

**Capacidad Competitiva,** todas las variables relacionadas con el área de marketing como la participación en el mercado, calidad del producto, entre otros.

**Capacidad Financiera,** tener en cuenta variables económicas como deudas, capital, rotación de cartera, entre otros.



**Capacidad Tecnológica**, se incluyen todas las variables relacionadas con la producción, infraestructura, servicio, entre otros.

**Capacidad Talento Humano**, analizar las variables relacionadas con el recurso humano como capacitaciones, competencias laborales, estabilidad, rotación, ausentismo, motivación, sentido de pertenencia, entre otros.

**Tabla 1. Matriz de perfil de capacidades internas (PCI)**

MATRIZ PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS										
CAPACIDAD DIRECTIVA		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Imagen Corporativa									
2	Capacidad de liderazgo									
3	Uso de planes estratégicos									
4	Conocimiento de la competencia									
5	Comunicación y control gerencial									
6	Poder de negociación con proveedores									

Fuente: SENA GÓMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Cuarta Edición. Bogotá: RAM Editores. 2000. p. 121

1. Determinamos cuáles serán las fuentes a través de las cuáles vamos a obtener la información que requerimos, las cuales pueden ser, por ejemplo, estados

financieros, resultados de auditorías, publicaciones internas, informes, reportes, encuestas o entrevistas a los trabajadores, reuniones, entre otros.

2. Una vez determinada las fuentes de información a utilizar, pasamos a realizar la tarea de recolectar o reunir la información, tarea que debería ser realizada por todos los miembros de la empresa.
3. Luego de recolectada la información, pasamos a evaluarla o analizarla, con el fin de conocer el real estado o capacidad de la empresa, y con el fin de detectar las fortalezas y las debilidades.

Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.

4. Finalmente, luego de analizar la información, y de establecer el impacto de las potencialidades internas de la empresa, se extraen todas las fortalezas y debilidades que tienen, alto grado de impacto, para ser utilizadas en la matriz [MEFI].

**MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM).** Para realizar este análisis se deben enumerar todos los Factores del entorno que influyen sobre la Empresa y agruparlos en cada uno de los Grupos de Factores y finalmente definir el Impacto que Genera en la Empresa.

Las empresas no son entes aislados, tienen relaciones reciprocas con su entorno. En la Tabla 2. Se puede ver un ejemplo del análisis de la matriz POAM, que determina las amenazas, oportunidades y el impacto que le generan a la empresa.

Tabla 2. Matriz perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS										
FACTORES ECONÓMICOS		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Ley de entidades financieras									
2	Disponibilidad de crédito									
3	Estabilidad de política monetaria									
4	Tendencia de la reducción de la infracción									
5	PIB de servicios									

Fuente: SENA GÓMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Cuarta Edición. Bogotá: RAM Editores. 2000. p. 143

- **Factores Económicos**, Relacionados con el comportamiento de la economía nacional e internacional.
- **Factores Políticos**, Se refiere al uso de poder de los órganos de representación como el concejo, congreso y de otros agentes del gobierno que pueden afectar a la empresa.
- **Factores Sociales**, Son los que afectan el modo de vivir de la gente, como los valores, justicia, paz social y discriminación.
- **Factores Tecnológicos**, Relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas y nuevas tecnologías.
- **Factores Competitivos**, Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad, el servicio, comparados siempre con la competencia.

- **Factores Geográficos**, Son los que afectan físicamente a la empresa, como la localización, el clima, la infraestructura y las vías de acceso.

Para realizar el análisis de impacto ha de tomarse en consideración las consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, la capacidad de reacción, el grado de vulnerabilidad de la organización.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.** Es un instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz MEFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

**Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS:</b>			
<b>DEBILIDADES:</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		

Fuente: MATAMALAS S, Ricardo. MUÑOZ, Jesús. Administración por políticas. México: Mc Graw-Hill, 1994.

Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

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

- b. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- c. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- d. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- e. Se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

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

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).** La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La elaboración de una Matriz MEFE consta de cinco pasos:

- a. Se realiza una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
- b. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se

pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

- c. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- d. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- e. Se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

**Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>				
<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>	
<b>OPORTUNIDADES:</b>				
<b>AMENAZAS:</b>				
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		

Fuente. MATAMALAS S, Ricardo; MUNOZ, Jesús. Administración por políticas. México: Mc Graw-Hill, 1994.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz MEFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando

con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).** La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

**Tabla 5. Matriz MPC**

FACTOR ES CLAVE DE ÉXITO	Pes o	MI EMPRESA		EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
		Cali f.	Peso pondera do	Cali f.	Peso pondera do	Cali f.	Peso pondera do	Cali f.	Peso pondera do
<b>TOTAL</b>									

[http://tosi-mac.blogspot.com/2010\\_12\\_01\\_archive.html](http://tosi-mac.blogspot.com/2010_12_01_archive.html)

La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta que resume la información de los factores clave de éxito de la empresa y de la competencia, con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias, para su buen desarrollo es muy importante responder a preguntas como:

- ¿Quiénes son nuestros competidores?

- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la industria?
- ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Pasos para desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo:

1. Identificar a los competidores, y los factores decisivos de éxito.
2. Asignar Ponderación a cada factor indicando su importancia, que puede variar entre 1% [no importante] a 100% [absolutamente importante]. La suma total de dicha ponderación debe sumar 100%
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor, de acuerdo a la siguiente condición:

Un valor de, 4= muy fuertes, 3= fuertes, 2= débiles, 1= muy débiles. En lo posible las calificaciones deben basarse en información objetiva.

Multiplicar la ponderación por la calificación de cada factor de éxito para establecer un resultado ponderado.

Sumar los resultados ponderados para cada empresa, con el objetivo de establecer el resultado total ponderado para cada competidor.

El resultado total ponderado, revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores, el total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras el menor revela el más débil. Los totales ponderados varían de 1.0 (bajo) a 4.0 (alto)

**MATRIZ AXIOLÓGICA.** La Matriz Axiológica es un ejercicio de la Alta Gerencia, representada a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo (Valores y Principios vs Grupos de referencia), que tiene como fin servir de guía para formular la escala de Valores de una Organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los Valores y Principios Corporativos para los diferentes grupos de referencia. En la Tabla 6. Se puede ver un ejemplo del diseño de la tabla de la Matriz Axiología, que verifica la aplicación por parte de la empresa a los grupos de referencia, empleados, proveedores, clientes, entre otros.



**Tabla 6. Matriz axiológica**

GRUPO DE REFERENCIA	Sociedad	Familia	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Accionistas
<b>PRINCIPIOS</b>						
Respeto						
Integridad						
Honestidad						
Responsabilidad						
Rentabilidad						
Productividad						
Competitividad						
Calidad integral						
Trabajo en equipo						
Excelencia en el servicio						

Fuente: SENA GÓMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Cuarta Edición. Bogotá: RAM Editores. 2000. p. 90

## 2. ETAPA DE ADECUACIÓN O AJUSTES

Se generan estrategias alternativas y variables utilizando la información obtenida en la etapa de insumos, es decir, alineando factores internos y externos clave. Las matrices que se utilizan en esta etapa son: Matriz DOFA, Matriz de la Gran Estrategia, Matriz PEYEA, Matriz I/E, y Matriz BCG.

**Matriz DOFA.** DOFA (en inglés SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

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

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

“La matriz DOFA trabaja en conjunto con otras herramientas como la Matriz Perfil de Capacidades Internas, Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas y la Matriz Perfil Competitivo, para dar un diagnóstico estratégico que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado debe ser integrado a todos los niveles de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la empresa vayan en un solo sentido.

Es muy importante hacer un cruce de información en esta matriz con el fin de determinar las estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas. Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que sean objetivas, controlables, cuantificables o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión”<sup>7</sup>.

“Muchos autores tratan el modelo DOFA como herramienta de Planeación Estratégica, o como un modelo de análisis de vulnerabilidad, otros autores tratan este modelo como un método de estructuración y evaluación de proyectos de inversión”<sup>8</sup>.

## **FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

- Análisis de Recursos: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- Análisis de Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

---

<sup>7</sup> Disponible en: [http://www.cabinas.net/monografias/administracion\\_empresas/el\\_metodo\\_dofa.asp](http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp). Consultado agosto de 2012

<sup>8</sup> *Ibíd.*

- **Análisis de Portafolio:** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

## **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

- **Análisis del Entorno:** Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés:** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia:** Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Los pasos para construir una Matriz DOFA son los siguientes:

1. Hacer una lista de las Fortalezas internas clave.
2. Hacer una lista de las Debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las Oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de las Amenazas externas clave
5. Comparar las Fortalezas internas con las Oportunidades Externas y registrar las Estrategias FO resultantes.
6. Comparar las Fortalezas internas con las Amenazas Externas y registrar las Estrategias FA resultantes.
7. Comparar las Debilidades internas con las Oportunidades Externas y registrar las Estrategias DO resultantes.
8. Comparar las Debilidades internas con las Amenazas Externas y registrar las Estrategias DA resultantes.

Tabla 7. Matriz DOFA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ _____
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS F.O</b>	<b>ESTRATEGIAS F.A.</b>
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ _____
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS D.O.</b>	<b>ESTRATEGIAS D.A.</b>
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ _____

Fuente. <http://admon8jennygarcia.blogspot.com/2011/03/exposicion-de-estrategia-tecnologica.html>

**MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).** La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.

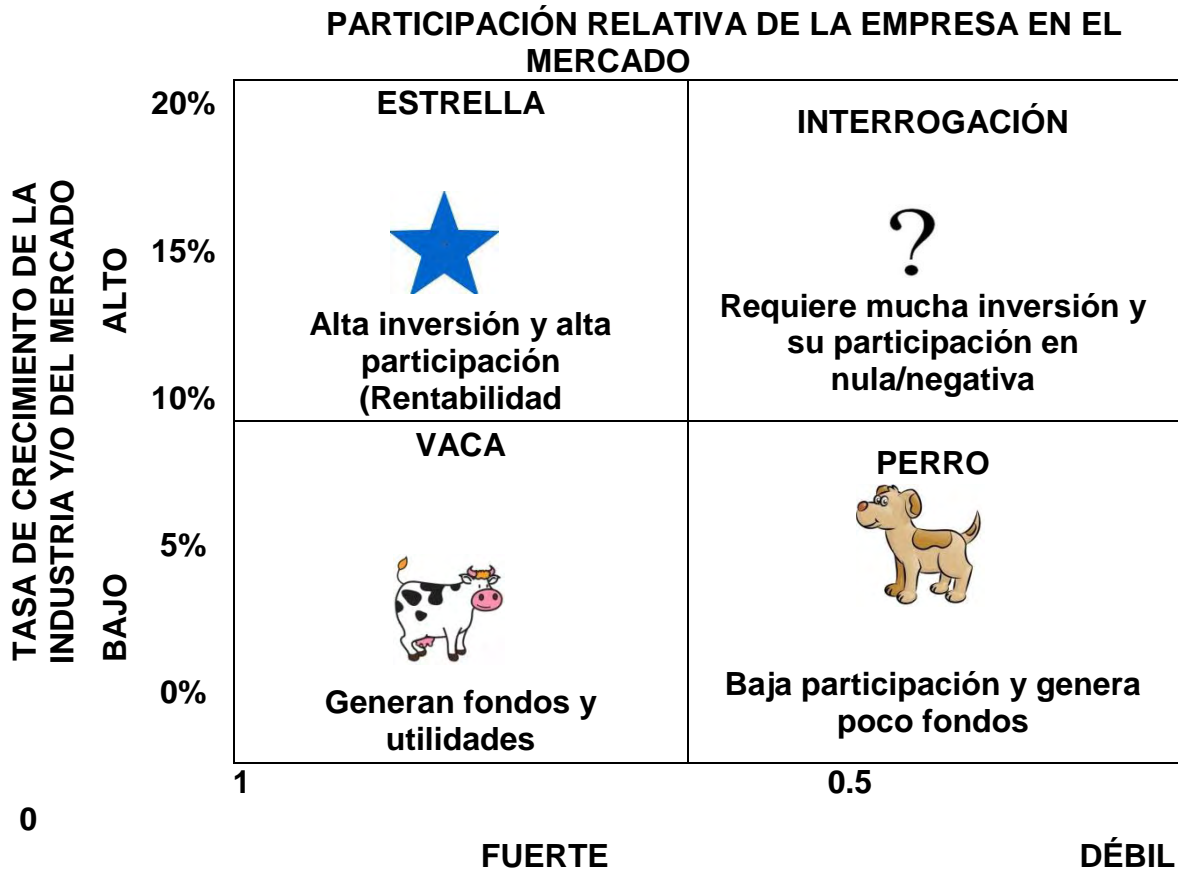
La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje X. Punto medio del eje X se suele fijar en 0.50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje Y, representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje Y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes X y Y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

Es una matriz con cuatro cuadrantes, donde se clasifican los productos o unidades estratégicas de negocio según la tasa de crecimiento del mercado, es decir se utiliza para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocios, para asegurar la creación de valor a largo plazo.

Una empresa debe tener una cartera de productos que contenga dos tipos de productos; unos productos de Alto-Crecimiento que necesiten aportes de efectivo, y otros productos que de Bajo-Crecimiento pero que generen mucho efectivo.

En la Figura 6. Se puede ver el modelo Matriz BCG, que contiene dos dimensiones: Participación de Mercado y crecimiento del Mercado, y cuatro segmentos o categorías designadas con los siguientes nombres característico de esta Matriz: Estrella, Vaca Lechera, Perro o Hueso, Interrogante.

Figura 6. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

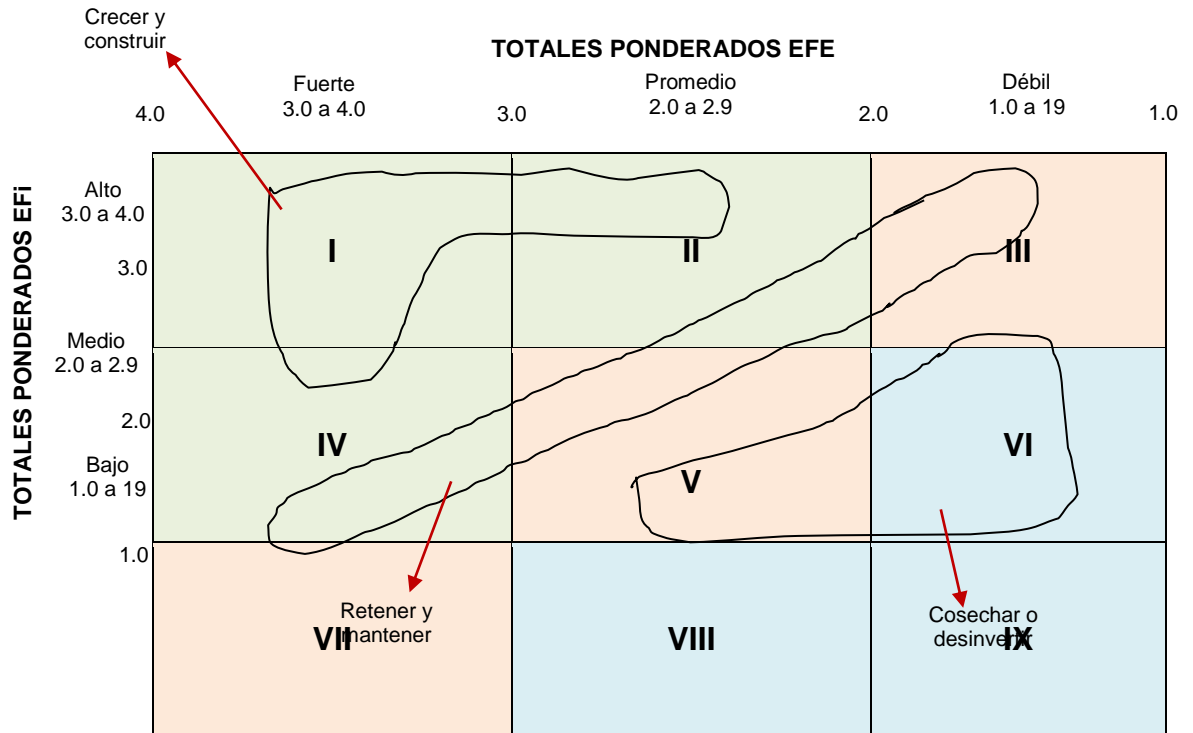


Fuente. [http://tosi-mac.blogspot.com/2010\\_12\\_01\\_archive.html](http://tosi-mac.blogspot.com/2010_12_01_archive.html)

**MATRIZ INTERNA – EXTERNA. (I/E).** La Matriz I/E se basa en dos dimensiones clave que son: sobre el eje X los puntajes de valor totales de la Matriz EFI y sobre el eje Y los puntajes totales de la Matriz EFE. Cada unidad estratégica de negocio de la empresa debe construir una Matriz EFI y una Matriz EFE. Los puntajes de valor totales correspondientes a cada unidad estratégica de negocio permiten la elaboración de la Matriz I/E.

Un puntaje de valor total de la Matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje X de la Matriz I/E, representa una posición interna débil; una puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la Matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje y, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto. En la Figura 7, se puede ver el modelo Matriz I/E.

**Figura 7. Matriz interna – externa I/E**



Fuente: SENA GÓMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Cuarta Edición. Bogotá: RAM Editores. 2000. p. 230

**MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.** La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

- Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente.
- Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.
- Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.

- Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

**Figura 8. Matriz de la gran estrategia**



[http://tosi-mac.blogspot.com/2010\\_12\\_01\\_archive.html](http://tosi-mac.blogspot.com/2010_12_01_archive.html)

**MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN. (PEYEA).** Es otro instrumento importante para la planeación estratégica. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

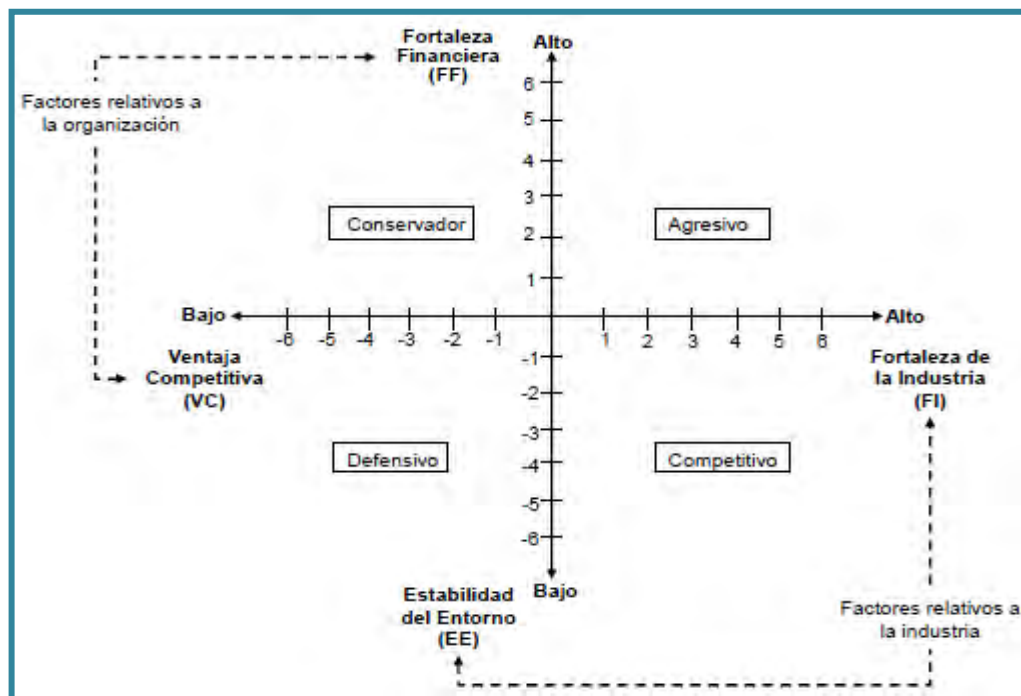
Pasos para preparar una matriz PEYEA:

- Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
- Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.



- Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
- Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

**Figura 9. Matriz PEYEA**



Fuente: SENA GÓMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Cuarta Edición. Bogotá: RAM Editores. 2000. p. 234

### 3. ETAPA DE DECISIONES

**MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE).** Se le considera como la etapa decisoria o etapa de la definición, es la tercera actividad la cual es requerida para el desarrollo del proceso de la planificación estratégica, esta es una técnica que indica de forma objetiva, cuales son las

mejores estrategias alternativas. Esta es la más actual de las técnicas analíticas de la formulación de estrategias.

**Tabla 8. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)**

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		ESTRATEGIA I		ESTRATEGIA II	
OPORTUNIDADES	PESO	PA	PTA	PA	PTA
AMENAZAS					
FORTALEZAS					
DEBILIDADES					
<b>SUMA PUNTAJE TOTAL DEL GRADO DE ATRACCIÓN</b>	1,00		4,3		3.8
<b>ESTRATEGIA I: Crear nuevos puntos de atención al cliente</b>					
<b>ESTRATEGIA II: Desarrollar o crear nuevas líneas de servicio al cliente</b>					

Fuente: SENA GÓMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Cuarta Edición. Bogotá: RAM Editores. 2000. p. 233

## Pasos para construir la Matriz MCPE.

1. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la Matriz MCPE.
2. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave.
3. Analizar las Matrices de la etapa de ajustes e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
4. Determinar los puntajes de atracción. Valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas.
5. Calcular los puntajes totales de atracción. Producto de multiplicar las clasificaciones, por los puntos de atracción en cada fila.
6. Calcular la suma total de los puntajes de atracción. Sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.

**1.1.1 Plan de acción.** La fase de mayor dinamismo dentro del Plan Estratégico es el Plan de Acción, es como si le dotáramos a todo el estudio teórico que hemos desarrollado, un par de extremidades para que pueda tener acción, es decir es hacer que una Estrategia se traduzca en Acciones Concretas para que sea una Estrategia Efectiva.

- Objetivo Corporativo, un Plan de Acción debe tener un objetivo, no podemos iniciar un plan de acción si no sabemos lo que queremos lograr, un objetivo debe tener las siguientes características: Verbo en infinitivo, a largo plazo, cualitativo, medible, alcanzable, real, específico y acotado al tiempo. Los Objetivos Corporativos tienen su inicio del cruce de las estrategias generadas en la DOFA.
- Estrategias, de un objetivo Corporativo se pueden generar muchas Estrategias, con el fin de lograr que se cumpla ese objetivo, las Estrategias muestran en forma general lo que se está planeando hacer, sin que se especifique exactamente lo que se va a realizar. Estas Estrategias deben mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del Plan de Acción.
- Metas, cada Estrategia puede generar varias metas con el fin de que se cumpla esa Estrategia, trazar metas da una visión a largo plazo y una motivación a corto plazo, las metas son la expresión cuantificable de los objetivos y deben ser: razonables, motivadoras, claras, controlables,

- Actividades o Tareas, para el cumplimiento de cada meta es necesario realizar una o varias actividades, las tareas deben lo más específicas y detalladas posibles, reflejando cada paso que sea necesario. Las tareas deben tener tiempos específicos, fechas de inicio y fechas de finalización, para lo cual es aconsejable adaptar al formato del Plan de Acción una gráfica de Gantt para tal propósito.
- Responsables, en todo plan de acción se deben asignar los responsables de cada tarea, y deben ser involucrados en la elaboración del plan de acción.
- Presupuesto, constituye la valorización en unidades monetarias de los recursos requeridos para realizar las actividades o tareas programadas, establecidas en el Plan de Acción.
- Tiempo de horizonte, es el periodo de tiempo para el cual se elabora el Plan Estratégico. El tiempo de horizonte a largo plazo, incluye metas y planes estratégicos y se extienden hasta los cinco años; tiempo a mediano plazo incluye objetivos tácticos y tienen un horizonte hasta de dos años; Tiempo a corto plazo incluye los objetivos operacionales para cada área de trabajo y los individuos, tiene un horizonte de un año o menos.
- Indicadores de Gestión, permiten tener el control adecuado del plan de acción y resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de la empresa a partir de su misión, son el resultado de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa.
- Indicadores de Desempeño, revelan el cumplimiento de las metas del plan estratégico, es decir se mide la efectividad y la eficiencia de las actividades del plan de acción.

Un plan de acción nos permite organizarnos, planear, ejecutar, evaluar y corregir situaciones prioritarias que repercuten en nuestra eficiencia y competitividad.

### **4.3 MARCO CONCEPTUAL**

**DECISIÓN:** es una elección consciente y racional, orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación (o alternativas). Antes de tomar una decisión deberemos calcular cual será el resultado de escoger una alternativa.

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL:** constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

**EFICACIA:** “es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos”<sup>9</sup>.

**EFICIENCIA:** “es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados”<sup>10</sup>.

**EMPRESA:** es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

**ESTRATEGIAS:** “son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”<sup>11</sup>.

**IMAGEN CORPORATIVA:** “se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Es creada sobre todo por los expertos de relaciones públicas, utilizando principalmente campañas comunicacionales, redes sociales (entre otras plataformas web) y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público. Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto”<sup>12</sup>.

**MANUAL DE FUNCIONES:** consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

**MISIÓN:** “es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Séptima edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004. p. 132.

<sup>10</sup> KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Administración Una Perspectiva Global. 12a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004. p. 14.

<sup>11</sup> Disponible en Internet: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com). Consultado Julio 30 de 2012

<sup>12</sup> FERREL, O.C. y HIRT, Geoffrey. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. México: Mc-Graw Hill, 2004. p. 211.

realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas<sup>13</sup>.

**ORGANIGRAMA:** es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización, es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

**ORGANIZACIÓN:** es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

**PLAN:** en su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, ó como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. Asimismo se ha definido como un documento en que se constan las cosas que se pretenden hacer y forma en que se piensa llevarlas a cabo. 96 Y también se señala como la Organización y coordinación de las actividades económicas.

**PLANEACIÓN:** Determinación de objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos con base en investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro.

**POLÍTICAS:** son una orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen labores que no desean hacer, lo que acarrearía que no se cumplan a cabalidad todas las funciones que ya se han asignado con anterioridad. Además, sirven para que se alcancen, como dijimos anteriormente, los objetivos empresariales e individuales.

**PROCESO:** acción o sucesión de acciones continuas regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado; una operación continua o una serie de operaciones. (Diccionario de la Real Academia Española).

---

<sup>13</sup> THOMPSON, Arthur y STRICKLAND A. J. Administración Estratégica Conceptos y Casos. Onceava edición. México: Mc Graw Hill, 2001. p. 4.

**VALORES:** son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

**VISIÓN:** “es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc”<sup>14</sup>.

### **Control de gestión**

Dentro del proceso que corresponde al control de gestión se especifican dos conceptos comúnmente aceptados en el ámbito empresarial ya que por una parte se considera al control de gestión como una necesidad inherente en cuanto al proceso direccional, y por la otra parte un paradigma algo más integral relacionado, no solo a la dirección formal como que a también a factores claves en cuanto a todos los recursos que se encuentran disponibles en una empresa. Como bien hemos dicho, dentro del área administrativa en una empresa, el desarrollo de aquellas actividades destinadas a la elaboración del control y la ejecución de diferentes sistemas de control de gestión están relacionadas con la concepción que se le da al propio sistema de control, aunque es verdad que cada una de estas actividades a contribuido individualmente con este proceso.

Para poder entender de mejor manera este concepto, diremos que para el diseño y desarrollo del control de gestión, se utilizan tres fases, las cuales son: el diagnóstico institucional, que se refiere a todo aquel proceso de control de gestión que comienza con el estudio correspondiente del sistema que debe ser controlado. La meta del diagnóstico es identificar aquellos posibles errores que puedan interferir con la eficacia del sistema, y al mismo tiempo, establecer si las condiciones para la ejecución del sistema propuesto son las correctas. También, el diagnóstico se encarga de identificar aquellos procesos que resultan ideales para que el sistema pueda trabajar sobre ellos con el fin de garantizar el éxito de la compañía.

Por lo general, los análisis constitucionales en la control de gestión están orientados hacia el análisis estratégico de la empresa, lo que quiere decir, identificando aquellos fuertes y las debilidades internas para que de esta manera

---

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 4.

los resultados productivos se encuentren facilitados. También tiene por tarea analizar las normas, los sistemas financieros, la estructura, el desempeño de recursos humanos, entre muchas otras actividades. La segunda fase del proceso de control de gestión es la identificación de procesos claves, que se realiza luego de conocer el estado en el que se encuentra el sistema a controlar, en donde es necesario identificar todos los procesos que garanticen el éxito que pueda llegar a tener la compañía en un futuro. El control de gestión no actúa sobre la totalidad de los procesos de una organización, por el contrario, solo se centra en aquellos que resultan de mayor importancia debido a su eficaz desempeño con respecto al control del sistema. La última de las fases es el diseño del sistema de indicadores, y en este caso debemos decir que un indicador se define como el vínculo que hay entre las variables cuantitativas que nos permiten analizar la situación y las tendencias de los cambios generalizados.

### Sistemas de control de gestión

Dentro de los sistemas de control de gestión podemos encontrarnos con una gran variedad de técnicas y elementos que suelen aplicarse en la gestión del proceso. En este sentido diremos que estos elementos que suelen ser tan utilizados pueden ser los manuales operativos, las inspección, el control interno en una empresa, el control de calidad, entre algunas otras áreas empresariales. Si hablamos de la validación que poseen los diferentes sistemas de control de gestión, nos referimos a que este proceso de validación consiste en “alimentar” al sistema de los indicadores con aquellas cifras históricas que tengan como fin revisar la calidad y consistencia, para que de esta manera su utilización sea mucho más fácil, teniendo en cuenta el nivel directivo en cuanto a los términos de su utilidad informativa.

Con respecto a la evaluación del control de gestión que se lleva a cabo en la mayoría de las empresas, la misma representa la identificación de los puntos débiles que posee la gestión. En un nivel interno de la evaluación, se analiza el producto y el entorno, o sector, en cuanto al ámbito interno como la rentabilidad del capital, el método de enriquecimiento, etc. Pero cuando la evaluación se lleva a cabo desde un punto de vista externo, se tienen en cuenta la técnica del producto, el método de comparación vertical y por supuesto, el método de comparación horizontal.



La instalación o implantación de este sistema de control de gestión consiste en implementar las diferentes bases anteriormente mencionadas con la meta de poder adoptar de manera oficial un sistema para definir los mecanismos que se utilizarán en su administración. Por último ya para cerrar una conclusión, podemos decir que el control de gestión, indudablemente, es un sistema dinámico que resulta fundamental para que una empresa pueda llegar a cumplir los objetivos y las metas que se propone ya que dichas metas provienen de un sistema de planeación que resulta uno de los requisitos principales para el diseño y la aplicación del control de gestión.( <http://www.incp.org.co/document/que-es-el-control-de-gestion/>)

#### **4.4 MARCO CONTEXTUAL**

**4.4.1 Macrocontexto.** La investigación se desarrolla en el municipio de Pasto, capital del Departamento de Nariño.

##### **▪ UBICACIÓN Y LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA**

Se localiza en la región centro oriental de los Andes en el departamento de Nariño, limitando al norte con los municipios de Taminango y San Lorenzo, al oriente con el municipio de Buesaco y el Valle de Sibundoy en el departamento del Putumayo, al sur con el municipio de Córdoba y al occidente con los municipios de El Tambo, La Florida y Tangua. Su extensión es de 1194 km<sup>2</sup>.

Pasto se encuentra situado a 1° 13' y 16" de latitud norte y 77° 17' y 2" de longitud al oeste del meridiano de Greenwich<sup>15</sup>.

##### **▪ DEMOGRAFÍA**

Según el censo de 2005 “la población es de 312.759 habitantes, es la segunda ciudad más grande de la región pacífica después de Cali. La población total del municipio (Urbana y rural) estimada para 2012 según datos de proyección del DANE es de 423. 217 habitantes”<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> San Juan de Pasto. En línea: [www.umariana.edu.co](http://www.umariana.edu.co). Consultado Julio 30 de 2012

<sup>16</sup> DANE. Boletín censo general 2005.

## ▪ RELIEVE

La cordillera central, que desde el sur en el Nudo de los Pastos, se extiende hacia el noreste, es el rincón de los Andes Colombianos donde se encuentra el municipio de Pasto y gran parte del antiguo territorio Quillacinga. Es una región muy variada, con presencia de terrenos montañosos, ondulados y planos. En el costado occidental de la ciudad de Pasto se localiza el Volcán Galeras, cuya actividad volcánica se ha incrementado en los últimos años.

Entre otros accidentes geográficos del municipio de Pasto se destacan el volcán Patascoy, los cerros Campanero, Caballo Rucio, Morasurco, el cual es indicador climático para los habitantes de la región, según el dicho popular: “Morasurco nublado, pastuso mojado”, el páramo de Bordoncillo, el Valle de Atriz donde se encuentra la ciudad de Pasto y pueblos aledaños y el Valle del Río Guamués.

San Juan de Pasto es una ciudad de Colombia, capital del departamento de Nariño, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como Ciudad sorpresa de Colombia.

Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la Fiscalía General, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado.

El nombre del municipio y de la ciudad se origina en el nombre del pueblo indígena Pastos, Pas=gente y to=tierra o gente de la tierra, que habitaba el Valle de Atriz a la llegada de los conquistadores españoles.

## ▪ ORGANIZACIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA

La Alcaldía alberga la rama del poder ejecutivo de la ciudad que recae en el Alcalde de Pasto que cumple un ciclo de 4 años y que trabaja en conjunto con el Concejo órgano del poder legislativo de la ciudad.

El área urbana está dividida en 12 comunas.

La zona rural está compuesta por 17 corregimientos: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, El Socorro, Genoy, Gualmatan, Jamondino, Jongovito, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco, San Fernando y Santa Bárbara.

## ▪ CLIMA

Debido a que la ciudad está en un valle interandino a una altitud de 2.527 msnm y se encuentra al pie del volcán Galeras la precipitación y la nubosidad son bastante

altas. La temperatura promedio anuales es de 13,3 °C, la visibilidad es de 10 km y la humedad es de 60% a 88%. En promedio tiene 211 días lluviosos al año.

## ▪ **ECONOMÍA**

En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles.

En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera.

En la zona urbana, para desarrollo de la actividad comercial principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de Comercio de Pasto fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico para el 2008 contaba con 14.066 establecimientos comerciales de los cuales el 58.5 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos.

**4.2.1 Microcontexto.** En este microcontexto se contempla la Empresa Mil Sabores, creada el 1º de Mayo del 2009, dedicada a la venta directa y distribución de chocolatería, juguetería con dulces y confitería importada de reconocidas marcas, los países de donde mayormente provienen los productos son: China, España, México, USA y Brasil.

Es una empresa nueva y pequeña, cuenta con 8 trabajadores, su sede está ubicada en la Ciudad de Pasto y los puntos de venta directa se han ido ubicando en sitios con un tráfico alto de personas, privilegiando los centros comerciales o supermercados la propiedad de la empresa es de carácter unipersonal, Inicia sus labores con la apertura de un punto de venta ubicado en el Centro Comercial Valle de Atriz, seguidamente se realizó la apertura el 15 de Noviembre del 2009 en Alkosto Parque Bolívar, posteriormente un punto ubicado en el Centro Comercial Galerías desde el 23 de Febrero de 2010. Finalmente se realiza la apertura en octubre de 2010 de un punto ubicado en el supermercado Comfamiliar de Nariño y se tiene prevista la apertura de un nuevo punto en Almacenes Éxito para el mes de mayo de 2012.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 TIPO DE ESTUDIO**

La investigación que desarrollaremos en este documento corresponde a una investigación descriptiva, por cuanto para la realización y formulación de un plan de direccionamiento estratégico se requiere de un análisis de las situaciones internas y externas que rodean a la Empresa a través de la elaboración de un diagnóstico estratégico, el cual describirá las situaciones, acciones, actitudes de los miembros y procesos. Se requiere entonces de la recolección de datos e información relevante que permitirá tener una clara idea del entorno organizacional, mediante la identificación de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. La recolección de información facilitará el análisis, la discusión, la formulación de estrategias y la proyección de la Entidad en el contexto normativo en el cual se desarrollará y que contribuirá a la definición del Plan de direccionamiento.

Para el análisis estratégico y diagnóstico se formularon encuestas como herramientas de investigación que indican de una manera descriptiva y clara la situación interna de la entidad, permiten de manera ordenada formular preguntas que deben ser resueltas con la ayuda del personal de la empresa, procedimiento que arroja información sobre el estado actual y que permitirá a su vez establecer comparativos con la situación deseada.

### **5.2 PARADIGMA**

El paradigma de investigación es cuantitativo, se orientará a recolectar, procesar y analizar datos cuantitativos sobre variables previamente determinadas, mediante la utilización de técnicas de recolección de información que permitirán conocer y abordar la problemática de la Empresa y plantear soluciones.

### **5.3 ENFOQUE**

El enfoque de la investigación es empírico-analítico, por cuanto el estudio se fundamenta en la experiencia y el análisis de los datos e información recolectada que sirve de base de medición, evaluación y de cuyo resultado se derivan las soluciones planteadas en el estudio.

Adicionalmente, el estudio de investigación toma como referencia diagnósticos internos de la Entidad, planes estratégicos de otras empresas y/o autores que orientan el trabajo de investigación y al investigador le permite encontrar una mayor argumentación y soporte de sus teorías.

## **5.4 MÉTODO**

El tipo de investigación a aplicar en el presente trabajo es descriptivo, puesto que consta de un estudio analítico, descriptivo y propositivo, que comprende el registro, análisis e interpretación de la información recopilada y los procesos de las teorías estudiados, estableciendo conclusiones y recomendaciones con base en dichos análisis de cuyo resultado se plantea la propuesta de direccionamiento como herramienta de gestión de la Empresa Mil Sabores.

## **5.5 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

En el proceso de investigación, se hace necesario la obtención de datos e información, a través de fuentes primarias, entendiéndose estas como aquellas recolectadas a partir de fuentes primarias suministradas por personas, apoyándose además en técnicas de campo para el acopio de testimonios que permitan confrontar aspectos teóricos con la realidad investigada en la Empresa objeto de estudio mediante el uso de instrumentos como: encuestas.

La investigación incluye el uso de fuentes secundarias, proveniente de documentos, investigaciones, textos que contengan información relevante para el desarrollo de la investigación y que permiten recopilar información sobre teorías que soportan el trabajo, así como estudios, análisis y/o diagnósticos empresariales.

## **5.6 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Definido el problema a investigar, formulados los objetivos, se procede a delimitar el ámbito de la investigación definiendo la población y seleccionando la muestra. Para tal efecto se requiere establecer la muestra de la población o unidad de observación que permitirá la obtención de datos e información objeto de análisis en la investigación.

Estimamos que la población para determinar la muestra está comprendida por el universo de personas o empleados de la Empresa Mil Sabores de la ciudad de Pasto.

La determinación de la muestra se efectúa a través de la aplicación del sistema de muestreo aleatorio simple, método utilizado cuando se conoce el tamaño de la población objeto de estudio.

La población objeto de investigación de este trabajo está conformada por: El Gerente General y personal administrativo y operativo, para un total de 8 personas a encuestar.

## **6. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA**

### **6.1 REFERENTE HISTÓRICO**

MILSABORES es una empresa creada el 1º de Mayo del 2009, dedicada a la venta directa y distribución de chocolatería, juguetería con dulces y confitería importada de reconocidas marcas, los países de donde mayormente provienen los productos son: China, España, México, USA y Brasil. Es una empresa nueva y pequeña, cuenta con 8 trabajadores, su sede está ubicada en la Ciudad de Pasto y los puntos de venta directa se han ido ubicando en sitios con un tráfico alto de personas, privilegiando los centros comerciales o supermercados la propiedad de la empresa es de carácter unipersonal, Inicia sus labores con la apertura de un punto de venta ubicado en el Centro Comercial Valle de Atriz, seguidamente se realizó la apertura el 15 de Noviembre del 2009 en Alkosto Parque Bolívar, posteriormente un punto ubicado en el Centro Comercial Galerías desde el 23 de Febrero de 2010. Finalmente se realiza la apertura en octubre de 2010 de un punto ubicado en el supermercado Comfamiliar de Nariño y se tiene prevista la apertura de un nuevo punto en Almacenes Éxito para el mes de mayo de 2011.

### **6.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Mil Sabores Colombia hasta el momento se ha enfocado en comercializar y distribuir productos en 3 líneas específicas que son:

#### **6.2.1 Chocolatería:**

- Garoto: Línea importada del Brasil con todos los registros de Invima e importación al día. Se manejan referencias como: Garoto x 400gr, Garoto x 200gr, Opereta x 200gr, Mundy x 200gr y Talento x 100gr.
- Grezon: Línea Importada de México. Se manejan huevos de chocolate con sorpresa (esta con licencia de Disney).
- Neugebauer: Línea importada del Brasil con todos los registros de Invima e importación al día. Los productos que se manejan son: Noite Gala x 300gr, Noite gala c 1000gr y Amor Carioca x 1000gr.

#### **6.2.2 Juguetería con dulces:**

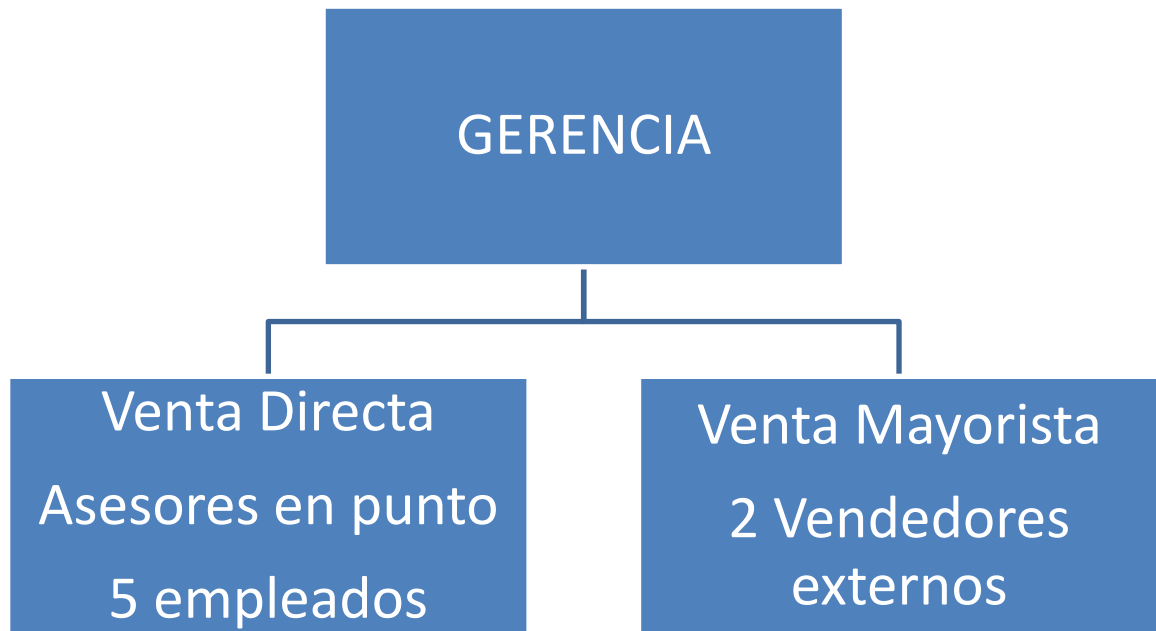
- Kidsmania: Línea Importada desde USA y China. Se manejan juguetes con dulces en más de 10 referencias de acuerdo a la importación realizada por los proveedores.

- Sweet Toys: línea importada España y china. Juguetes con dulces con cerca de 6 referencias de acuerdo a la importación realizada por el proveedor.
- Candyrific: Línea importada de USA: Juguetes con dulces con cerca de 10 referencias, estos juguetes vienen con figuras reconocidas como toy story, superman, hombre araña, ben 10, princesas, winnie pooh y otros los cuales manejan licencias autorizadas por Disney y hacen que sean más atractivos para los clientes y a su vez son de mayor costo.

### **6.2.3 Dulcería:**

- Efrutti: línea importada de España y China, Gomas empacadas individualmente con formas atractivas (pizza, hamburguesas, hot dog, culebras, lagartos).
- Wonka: WONKA pertenece a la casa Nestlé, línea importada de USA, los productos que se están manejando son: Nerds, Nerds Rope y Fun dip
- Docile: línea importada de Brasil, Mini menta similar al tictac y otros tipos de mentas y dulces duros.
- Candy Spain: línea importada España y china. Son gomas empacadas por kilos, los cuales se venden en los puntos directamente al público en gramos (30gr, 60gr, 90gr etc) y también se comercializan por kilos a los clientes.

## 7. ORGANIGRAMA





## 8. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

### 8.1 DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA

El entorno de las empresas presenta escenarios impredecibles que las puede afectar y generar situaciones complejas en cualquier lugar, es por esto se debe elaborar un estudio de todo lo que sucede en el entorno con el objetivo de identificar las oportunidades que pueden aprovecharse para fortalecer el crecimiento y desarrollo de la empresa, las amenazas que puedan perturbar de forma directa o indirecta a la empresas por medio de cambios constantes.

#### 8.1.1 Análisis del macroentorno

##### 8.1.1.1 Entorno económico

- **Disponibilidad de crédito**, la posibilidad de apalancamiento existente en la actualidad, y bajas tasas de interés es una oportunidad que se debe aprovechar, Teniendo en cuenta factores como el bajo nivel de endeudamiento de la empresa, la trayectoria comercial con los proveedores, la relación con centros comerciales y almacenes de cadena, la estabilidad económica de acuerdo a los estados financieros y el buen manejo de créditos bancarios de menor cuantía, convierte a la disponibilidad de crédito con las tasas de interés actuales en una oportunidad para la apertura de nuevos puntos de venta directa, la compra de productos de alta rotación de contado con importantes descuentos financieros y la ampliación de nuevos y mejores servicios a los clientes.
- **Políticas fiscales y tributarias**. Repercuten económicamente en gran manera sobre todas las empresas. El control gubernamental de la disponibilidad de créditos mediante su política fiscal tiene efectos significativos no sólo sobre los negocios sino también sobre operaciones que no se le relacionan. En forma similar la política de impuestos de gobierno afecta cada segmento de la sociedad.
- **Hábitos de consumo y estilos de vida**: Teniendo en cuenta el tipo de productos que comercializa Mil Sabores Colombia hace de los hábitos de consumo y estilos de vida un referente importante a la hora de la comercialización, ya que son productos importados de reconocimiento mundial sea por su trayectoria y posicionamiento en el mercado o por que manejan una publicidad agresiva al utilizar licencias de reconocidas marcas como lo son: Disney, Marvel que son utilizadas por grandes marcas en sus productos y hacen que sea un atractivo para cualquier joven, niño e incluso adulto a la hora

de inclinarse por un producto, debido a los hábitos de consumo que esta publicidad genera.

- **Contrabando:** Es otra amenaza importante teniendo en cuenta la ubicación de la empresa en una ciudad como Pasto que se encuentra a 2 horas por vía terrestre de la frontera con el Ecuador y es que en productos como chocolates Garoto originarios del Brasil, y que entran por el Ecuador con menores aranceles y de contrabando hacia Colombia sin pagar ningún tipo de impuestos ha hecho que Mil Sabores Colombia utilice una tabla de precios para estos productos de acuerdo al precio de oferta de los mismos en Tulcán - Ecuador, ya que cuando el dólar baja de precio, los colombianos pueden adquirir a mejor valor la chocolatería de esta marca brasileña, es en estos casos cuando la organización toma la decisión de bajar los precios, ya que la chocolatería al ser un producto perecedero, corre un riesgo alto de perderse.

#### **8.1.1.2 Entorno político - jurídico**

- Legislación comercial, regirse por ella es una oportunidad que se brinda para desarrollar las diferentes actividades comerciales, al servir como soporte de comportamiento y reglamentación, al cual se deben regir todas las empresas.
- Legislación laboral, contribuye para actuar bajo parámetros establecidos y buscar la armonía entre empleador y colaboradores, actuando bajo parámetros establecidos y reglamentados.
- Legislación Medio Ambiente, contribuye para actuar bajo parámetros establecidos y buscar la armonía entre la empresa y el medio ambiente, actuando con compromiso y responsabilidad ambiental.

#### **8.1.1.3 Entorno social:**

- Crecimiento de los competidores: Mil Sabores Colombia es la empresa más joven en el sector y empresas como Dulces y Dulces con más de 15 años en el mercado e impodulces con más cerca de 10 años han logrado captar buena parte del mercado, es así que su estrategia de crecimiento ha dado resultado y entre los dos poseen más del 50% del mercado, sobre todo con presencia en el canal TAT.

- Hábitos de consumo y estilos de vida: Teniendo en cuenta el tipo de productos que comercializa Mil Sabores Colombia hace de los hábitos de consumo y estilos de vida un referente importante a la hora de la comercialización, ya que son productos importados de reconocimiento mundial sea por su trayectoria y posicionamiento en el mercado o por que manejan una publicidad agresiva al

utilizar licencias de reconocidas marcas como lo son: Disney, Marvel que son utilizadas por grandes marcas en sus productos y hacen que sea un atractivo para cualquier joven, niño e incluso adulto a la hora de inclinarse por un producto, debido a los hábitos de consumo que esta publicidad genera.

**8.1.1.4 Entorno tecnológico.** El entorno es cada vez más dinámico y cambia a un ritmo vertiginoso, las innovaciones tecnológicas pueden ser una oportunidad o una amenaza para las empresas.

- Las TICs agregan valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial en general y permite a las empresas obtener ventajas competitivas, permanecer en el mercado y centrarse en su negocio, Las tecnologías de información y comunicación son una parte de las tecnologías emergentes que habitualmente suelen identificarse con las siglas Tics y hacen referencia a la utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información en las distintas unidades o departamentos de cualquier organización.
- Mil sabores Colombia cuenta con herramientas tecnológicas que le permiten ser más competitiva dentro del mercado, utilizándolas para incrementar su publicidad por medio de las redes sociales así como sistemas contables que nos permiten integrar la empresa, para tener un conocimiento completo de todo lo que estamos realizando y un control de nuestros clientes lo que nos brinda seguridad y confianza en las actividades que desarrollamos en el cumplimiento de nuestros objetivos empresariales.
- El mero hecho de introducir tecnología en los procesos empresariales no es garantía de gozar de estas ventajas. Para que la implantación de nueva tecnología produzca efectos positivos hay que cumplir varios requisitos: tener un conocimiento profundo de los procesos de la empresa, planificar detalladamente las necesidades de tecnología de la información e incorporar los sistemas tecnológicos paulatinamente, empezando por los más básicos.

## **8.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

MILSABORES es una empresa dedicada a la venta directa y distribución de chocolatería, juguetería con dulces y confitería importada de reconocidas marcas, los países de donde mayormente provienen los productos son: China, España, México, USA y Brasil. Es una empresa nueva y pequeña, cuenta con 8 trabajadores, su sede está ubicada en la Ciudad de Pasto y los puntos de venta directa se han ido ubicando en sitios con un tráfico alto de personas,

**8.2.1 Rivalidad de la competencia actual.** Aumento de empresas interesadas en la distribución de productos similares o sustitutos: En el mercado existen competidores como dulces y dulces e impodulces que se han mostrado interesados en competir en el mismo sector que se desenvuelve Mil Sabores Colombia, trayendo productos de diferentes marcas pero que pueden ser sustitutas de los productos que comercializa la organización, por otra parte se encuentran clientes mayoristas como el supermercado Donde Patty y la Cacharrería Cali que se ha comprobado han intentado realizar compras directas a los importadores sin importarles la exclusividad que se tiene, esto genera un riesgo alto para la empresa ya que al no poseer un contrato de exclusividad por escrito que no contenga multas claras para quien incumpla el contrato, puede el importador realizar ventas a otros competidores e incluso quitar la exclusividad para la zona.

**8.2.2 Amenaza de nuevos competidores en el sector.** Mil Sabores Colombia es la empresa más joven en el sector y empresas como Dulces y Dulces con más de 15 años en el mercado e impodulces con más cerca de 10 años han logrado captar buena parte del mercado, es así que su estrategia de crecimiento ha dado resultado y entre los dos poseen más del 50% del mercado, sobre todo con presencia en el canal TAT.

**8.2.3 Amenaza de productos sustitutivos.** Productos de diferentes marcas pero que pueden ser sustitutos de los productos que comercializa la organización.

**8.2.4 Poder de negociación de los proveedores.** Mil Sabores Colombia cuenta en este momento principalmente con 4 proveedores de los cuales con 3 cuenta con contrato de exclusividad para la distribución de sus productos, estos son:

- ✓ Global Market International: con las marcas Grezon, Neugenbauer y Docile.
- ✓ Gopa Importaciones. Con las marcas Candy Spain, Tesor dore, Tayas y Efrutti.
- ✓ Diverfoods: Con las marcas Sweet toys, Kidsmania y Bifa.
- ✓ Peninsula y Cia. Sus marcas son Garoto, Candyrific, Wonka y Mello.
- ✓ Consecución de exclusividades para la distribución de productos nuevos: como es una de las políticas de Mil sabores Colombia manejar productos exclusivos a partir de la restricción regional para su venta por otras comercializadoras, es y continuara siendo una política y una oportunidad de crecimiento, teniendo como prioridad en la gestión de la gerencia la investigación de nuevos productos de reconocida calidad y con la intención de llegar a mercados como Pasto, donde la empresa pueda brindar su estructura comercial para el posicionamiento de las mismas.

**8.2.5 Poder de negociación de los compradores.** Mil Sabores maneja dos tipos de precios: el primero el de venta directa al público en los puntos propios donde el margen de utilidad es mucho mayor al registrado en la venta mayorista, teniendo en cuenta los costos fijos que se tienen que cubrir en cada punto y en segundo lugar los precios establecidos como justos para los mayoristas, donde puedan obtener una rentabilidad adecuada sobre su inversión.

## 9. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

### 9.1 MATRICES DE INSUMO

#### 9.1.1 Matriz POAM

	AMENAZA		OPORTUNID	
VARIABLE	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
<b>FACTORES ECONOMICOS</b>				
DISPONIBILIDAD DE CREDITO			X	
NIVEL DE TASAS DE INTERES				X
CONTRABANDO	X			
APERTURA ECONOMICA Y RECONVERSION INDUSTRIAL			X	
IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES			X	

	AMENAZA		OPORTUNID	
VARIABLE	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
<b>FACTORES SOCIALES/DEMOGRAFICO/CULTURALES</b>				
CRECIMIENTO DE LA POBLACION-SUBSEMPLEO			X	
INGRESO PERCAPITA			X	
HABITOS DE CONSUMO Y ESTILOS DE VIDA			X	
NIVEL EDUCATIVO PROMEDIO				X
SALUD Y BIENESTAR SOCIAL				X
NIVEL DE EMPLEO			X	
TAMAÑO DEL GRUPO FAMILIAR			X	
ACTITUD HACIA EL AHORRO		X		
ACTITUD HACIA LA INVERSION				X
ACTITUD FRENTE A LA CALIDAD Y EL SERVICIO			X	
ACTITUD GENERAL FRENTE AL TRABAJO			X	
	AMENAZA		OPORTUNID	
VARIABLE	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
<b>FACTORES TECNOLOGICOS</b>				
HERRAMIENTAS DE GESTION ADMINISTRATIVA				X
TECNOLOGIA BASICA EN LA EMPRESA				X

DISPONIBILIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACION			X	
SOFTWARE DE SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO A LOS CLIENTES			X	
ADECUACION DE LA TECNOLOGIA				X
NIVEL DE INVERSION EN TECNOLOGIA				X
CAPACIDAD TECNOLOGICA DE LA COMPETENCIA	X			

VARIABLE	AMENAZA		OPORTUNID	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
<b>FACTORES DE COMPETENCIA</b>				
ESTRATEGIAS Y ORIENTACIONES DE LA COMPETENCIA	X			
AUMENTO DE EMPRESAS INTERESADAS EN LA DISTRIBUCION DE PRODUCTOS SIMILARES O SUSTITUTOS	X			
SITUACION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA				X
DISTRIBUCION	X			
AUMENTO DE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO Y DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTAS			X	
PERDIDA DE CLIENTES	X			
LOS CLIENTES DEL SECTOR			X	
CRECIMIENTO DE LOS COMPETIDORES	X			
CONSECUCION DE EXCLUSIVIDADES EN NUEVOS PRODUCTOS DEL PORTAFOLIO			X	

### Descripción Amenazas y Oportunidades:

#### Amenazas:

- **Aumento de empresas interesadas en la distribución de productos similares o sustitutos:** En el mercado existen competidores como dulces y dulces e imdulces que se han mostrado interesados en competir en el mismo sector que se desenvuelve Mil Sabores Colombia, trayendo productos de diferentes marcas pero que pueden ser sustitutas de los productos que comercializa la organización, por otra parte se

encuentran clientes mayoristas como el supermercado Donde Patty y la Cacharrería Cali que se ha comprobado han intentado realizar compras directas a los importadores sin importarles la exclusividad que se tiene, esto genera un riesgo alto para la empresa ya que al no poseer un contrato de exclusividad por escrito que no contenga multas claras para quien incumpla el contrato, puede el importador realizar ventas a otros competidores e incluso quitar la exclusividad para la zona.

- **Pérdida de clientes:** Generada por diferentes factores como incumplimiento en la entrega, pérdida de calidad en los productos, precios no competitivos y cualquiera que sea la razón es una amenaza sumamente importante, teniendo en cuenta que durante los 2 años de existencia de Mil Sabores Colombia, la rotación de los vendedores externos por diferentes causas ha sido alta y por ende la desatención de varios clientes en algunos casos mayoristas.
- **Contrabando:** Es otra amenaza importante teniendo en cuenta la ubicación de la empresa en una ciudad como Pasto que se encuentra a 2 horas por vía terrestre de la frontera con el Ecuador y es que en productos como chocolates Garoto originarios del Brasil, y que entran por el Ecuador con menores aranceles y de contrabando hacia Colombia sin pagar ningún tipo de impuestos ha hecho que Mil Sabores Colombia utilice una tabla de precios para estos productos de acuerdo al precio de oferta de los mismos en Tulcán - Ecuador, ya que cuando el dólar baja de precio, los colombianos pueden adquirir a mejor valor la chocolatería de esta marca brasileña, es en estos casos cuando la organización toma la decisión de bajar los precios, ya que la chocolatería al ser un producto perecedero, corre un riesgo alto de perderse.
- **Crecimiento de los competidores:** Mil Sabores Colombia es la empresa más joven en el sector y empresas como Dulces y Dulces con más de 15 años en el mercado e imdulces con más cerca de 10 años



han logrado captar buena parte del mercado, es así que su estrategia de crecimiento ha dado resultado y entre los dos poseen más del 50% del mercado, sobre todo con presencia en el canal TAT.

- **CANALES DE DISTRIBUCION INADECUADOS PARA EL TAMAÑO DEL MERCADO:** Debido a la alta rotación de los vendedores externos por diferentes causas como : falta de experiencia y conductas inadecuadas en el desarrollo de sus funciones, ha provocado que clientes tanto mayoristas como minoristas hayan sido desatendidos tanto en ventas como en entregas ocasionándoles dificultad a nuestros clientes.
- **CAPACIDAD TECNOLOGICA DE LA COMPETENCIA:** nuestros competidores tienen un avance tecnológico que les permite desarrollar las actividades de una manera más eficiente y poder atender a los clientes en un tiempo mucho menor que el de nuestra empresa.

#### **Oportunidades:**

- **Disponibilidad de crédito:** Teniendo en cuenta factores como el bajo nivel de endeudamiento de la empresa, la trayectoria comercial con los proveedores, la relación con centros comerciales y almacenes de cadena, la estabilidad económica de acuerdo a los estados financieros y el buen manejo de créditos bancarios de menor cuantía, convierte a la disponibilidad de crédito con las tasas de interés actuales en una oportunidad para la apertura de nuevos puntos de venta directa, la compra de productos de alta rotación de contado con importantes descuentos financieros y la ampliación de nuevos y mejores servicios a los clientes.
- **Hábitos de consumo y estilos de vida:** Teniendo en cuenta el tipo de productos que comercializa Mil Sabores Colombia hace de los hábitos de consumo y estilos de vida un referente importante a la hora de la

comercialización, ya que son productos importados de reconocimiento mundial sea por su trayectoria y posicionamiento en el mercado o por que manejan una publicidad agresiva al utilizar licencias de reconocidas marcas como lo son: Disney, Marvel que son utilizadas por grandes marcas en sus productos y hacen que sea un atractivo para cualquier joven, niño e incluso adulto a la hora de inclinarse por un producto, debido a los hábitos de consumo que esta publicidad genera.

- **Calidad de los productos:** En Colombia y en Pasto existe una marcada preferencia por los productos importados y su reconocimiento por la calidad, es así que tanto en el canal minorista como en el mayorista, Mil Sabores Colombia hace énfasis en el origen de los productos que comercializa y su calidad, la capacitación sobre este tema es constante en los dos niveles de ventas y hace parte de la presentación a la hora de enfrentar un cliente.
- **Consecución de exclusividades para la distribución de productos nuevos:** como es una de las políticas de Mil sabores Colombia manejar productos exclusivos a partir de la restricción regional para su venta por otras comercializadoras, es y continuara siendo una política y una oportunidad de crecimiento, teniendo como prioridad en la gestión de la gerencia la investigación de nuevos productos de reconocida calidad y con la intensión de llegar a mercados como Pasto, donde la empresa pueda brindar su estructura comercial para el posicionamiento de las mismas.
- **Aumentar la participación en el mercado y desarrollo de la fuerza de ventas:** Es tal vez una de las oportunidades más grandes de crecimiento que pueda tener la empresa, ya que en cuanto a mercado se ha limitado a atender principalmente Pasto que ocupa el 70% de las ventas, Ipiales con un 25% y el departamento del Putumayo (Mocoa, Puerto Asís, Sibundoy), con un 5%, encontramos municipios con un gran potencial de crecimiento como Tumaco, La Unión, Tuquerres, en el

caso de Ipiales se espera un crecimiento acelerado teniendo en cuenta su ubicación de frontera y el Putumayo dada la poca atención de esta zona por otras distribuidoras, para esto se hace necesario el aumento y desarrollo de una fuerza de ventas adecuada para atender esta demanda.

- **Numero de productos del portafolio posicionados:** Posiblemente llamados productos estrella dentro del portafolio, se hace necesario incrementar el número de estos artículos en el portafolio, por su naturaleza, ya que son productos que se venden por si solos teniendo en cuenta su posicionamiento y muchas veces se concierten en el ancla para introducir otros productos en los stands de los clientes.
- **Manejo de software para el seguimiento a los clientes:** Mil Sabores Colombia adquirió el software contable EASYCONT integrado para manejar la parte contable, pero también posee un modulo para el seguimiento a los clientes, es tal vez un primer paso básico, para el acompañamiento y conocimiento de los clientes, sus necesidades, sus requerimientos, sus expectativas y deseos frente al servicio y productos esperados y su satisfacción por el servicio prestado.

### **9.1.2 MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos):**

Se asigno a cada uno de los factores un **Peso** entre 1% [no importante] a 100% [absolutamente importante].

El **Peso** adjudicado a cada factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa en la industria. El total de todos los pesos debe de sumar 100%

Se asigno una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores. Si el factor representa: Una Amenaza Mayor [calificación = 1], Una Amenaza menor [calificación = 2], Una Oportunidad menor [calificación = 3], Una Oportunidad mayor [calificación = 4]

Se multiplico el Peso de cada factor por su Calificación correspondiente para determinar un Peso Ponderado para cada variable, luego se sumo los Peso

Ponderados de cada variable para determinar el Total Ponderado de la Empresa entera.

<b>AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EXTERNAS CLAVES</b>	<b>PESO (P)</b>	<b>CALIFICACION (Q)</b>	<b>PESO PONDERADO P * Q</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
DISPONIBILIDAD DE CREDITO	0.05	4	0.2
HABITOS DE CONSUMO Y ESTILOS DE VIDA	0.05	3	0.15
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	0.15	4	0.6
CONSECUION DE EXCLUSIVIDADES EN NUEVOS PRODUCTOS DEL PORTAFOLIO	0.1	4	0.4
AUMENTO DE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO	0.1	3	0.3
PREFERENCIA POR LOS PRODUCTOS IMPORTADOS POR SU CALIDAD	0.15	3	0.45
CRECIMIENTO DE LA POBLACION	0.05	3	0.15
MANEJOS DE SOFTWARE PARA EL SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO A LOS CLIENTES	0.03	3	0.09
<b>AMENAZAS</b>			
AUMENTO DE EMPRESAS INTERESADAS EN LA DISTRIBUCION DE PRODUCTOS SIMILARES O SUSTITUTOS	0.1	2	0.2
CAPACIDAD TECNOLOGICA DE LA COMPETENCIA	0.05	1	0.05
CONTRABANDO	0.05	1	0.05
CRECIMIENTO DE LOS COMPETIDORES	0.07	2	0.14
CANALES DE DISTRIBUCION INADECUADOS PARA EL TAMAÑO DEL MERCADO	0.05	1	0.05
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>2.83</b>

- **Resultado:** El resultado en la matriz MEFE es de 2.83 lo que nos indica que tiene oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado de comercialización y distribución de dulcería, chocolatería y juguetería. Puede hacer frente a la competencia y las adversidades que se presenten como por ejemplo la llegada de nuevos competidores, de nuevos productos o el ingreso de contrabando del Ecuador.

## 9.2 DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

Para realizar la Matriz del Perfil de Capacidades Internas PCI, se realizó un trabajo de campo en la empresa CEA Automotriz y una entrevista a su Gerente, como fundamento para establecer la situación actual en las Diferentes áreas que la componen.

El Diseño de las preguntas de la entrevista se encuentra en el anexo x, la cual contiene preguntas de tipo cerrado con tres posibles respuestas: SI, cumple con el aspecto evaluado; No, cumple con el aspecto evaluado; O cumple de manera Parcial, donde algunos aspectos si los consideran y otros no.

- **Capacidad Directiva**

MIL SABORES, tiene como fortalezas en el Área Directiva un alto nivel, de liderazgo, compromiso de la Alta Gerencia ; en un grado medio, la experiencia, la comunicación y control Gerencial, el poder de negociación con proveedores, la imagen corporativa, el conocimiento del sector, las relaciones publicas . De igual forma encontramos como debilidades en grado alto, el uso de planes estratégicos, y en grado medio, la filosofía corporativa, investigación de mercados y la agresividad para enfrentar la competencia.

- **Capacidad Financiera**

MIL SABORES se preocupara por la consecución de recursos financieros para su crecimiento a tasas lo más bajas posibles, siendo una prioridad la generación de utilidades y su reinversión con el objetivo de abrir nuevos puntos y generar mayor cobertura comercial.

- **Capacidad Competitiva**

Mil Sabores Colombia se enfocara en la consecución de productos importados en las líneas de chocolatería, dulcería y juguetería con dulces de marcas reconocidas y que manejen estándares de calidad óptimos para el consumo humano, en este sentido se propenderá siempre por lograr la comercialización exclusiva de los productos para Nariño, logrando así una ventaja competitiva

- **Capacidad Tecnológica**

Manejo de software para el seguimiento a los clientes: Mil Sabores Colombia adquirió el software contable EASYCONT integrado para manejar la parte contable, pero también posee un modulo para el seguimiento a los clientes, es tal vez un primer paso básico, para el acompañamiento y conocimiento de los clientes, sus necesidades, sus requerimientos, sus expectativas y deseos frente al servicio y productos esperados y su satisfacción por el servicio prestado

- **Capacidad Talento Humano**

Mil Sabores contara con participantes idóneos para las funciones y tarea que se les asignan, además de ser entusiastas y colaboradores, en este sentido la organización se preocupa por un adecuado modelo de selección de personal, entrenamiento permanente y una remuneración adecuada.

### 9.3 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA [PCI]

VARIABLE	DEBILIDAD		FORTALEZA	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
<b>CAPACIDAD GENERAL Y ORGANIZACIONAL</b>				
USO DE PENSAMIENTO ESTRATEGICO				X
ASIGNACION DE RECURSOS CON BASE EN METAS			X	
PLANEACION ESTRATEGICA ADECUADA	X			
ESTILO GERENCIAL PARTICIPATIVO			X	
USO DE HERRAMIENTAS MODERNAS DE GERENCIA		X		
SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE DOBLE VIA			X	
CONTROL DE INVENTARIOS	X			
PROMOCION DEL TALENTO PERSONAL			X	
DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORMACION Y CAPACITACION			X	
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS			X	
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA Y DEL NEGOCIO			X	
ALTA ROTACION DE PERSONAL	X			

VARIABLE	DEBILIDAD		FORTALEZA	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS</b>				
PARTICIPACION EN EL MERCADO FRENTE A LOS COMPETIDORES				X
REALIZACION Y USO DE INVESTIGACION DE MERCADOS	X			
FIJACION DE PRESUPUESTOS Y EVALUACION DE CUMPLIMIENTO	X			
PUBLICIDAD		X		
OBJETIVOS PUBLICITARIOS DEFINIDOS, PROGRAMAS DE PUBLICIDAD, PRESUPUESTOS	X			
DESARROLLO TECNOLOGICO		X		

VARIABLE	DEBILIDAD		FORTALEZA	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
<b>CAPACIDAD DE PRODUCCION INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>				
INSTALACIONES APROPIADAS PARA PRESTACION DE SERVICIOS			X	
DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS			X	
MECANISMOS DE DISTRIBUCION	X			
ACCESO A NUEVOS DESARROLLOS TECNOLOGICOS		X		
PROVEEDORES DE LA EMPRESA			X	
INFRAESTRUCTURA DE ALMACENAMIENTO	X			

### Descripción de Fortalezas y Debilidades:

#### Fortalezas

- Asignación de recursos con base en las metas

Los vendedores de mil sabores reciben un porcentaje del 7% de las ventas netas dependiendo del punto de venta teniendo en cuenta el volumen de ventas.

- **Estilo gerencial participativo**  
El estilo aplicado dentro de la empresa se convierte en una gran fortaleza ya que nos permite generar confianza y sentido de pertenencia por su trabajo.
- **Sistema de compensación e incentivos**  
Sistemas de motivación para incentivar a los vendedores al crecimiento de las ventas y brindar bienestar económico para ellos.
- **Desarrollo de programas de formación y capacitación**  
La capacitación es constante en tácticas y técnicas de venta para poder generar satisfacción en el cliente y crecimiento de la empresa.
- **Conocimiento de la empresa y del negocio**
- **Realización y uso de investigación de mercados**  
Con el propósito de mejorar y prestar un servicio adecuado se desarrollan en menor medida investigaciones que nos permitan conocer cuáles son las necesidades que tiene el mercado y como las podemos cubrir.
- **Fijación de presupuestos y evaluación del cumplimiento**  
Todas nuestras actividades se encuentran enmarcadas en un presupuesto anual el que nos permite la ejecución de diferentes actividades a nivel interno y externo.
- **Evaluación y programas de “Servicio al cliente”**  
Nuestros clientes son la razón de ser de nuestra empresa es por eso que estamos en contacto permanente recibiendo sugerencias y buscando mejorar día a día nuestro servicio.
- **Nivel de liquidez**  
Tenemos un nivel de liquidez que nos permite tener disponibilidad para incrementar nuestros inventarios en momentos en los que nuestros proveedores nos presentan una oferta.
- **Desarrollo de nuevos servicios**  
Día a día el mercado nos exige estar creando nuevos servicios y buscamos brindar satisfacción a nuestros clientes con la innovación y brindándole



servicios complementarios como son el empaque los materiales POP y la entrega a domicilio.

## **Debilidades**

- **Bodega de almacenamiento**  
La empresa no cuenta con una bodega que le permita tener una organización adecuada de su inventario lo que genera demoras en la entrega de pedidos y al surtir los puntos de venta.
- **Mecanismos de distribución**  
La empresa no cuenta con un sistema definido ni adecuado para la distribución de pedidos a los clientes mayoristas lo que genera retardo en la entrega.
- **No hay una adecuada planificación**  
La gerencia no realiza una planificación en cuanto a las labores a desarrollar lo que genera que muchas cosas se hagan debido a la necesidad y no se puedan controlar ni verificar.
- **No hay un adecuado control de inventarios**  
La carencia de una bodega nos lleva a que no haya un buen control de inventario ya que se utilizan varios lugares para el almacenamiento, de igual manera en los puntos de venta no se está realizando un optimo control de inventarios.
- **Alta rotación de personal**  
No nos permite generar un amplio sentido de pertenencia por la empresa.
- **Adaptación al cambio tecnológico**  
Los constantes cambios en los sistemas de ventas de los almacenes de cadena nos generan retrasos en la codificación de nuestras mercancías y generan errores a la hora de la facturación.
- **Objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad, presupuestos,, evaluación de impacto de la publicidad.**

No se realiza un buen manejo de las campañas publicitarias ni de los mecanismos de promoción brindados por los proveedores.

➤ Promoción del talento personal

El tamaño de la empresa no permite que haya una promoción del talento personal ya que solo contamos con dos niveles jerárquicos como son la gerencia y los vendedores.

➤ Uso de herramientas modernas de gerencia

El tamaño de la empresa no nos permite desarrollar muchas de las nuevas tendencias administrativas haciendo que haya un retraso de los procesos gerenciales dentro de la organización.

#### 9.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS [MEFI]

Esta Matriz resume y evalúa las Fortalezas y Debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una Empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para desarrollar la Matriz MEFI, se deben desarrollar los mismos pasos de la Matriz MEFE, con la única diferencia que en esta matriz se evaluarán, Fortalezas y Debilidades.

<b>FORTALEZAS Y DEBLIDADES INTERNAS CLAVES</b>	<b>PESO (P)</b>	<b>CALIFICACION (Q)</b>	<b>PESO PONDERADO P * Q</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
ASIGNACION DE RECURSOS CON BASE EN METAS	0.04	4	0.16
ESTILO GERENCIAL PARTICIPATIVO	0.05	4	0.2
PRECIOS COMPETITIVOS	0.05	4	0.2
FORMACION CONTINUA EN VENTAS	0.05	4	0.2

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO Y PREOCUPACION POR AFRONTAR LOS CAMBIOS DEL MERCADO	0.05	3	0.15
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA Y DEL NEGOCIO	0.03	4	0.12
POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS EN EL MERCADO	0.07	4	0.28
BAJA COMPETENCIA LOCAL EN LOS MISMOS PRODUCTOS YA QUE SE MANEJA EXCLUSIVIDAD.	0.05	4	0.2
DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS	0.07	4	0.28
PROVEEDORES DE LA EMPRESA	0.05	4	0.20
LIQUIDEZ	0.095	4	0.38
<b>DEBILIDADES</b>			
BODEGA DE ALMACENAMIENTO.	0.08	1	0.08
MECANISMOS DE DISTRIBUCION	0.05	1	0.05
NO HAY UNA ADECUADA PLANIFICACION	0.05	1	0.1
NO HAY UN ADECUADO CONTROL DE INVENTARIOS	0.07	1	0.07
ALTA ROTACION DE PERSONAL	0.04	1	0.04
NO EXISTE INVESTIGACION DE MERCADOS	0.03	1	0.03
PUBLICIDAD	0.03	2	0.06
DESARROLLO TECNOLOGICO	0.05	2	0.1
USO DE HERRAMIENTAS MODERNAS DE GERENCIA	0.04	1	0.04
<b>TOTALES:</b>	1		2.78

- **Resultado:** los valores arrojados por el resultado ponderado podemos afirmar que nuestra empresa por tener una calificación mayor a 2.5 ósea de 2.78 en una escala que va de 1 a 4, es una organización con una fuerte posición interna lo cual permite un mejoramiento de la misma y su perduración en el tiempo, pero se debe mejorar esas debilidades para ser sólidamente fuertes.

## 9.5 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO [MPC]

Esta matriz nos permite analizar y evaluar los factores claves de éxito de la competencia, es decir del sector económico específico en el cual se desarrollan las actividades comerciales. Nos permite analizar de manera subjetiva las fortalezas y debilidades de los principales competidores del sector.

Para realizar esta matriz, se deben identificar los factores clave de éxito del sector económico, teniendo en cuéntalos principales competidores de la empresa, e identificar que tan fuerte son frente a la empresa, para ello debemos calificar el **peso ponderado** para cada factor identificado mediante la importancia relativa que se le asigne, valor que puede variar desde cero por ciento hasta el cien por ciento máximo, y luego clasificar gradualmente los **valores ponderados** de las Debilidades y Fortalezas de cada factor clave, con valores de uno para las Debilidades importantes, dos para las Debilidades menores, tres para las Fortalezas menores y cuatro para las Fortalezas importantes.

Para ponderar cada factor, se multiplica la calificación del peso ponderado de cada factor por el grado de clasificación de cada uno de ellos, luego se suman los valores ponderados de cada competidor, el valor más alto será el del competidor más fuerte y el más bajo será del competidor más débil.

### MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO – MPC

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	DESCRIPCION
POLITICA DE PRECIO	Son los lineamientos que se tienen en cuenta al momento de establecer los precios, en Mil Sabores se manejan dos tipos de precios: el primero el de venta directa al público en los puntos propios donde el margen de utilidad es mucho mayor al registrado en la venta mayorista, teniendo en cuenta los costos fijos que se tienen que

	cubrir en cada punto y en segundo lugar los precios establecidos como justos para los mayoristas, donde puedan obtener una rentabilidad adecuada sobre su inversión.
SERVICIO AL CLIENTE	El conocimiento de cada vendedor de todas las características de los productos, explicada como ficha técnica donde se menciona origen, tipo de producto, sabor, valores nutricionales, fechas de vencimiento, embalaje etc. El conocimiento de técnicas de ventas y análisis de clientes y la información necesaria para resolver inquietudes u objeciones por parte de los clientes harán de la atención al cliente una herramienta competitiva.
CALIDAD DEL PRODUCTO	De acuerdo a la naturaleza de los productos, por ser para consumo humano, deben cumplir con altos estándares de calidad y cumplir con normas supervisadas y aprobadas por el INVIMA
POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS	Reconocimiento y recordación de las marcas y su recompra en cualquier canal de distribución.
DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS	Por la variedad de presentaciones y marcas que existen en el mercado, de igual manera deben ser las opciones tanto para los clientes minoristas como mayoristas teniendo en cuenta factores como: sabor, color, presentación, origen, valor nutricional.
FACILIDADES DE PAGO Y DESCUENTOS	Se brindan diferentes opciones para el pago de la mercancía, inicialmente los pagos son de contado y se obtiene siempre un descuento financiero entre el 3 al 7%, posteriormente se abre la opción del crédito luego del llenado de unos requisitos y el plazo máximo es de 30

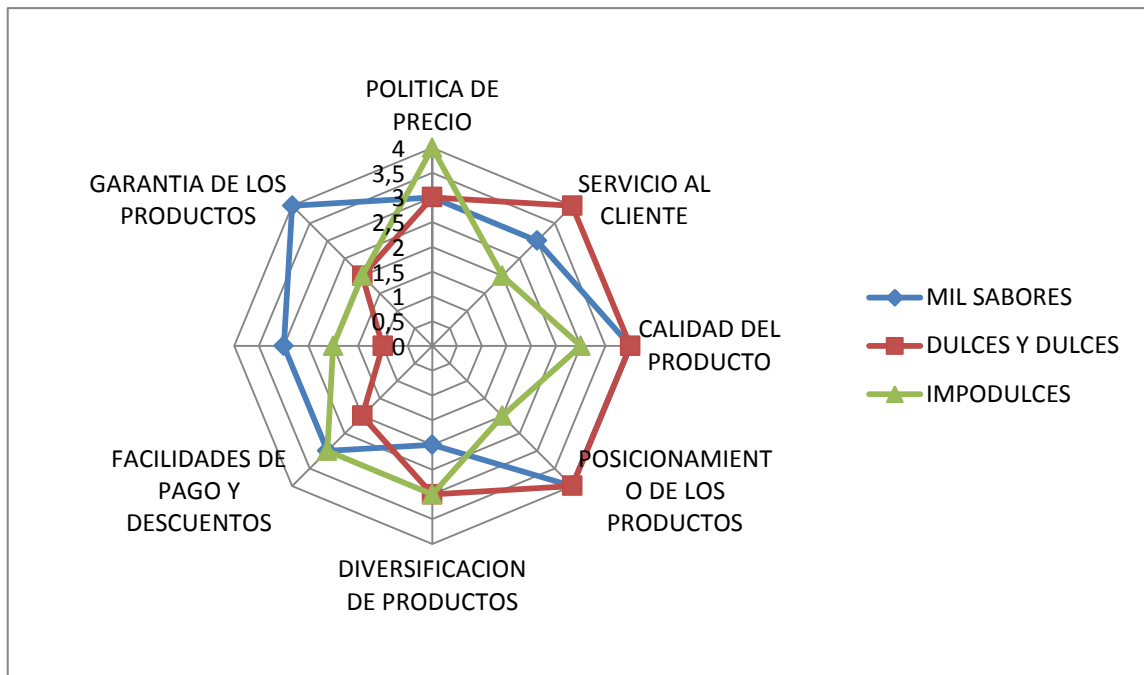
	días.
SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO SIN COSTO ADICIONAL	Se brinda facilidad para entregar los productos o pedidos donde el cliente lo solicite sin ningún costo adicional. El valor de los fletes siempre está incluido en el valor de las mercancías.
GARANTIA DE LOS PRODUCTOS	Consistente en entregar productos certificados y aprobados por su calidad, e igualmente asumir la responsabilidad por averías o daños presentados antes de la entrega final del producto.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	MIL SABORES			DULCES Y DULCES		IMPODULCES	
	PE SO	CALIF ICACION	PON DER ADO	CALIF ICACION	PON DER ADO	CALIF ICACION	PON DER ADO
POLITICA DE PRECIO	0,13	3	0,39	3	0,39	4	0,52
SERVICIO AL CLIENTE	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39
POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3
DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36
FACILIDADES DE PAGO Y DESCUENTOS	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36
SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO SIN COSTO ADICIONAL	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2
GARANTIA DE LOS PRODUCTOS	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2
TOTAL	1		3,26		3,01		2,63

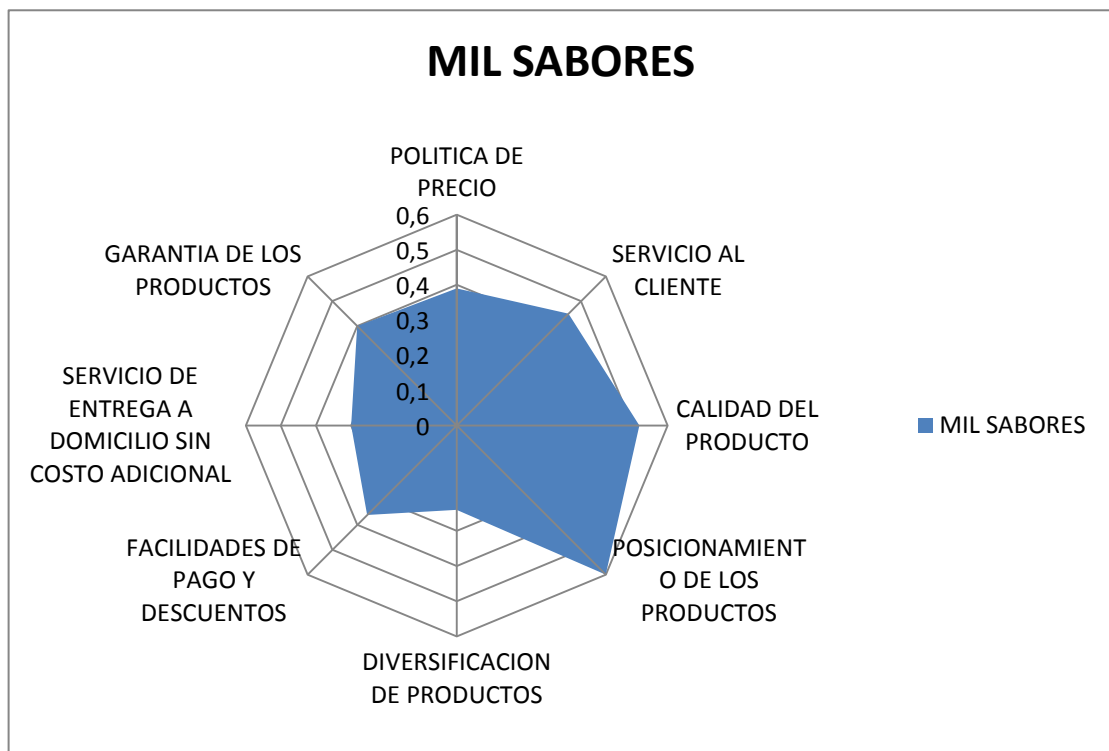
- **Resultado:** Se puede analizar de acuerdo a los resultados obtenidos en la calificación de los factores claves de éxito que: Mil Sabores Colombia y

Dulces y Dulces, lideran los factores que les permitirán posicionarse mejor como distribuidores en la región, sin descuidar a Impodulces que sigue de cerca a los líderes en varios factores de éxito.

	MIL SABORES	DULCES Y DULCES	IMPODULCES
POLITICA DE PRECIO	3	3	4
SERVICIO AL CLIENTE	3	4	2
CALIDAD DEL PRODUCTO	4	4	3
POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS	4	4	2
DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS	2	3	3
FACILIDADES DE PAGO Y DESCUENTOS	3	2	3
SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO SIN COSTO ADICIONAL	3	1	2
GARANTIA DE LOS PRODUCTOS	4	2	2

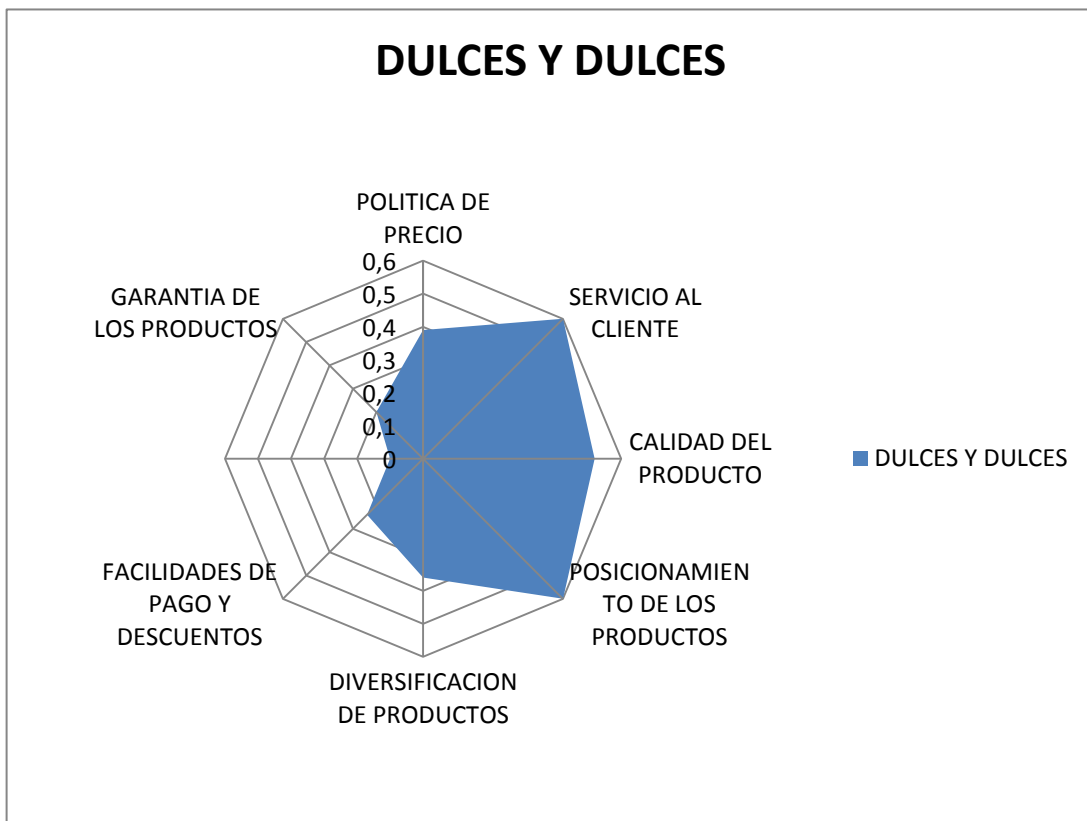


	MIL SABORES
POLITICA DE PRECIO	0,39
SERVICIO AL CLIENTE	0,45
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,52
POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS	0,6
DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS	0,24
FACILIDADES DE PAGO Y DESCUENTOS	0,36
SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO SIN COSTO ADICIONAL	0,3
GARANTIA DE LOS PRODUCTOS	0,4

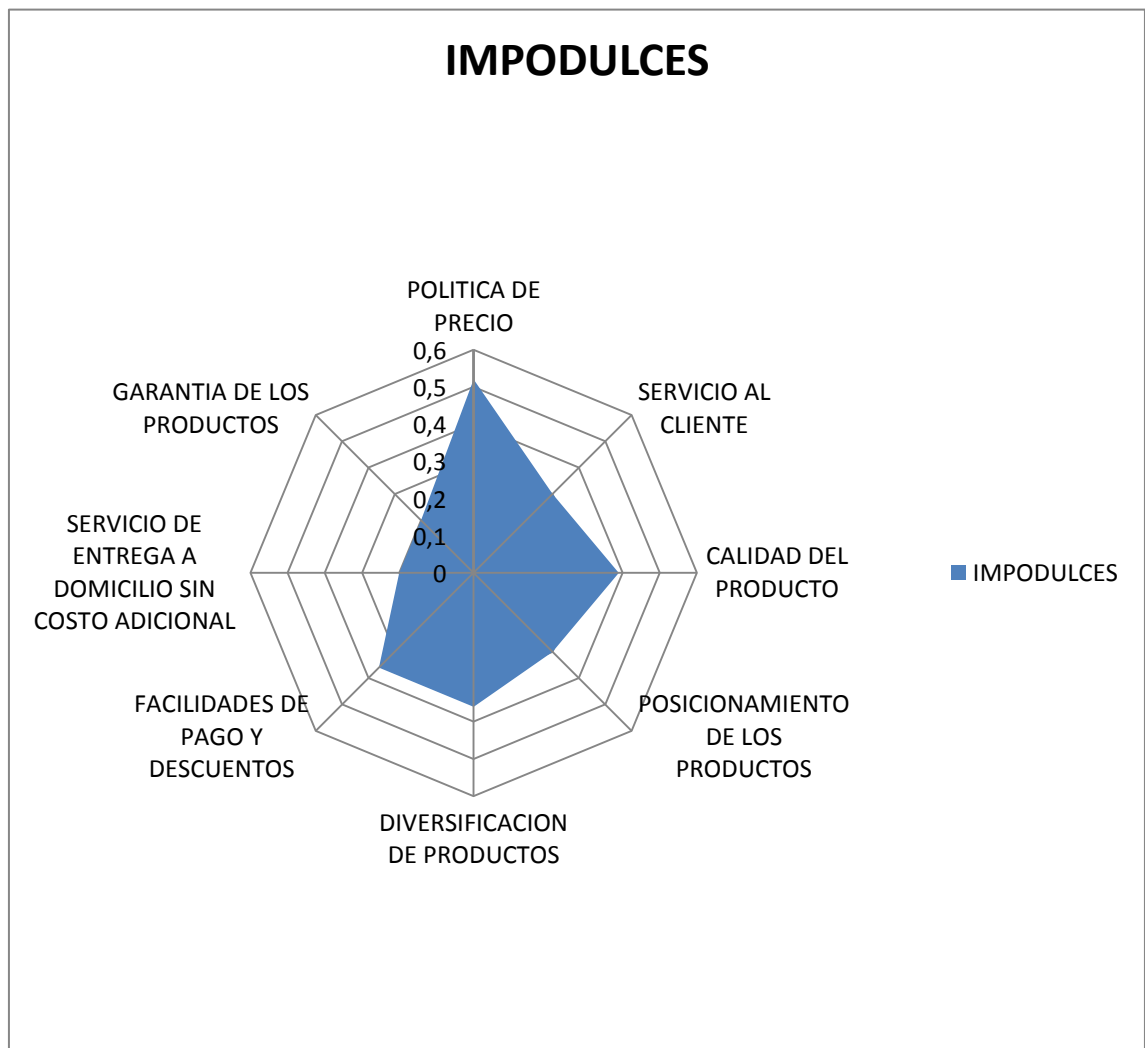




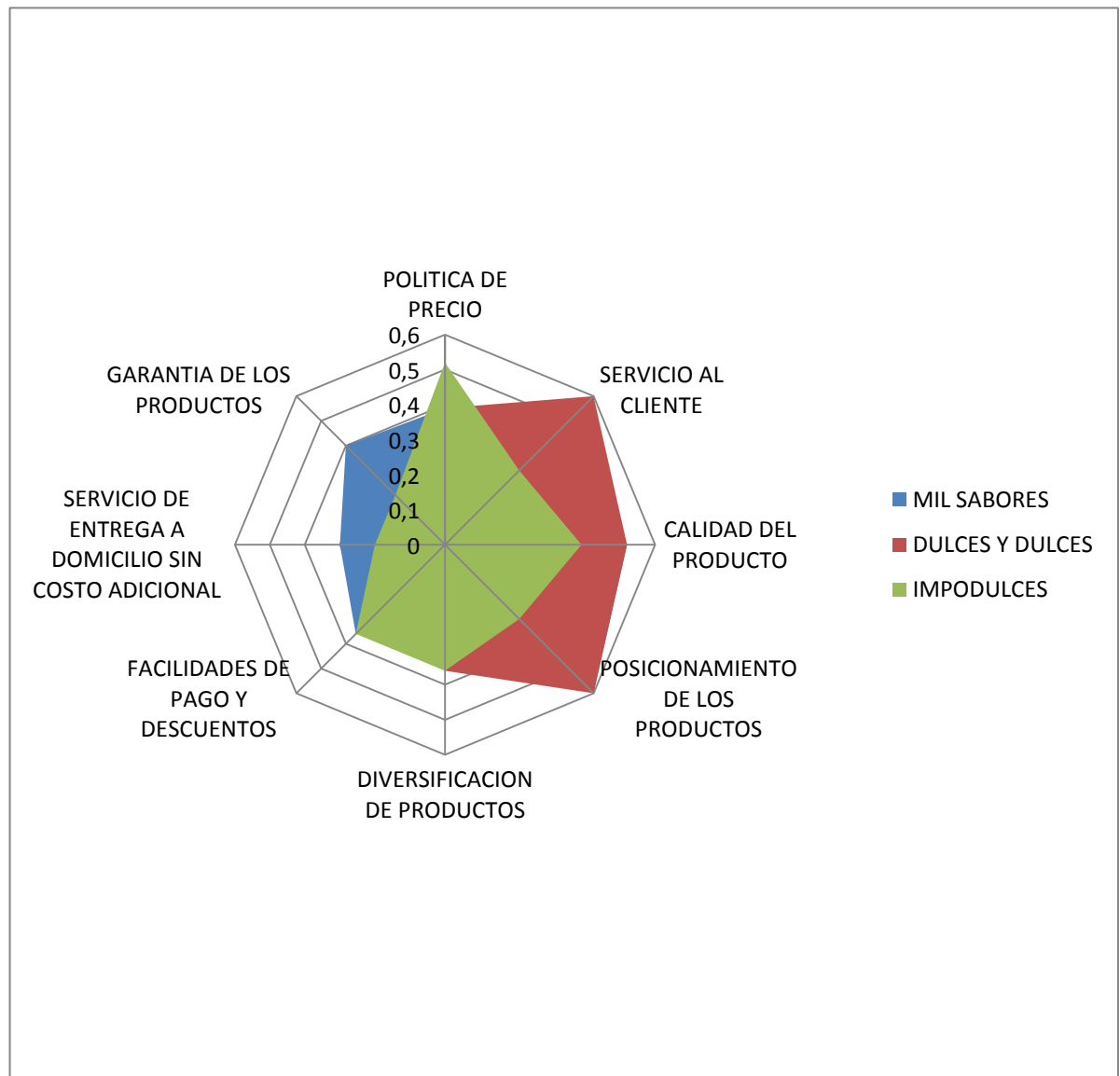
	DULCES Y DULCES
POLITICA DE PRECIO	0,39
SERVICIO AL CLIENTE	0,6
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,52
POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS	0,6
DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS	0,36
FACILIDADES DE PAGO Y DESCUENTOS	0,24
SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO SIN COSTO ADICIONAL	0,1
GARANTIA DE LOS PRODUCTOS	0,2



	IMPODULCES
POLITICA DE PRECIO	0,52
SERVICIO AL CLIENTE	0,3
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,39
POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS	0,3
DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS	0,36
FACILIDADES DE PAGO Y DESCUENTOS	0,36
SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO SIN COSTO ADICIONAL	0,2
GARANTIA DE LOS PRODUCTOS	0,2



	MIL SABORES	DULCES Y DULCES	IMPODULCES
POLITICA DE PRECIO	0,39	0,39	0,52
SERVICIO AL CLIENTE	0,45	0,6	0,3
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,52	0,52	0,39
POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS	0,6	0,6	0,3
DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS	0,24	0,36	0,36
FACILIDADES DE PAGO Y DESCUENTOS	0,36	0,24	0,36
SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO SIN COSTO ADICIONAL	0,3	0,1	0,2
GARANTIA DE LOS PRODUCTOS	0,4	0,2	0,2



En las graficas se puede observar que Mil Sabores Colombia, ha logrado posicionar su imagen corporativa siendo una gran fortaleza en el desarrollo de sus actividades, de igual manera la estrategia de posicionamiento ha surtido efecto dándoles una ventaja sobre los competidores.

Mil sabores Colombia deben replantear su estrategia en cuanto a precio en el canal mayorista para ser más competitivo, desarrollar estrategias orientadas a acentuar la diferenciación con los competidores en cuanto a productos ofrecidos, facilidad de ubicación y cercanía en toda la ciudad.

Como se evidencia en el desarrollo del trabajo Mil sabores Colombia debe tomar decisiones e implementar estrategias para mejorar el servicio al cliente en el canal mayorista evitando la desatención sobre todo cuando un vendedor externo sale de la organización, debe haber continuidad más aun cuando la competencia está alerta en el momento donde puede captar una parte del mercado.

## **9.6 MATRIZ DOFA**

La Matriz DOFA está diseñada para analizar de manera más ágil, rápida y sencilla las respectivas Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades más significativas, para la formulación de Estrategias conocidas como Estrategias FO, Estrategias FA, Estrategias DO, y Estrategias DA

	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formación continúa en ventas.</li> <li>➤ Precios competitivos.</li> <li>➤ Buenos proveedores.</li> <li>➤ Conocimiento de la empresa y el negocio (sector).</li> <li>➤ Adaptabilidad al cambio y preocupación por afrontar los cambios del mercado.</li> <li>➤ Baja competencia local en los mismos productos ya que se maneja exclusividad</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es alta la rotación del personal.</li> <li>➤ No se tiene una adecuada estrategia de promociones y publicidad.</li> <li>➤ No son eficientes las políticas de control de inventarios.</li> <li>➤ No se cuenta con una bodega adecuada para el almacenamiento de los productos.</li> <li>➤ Aun no son confiables los canales de distribución.</li> <li>➤ No hay una adecuada planificación.</li> <li>➤ No existe investigación de mercados.</li> <li>➤ Desarrollo tecnológico</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crecimiento constante del sector de dulcería y chocolatería.</li> <li>➤ Disponibilidad de créditos.</li> <li>➤ Aumento de la participación en</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA – FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la formación del personal y los precios competitivos para conquistar nuevos clientes.</li> <li>• Utilizar el conocimiento del</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA –DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar herramientas tecnológicas y publicitarias para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas.</li> </ul>

<p>el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crecimiento de la población.</li> <li>➤ Manejo de software para el seguimiento y acompañamiento a los clientes.</li> <li>➤ Preferencia por los productos importados por su calidad</li> </ul>	<p>sector y la exclusividad sobre los productos para ganar reconocimiento e incrementar la participación en el mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar investigación de mercados para saber a qué tipo de clientes se les puede ofrecer los productos.</li> <li>• Incrementar y adecuar la planta física de almacenamiento para mejorar el manejo de inventarios y la atención a los clientes.</li> <li>• Diseño del reglamento interno de trabajo y manual de funciones.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aumento de empresas interesadas en la distribución de productos similares o sustitutos</li> <li>➤ Contrabando.</li> <li>➤ Crecimiento de los competidores en canales como el TAT donde Mil Sabores tiene baja participación.</li> <li>➤ Canales de distribución inadecuados para el tamaño del mercado.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA – FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la exclusividad en las líneas de productos para incrementar las ventas en el canal TAT.</li> <li>• Mediante la legalidad de los productos y los precios bajos garantizarle al cliente un buen servicio y un producto que evite la introducción del contrabando.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA – DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la investigación de mercados mejorar la atención de los canales de distribución.</li> <li>• Implementar una estrategia de promoción y publicidad enfocada a prevenir el contrabando e incrementar las ventas.</li> </ul>

## 10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 10.1 HORIZONTE DE TIEMPO

El plan estratégico se ha desarrollado para un horizonte de tiempo de cuatro años, periodo dentro del cual se pretende el cumplimiento de las estrategias planteadas para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Año 2011 – 2015.

### 10.2 MISIÓN

Mil sabores es una empresa ubicada en la ciudad de Pasto, dedicada a la venta directa y distribución exclusiva de productos importados como juguetes con dulces, dulcería y chocolatería de excelente calidad y variedad. Contamos con personal capacitado para entender y responder a las necesidades de nuestros clientes minoristas y mayoristas.

### 10.3 VISIÓN

Para el año 2015, Mil Sabores Colombia tendrá nuevos puntos de venta directa en las ciudades de Pasto, Popayán y Cali y se posicionara como una de las más grandes y reconocidas distribuidoras de juguetes con dulces, dulcería y chocolatería, destacándose por su calidad, exclusividad y el servicio al cliente.

### 10.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

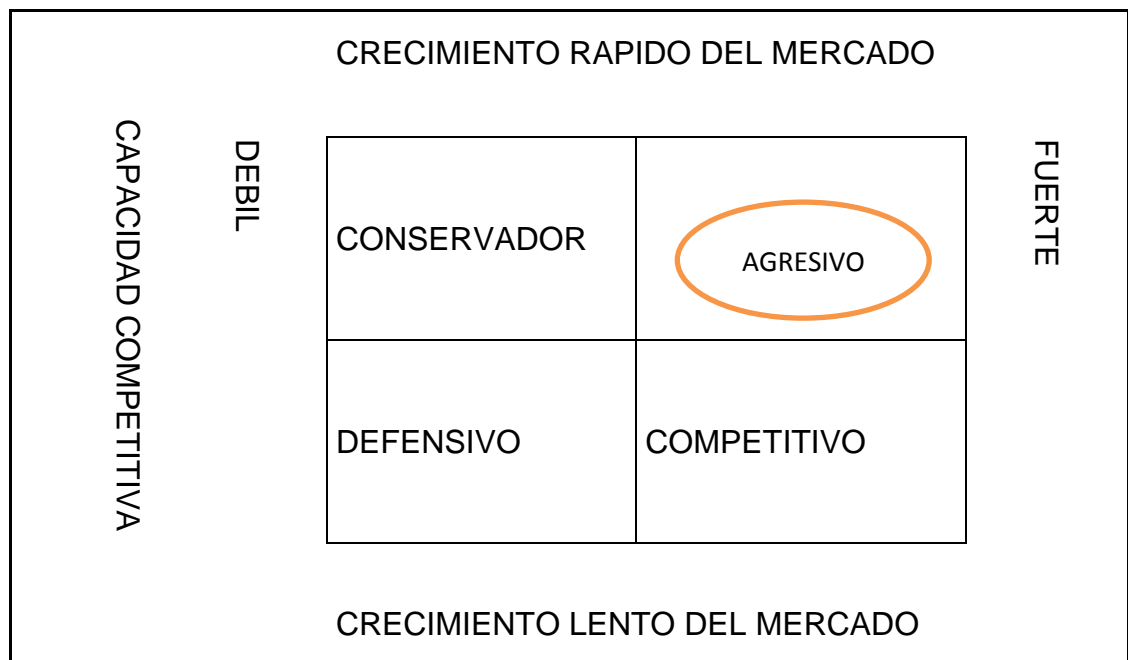
- **Trabajo en equipo:** Lograr que las actividades fluyan de manera más rápida y eficiente; el éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados.
- **Respeto:** Valor fundamental para hacer posible las relación de convivencia y comunicación eficaz entre las personas ya que es una condición indispensable para el surgimiento de la confianza en las personas.
- **Creatividad e Innovación:** Ser capaces de generar cambios sostenibles, en cuanto a los sistemas de administración y gestión y la incorporación de una mejora sustancial en los productos y servicio ofrecidos, el diseño y comercialización de los mismos en el mercado.
- **Responsabilidad:** Nos permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de los actos, en el plano de lo moral con los colaboradores y clientes que hacen parte directa o indirectamente de la empresa.

## 10.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ✓ Posicionar a MIL SABORES como líder del sector.
- ✓ Prestar un servicio con un nivel de calidad, eficiencia y eficacia, basado en los principios de honestidad y responsabilidad.
- ✓ Implementar y utilizar de manera adecuada las herramientas de la alta gerencia.
- ✓ Dar a conocer la calidad y el excelente servicio que brinda la empresa.
- ✓ Obtener un crecimiento financiero.
- ✓ Expandirnos por todo el suroccidente colombiano.

## 10.6 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

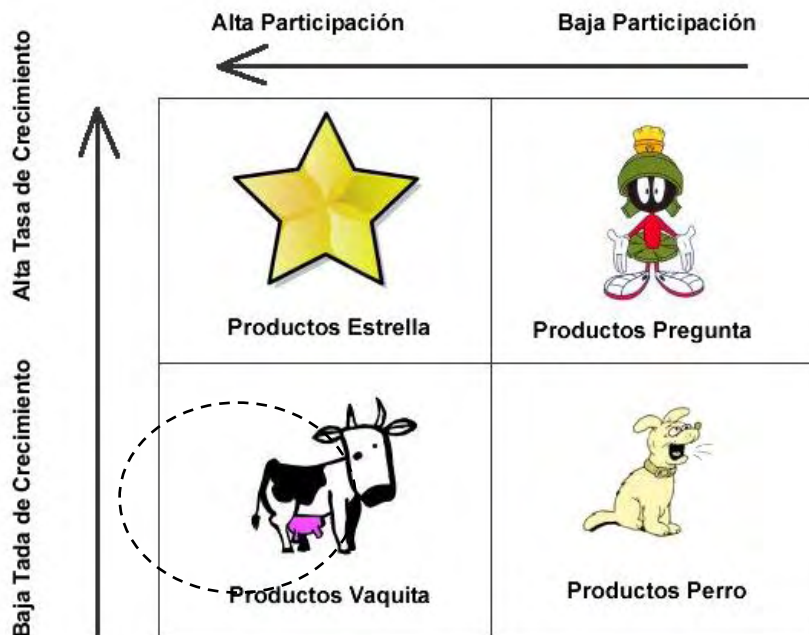
### 10.6.1 Matriz de la gran estrategia



- La matriz nos indica que el producto se encuentra en el cuadrante # 1 lo cual corresponde a una actitud de mercado agresiva en términos de competitividad y se encuentra en un sector del mercado con rápido crecimiento y una posición competitiva fuerte.



## 10.6.2 Matriz Boston Consulting Group



- PARTICIPACION EN EL MERCADO** =  $\frac{\text{Ventas del producto en mi empresa}}{\text{Ventas del producto total de la industria}}$   
 $= \frac{27.850.000}{60.000.000}$   
 $= 34.81\%$
- PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO** =  $\frac{\text{Participación Producto mi empresa}}{\text{Participación del líder}}$   
 $= \frac{35\%}{38\%} = 92.83\%$
- Como resultado de la grafica obtenemos que el producto viene a ser vaca lechera porque tiene una gran participación en el mercado y servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

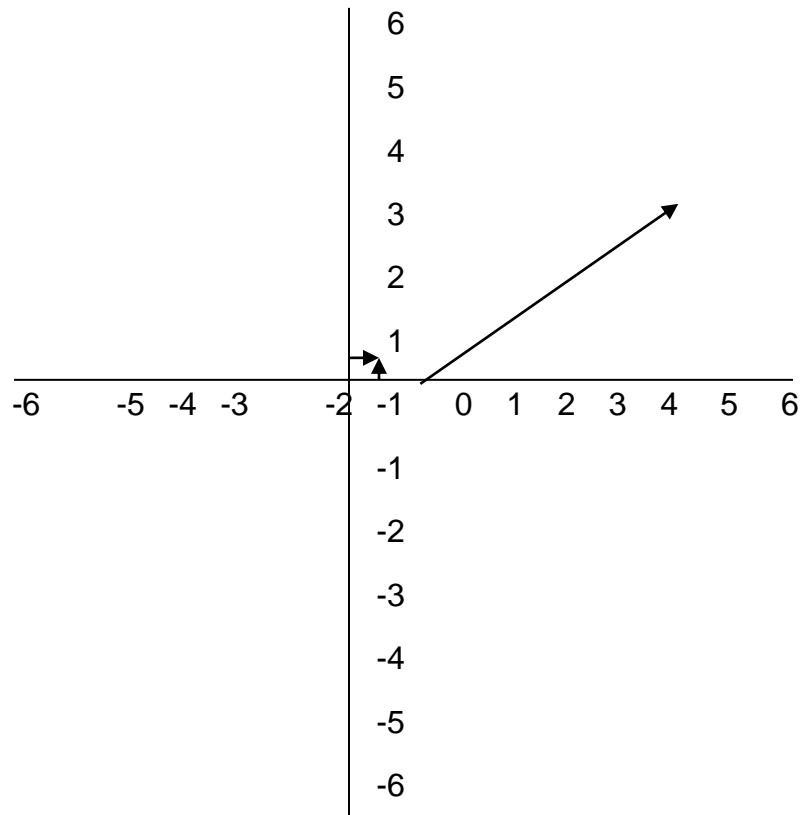
### 10.6.3 Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)

- Esta matriz indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la organización. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera – FF y ventaja competitiva- VC) y dos externas (estabilidad del ambiente- EA y fuerza de la industria- FI). Estos cuatro factores son los más importantes de la posición estratégica global de la organización.
- Para efectos de construir la matriz PEYEA, se consideran los siguientes factores en las dimensiones anteriormente citadas:

<b>FORTALEZA FINANCIERA</b>		<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>	NEG
TIR	4	CAMBIOS TECNOLOGICO	-3
APALANCAMIENTO	4	TASA DE INFLACION	-3
LIQUIDEZ	5	VARIABILIDAD EN LA DEMANDA	-4
CAPITAL DE TRABAJO	4	BARRERAS DE ENTRADA	-3
FLUJO DE CAJA	4	PRECION COMPETITIVA	-5
RIESGO	5	ELASTICIDAD PRECIO	-5
FACILIDAD DE SALIDA	5		
	<b>PROMEDIO</b> 4,42	<b>PROMEDIO</b>	-- 3,83
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	<b>NEG</b>	<b>FORTALEZAS DE LA INDUSTRIA</b>	
PARTICIPACION DE MERCADO	-2	POTENCIAL DE CRECIMIENTO	5
CALIDAD DE PRODUCTO	-5	POTENCIAL DE UTILIDADES	5

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	-3	ESTABILIDAD FINANCIERA	4
LEALTAD DE COMSUMIDOR	-5	UTILIZACION DE RECURSOS	3
CONOCIMIENTO TECNOLOGICO	-3	INTENSIDAD DE CAPITAL	3
	<b>PROMEDIO</b> -3,6		<b>PROMEDIO</b> 4,0

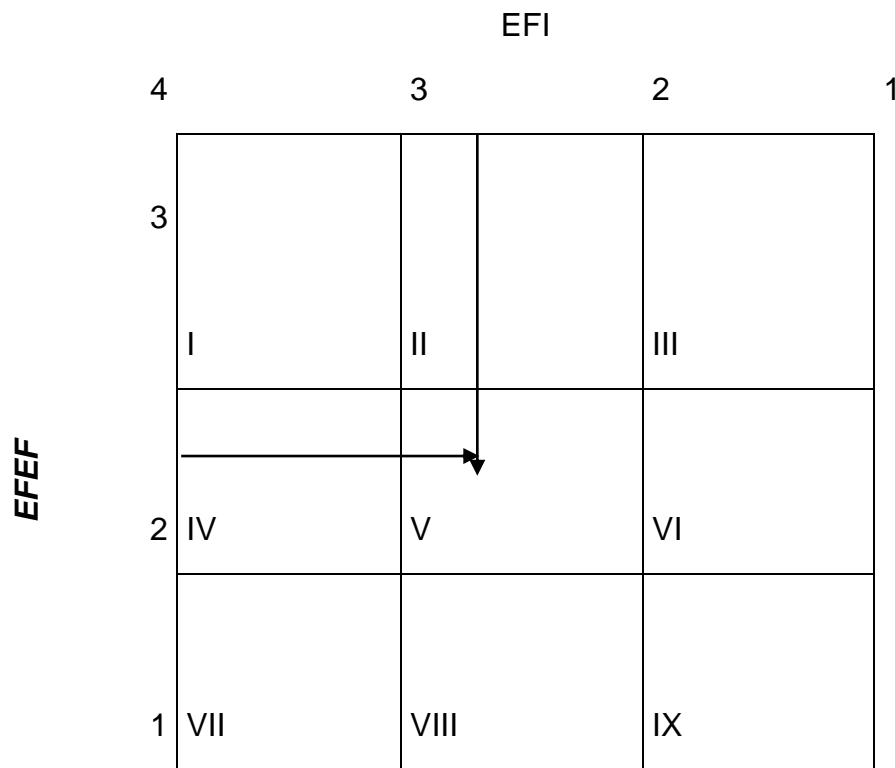
F,F	4.42
V,C	(-3.6)
E.A	(-3.83)
F.I	4
X	V,C + F.I
X	(-3.6)+ 4
<b>X</b>	<b>0,4</b>
Y	F,F+E,A
Y	(4.42)+(- 3.83)
<b>Y</b>	<b>0,59</b>



**La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción nos indica que la empresa tiene buena posición en el mercado pero debe aprovechar sus fortalezas para incrementar sus oportunidades desarrollando estrategias agresivas como la penetración de mercados, desarrollo de mercado, estrategias integrativas hacia adelante, atrás, horizontal y diversificación concéntrica**

#### 10.6.4 Matriz interna y externa

##### REPRESENTACION DE FACTORES INTERNOS EXTERNOS



- los resultados de la matriz nos dice que mil sabores Colombia debe enfocar su administración con estrategias que nos permitan proteger y mantener como lo pueden ser la penetración en el mercado y el desarrollo de productos.

#### 10.6.5 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS								
FACTORES	ESTRATEGIA A			ESTRATEGIA B		ESTRATEGIA C		
CLAVE	PENETRACION ATENDER EL CANAL TAT			DESARROLLO DE PRODUCTO AGREGAR VALOR A LOS PRODUCTOS TERMINADOS (EMPAQUES)		DESARROLLO DE MERCADO MEJORAR LA COBERTURA REGIONAL		
	CLASIF	P.A	T.P.A	P.A	T.P.A	P.A	T.P.A	
<b>INTERNOS</b>								
EVALUACION Y PROGRAMAS DE "SERVICIO AL CLIENTE"	4	4	16	4	16	4	16	
DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS	4	3	12	4	16	4	16	
DESARROLLO DE PROGRAMAS DE FORMACION Y CAPACITACION	3	2	6	3	9	3	9	
BODEGA DE ALMACENAMIENTO.	1	3	3	4	4	4	4	
OBJETIVOS PUBLICITARIOS DEFINIDOS, PROGRAMAS DE PUBLICIDAD, PRESUPUESTOS, EVALUACION DE IMPACTO DE PUBLICIDAD.	1	4	4	4	4	4	4	

<b>EXTERNOS</b>							
HABITOS DE CONSUMO Y ESTILOS DE VIDA	3	4	12	4	12	4	12
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	4	4	16	4	16	4	16
AUMENTO DE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO Y DESARROLLO DE LA FUERZA DE VENTAS	3	4	12	4	12	4	12
MANEJOS DE SOFTWARE PARA EL SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO A LOS CLIENTES	3	4	12	3	9	3	9
CONTRABANDO	1	3	3	4	4	4	4
CRECIMIENTO DE LOS COMPETIDORES	2	3	6	3	6	4	8
			102		108		110

## 11. ESTRATEGIAS

Según los resultados obtenidos en las matrices, los objetivos deben ir dirigidos hacia la penetración del mercado, la cual consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo por medio de:

- Amplia los horarios comerciales
- Atrayendo a los clientes de la competencia
- Disminución de precios
- Atraer clientes potenciales
- Apertura de nuevos establecimientos propios con el mismo formato comercial
- **Desarrollo del mercado:** se requiere introducir los productos y servicios actuales en otros segmentos. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización.
- **Penetración del mercado:** se debe establecer esta estrategia ya que los mercados presentes no están saturados con el producto, aumentando notablemente la tasa de consumo de clientes. Se pretende realizar la presentación de propuestas para la codificación de los productos Garoto en supermercados regionales, lo que contribuirá a posicionar la marca.
- **Desarrollo del producto:** se debe establecer una política de desarrollo de productos por simple supervivencia ante la competencia, buscar la innovación para satisfacer las exigencias de los consumidores.
- **Integración horizontal:** supone la compra de uno de los competidores de la empresa, añadiéndole a la organización nuevos productos o servicios.
- **Integración hacia adelante:** impulsa a la empresa a la distribución de sus propios productos
- **Diversificación concéntrica:** Añadir nuevos productos similares a los ya existentes.

Por ser una empresa nueva en el mercado y con la ambición de tener una mayor participación en el mercado la empresa mil sabores Colombia ha optado por desarrollar como su estrategia competitiva la diferenciación , en el tiempo que lleva en el mercado se ha podido evidenciar cual se ha convertido en el segmento de mercado más atractivo y por esta razón han decidido encaminar el direccionamiento estratégico al sector de la dulcería, chocolatería y juguetería importadas , todo esto con el objetivo de de servir de la mejor forma posible al segmento al que se pretende llegar, la empresa pretende diferenciarse de sus competidores lo que le permitirá crear una posición única y exclusiva, el desarrollo e implementación de productos en esta estrategia diferenciadora, permite competir de una manera singular y única en un nicho de mercado que se traduce en un valor y un beneficio superior para los clientes.



En mil sabores se puede diferenciar ya que ha logrado posicionar su imagen corporativa en los más importantes centros comerciales y supermercados de la ciudad de pasto logrando llegar a su mercado objetivo y abarcando una gran parte del mercado minoritario, además de este mercado se pretende penetrar en el segmento mayorista buscando un crecimiento de la empresa y lograr afianzarse en el sector confitero y azucarero, se ha podido identificar la viabilidad de esta estrategia debido a poseen contratos de exclusividad con los proveedores de este tipo de productos importados para el departamento de Nariño lo que le da una ventaja frente a los demás y gracias a esto es posible competir con su más grande rival que es el contrabando ya que pueden ofrecerle una mayor garantía y confiabilidad del producto así como unos precios atractivos para los mayoristas.

## **ESTRATEGIA COMPETITIVA**

### **Diferenciación**

Por ser una empresa nueva en el mercado y con la ambición de tener una mayor participación en el mercado la empresa mil sabores Colombia ha optado por desarrollar como su estrategia competitiva la diferenciación , en el tiempo que lleva en el mercado se ha podido evidenciar cual se ha convertido en el segmento de mercado más atractivo y por esta razón han decidido encaminar el direccionamiento estratégico al sector de la dulcería, chocolatería y juguetería importadas , todo esto con el objetivo de servir de la mejor forma posible al segmento al que se pretende llegar, la empresa pretende diferenciarse de sus competidores lo que le permitirá crear una posición única y exclusiva, el desarrollo e implementación de productos en esta estrategia diferenciadora, permite competir de una manera singular y única en un nicho de mercado que se traduce en un valor y un beneficio superior para los clientes.

En mil sabores se puede diferenciar ya que ha logrado posicionar su imagen corporativa en los más importantes centros comerciales y supermercados de la ciudad de pasto logrando llegar a su mercado objetivo y abarcando una gran parte del mercado minoritario, además de este mercado se pretende penetrar en el segmento mayorista buscando un crecimiento de la empresa y lograr afianzarse en el sector confitero y azucarero, se ha podido identificar la viabilidad de esta estrategia debido a poseen contratos de exclusividad con los proveedores de este tipo de productos importados para el departamento de Nariño lo que le da una ventaja frente a los demás y gracias a esto es posible competir con su más grande rival que es el contrabando ya que pueden ofrecerle una mayor garantía y confiabilidad del producto así como unos precios atractivos para los mayoristas.

**OBJETIVO 1. Consolidar la Empresa Mil Sabores como líder en el mercado de dulcería**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>INDICADORES</b>
Desarrollar programas de capacitación y formación  Establecer política de precios	Alcanzar en el 2014 un 35% adicional de clientes nuevos	Capacitar al talento humano en ventas y servicio al cliente	GERENCIA	\$100.000	2 AÑOS	Número clientes nuevos al <u>mes</u>
		Diseñar el modelo de escala de precios para mayoristas, minoristas y tenderos.	GERENCIA	\$0		Cientes atendidos al mes
Mantener y conseguir exclusividad de las líneas de productos para incrementar las ventas en el canal TAT	Incrementar en un 20% la participación en el mercado TAT	Realizar una negociación con los proveedores para garantizar la exclusividad a través de contratos comerciales	GERENCIA	\$1.000.000		Número de clientes TAT nuevos al <u>mes</u>
		Participar en ferias de tenderos	GERENCIA	\$300.000		Número de clientes atendidos al mes
		Introducir un portafolio de productos de calidad y llamativo	GERENCIA	\$800.000		
<b>OBJETIVO 2. Implementar un sistema de Gestión del Talento Humano</b>						

<p>Diseñar el reglamento Interno de Trabajo, Manual de Funciones y Procesos.</p> <p>Generar sentido de pertenencia por la empresa</p> <p>Implementar un sistema de contratación</p> <p>Implementar un sistema de evaluación de personal</p>	<p>A finales del año 2013 contar con el RIT, el manual de funciones y procesos</p> <p>Generar estabilidad laboral a nuestros colaboradores</p>	<p>Crear un grupo de trabajo con el talento humano para identificar funciones y procesos</p>	<p>GERENCIA Y COLABORADORES</p>	<p>\$0</p>	<p>8 MESES</p>	<p>Reglamento Interno de Trabajo, manual de funciones y procesos aprobado</p>
		<p>La gerencia diseñara el RIT y los manuales de funciones y procesos</p> <p>Gestionar programas de selección de personal con entidades de apoyo empresarial como SENA y cámara de comercio</p>	<p>GERENCIA</p>	<p>\$500.000</p>		
<p><b>OBJETIVO 3. Fidelizar los clientes de Mil Sabores</b></p>						
<p>Garantizar la calidad de los productos y el precio</p> <p>Desarrollar programas de fidelización de</p>	<p>Alcanzar un 80% de fidelidad en los clientes</p>	<p>Establecer un plan de crecimiento en ventas anual.</p>	<p>GERENCIA Y COLABORADORES</p>	<p>\$0</p>		<p>Número de clientes satisfechos al</p>
		<p>Entrega de incentivos a los mayoristas y minoristas por el cumplimiento de las</p>	<p>GERENCIA</p>	<p>\$2.000.000</p>		

clientes		ventas			1 AÑO	<u>mes</u>
		Apoyo con mercaderistas para mejorar la rotación de los productos	GERENCIA Y MERCADERISTA	\$1.000.000		Número de clientes atendidos al mes
Mediante la investigación de mercados mejorar la atención de los canales de distribución	Alcanzar un 90% de efectividad en la toma y entrega de los pedidos	Análisis de la situación actual	GERENCIA	\$0	1 AÑO	Número de clientes satisfechos al <u>mes</u>
		Determinar objetivos para cada segmento del mercado	GERENCIA	\$0		
		Implementar plan de mercadeo	GERENCIA Y COLABORADORES	\$500.000		
		Realizar seguimiento				
<b>OBJETIVO 4. Ampliar la planta física de la empresa</b>						
Incrementar y adecuar la planta física de almacenamiento para mejorar el	A finales de 2013 Mil Sabores contará con una bodega	Presupuestar canon de arrendamiento o cupo de endeudamiento para compra de bodega	GERENCIA	\$600.000	1 AÑO	Nuevas instalaciones
		Búsqueda de local en arriendo o compra	GERENCIA	\$50.000		

manejo de inventarios y la atención	adecuada a las necesidades	Elección de la mejor alternativa	GERENCIA	\$0		para almacenamiento aprobadas
		Gestión de los recursos	GERENCIA	\$0		
		Adecuación del local	GERENCIA Y COLABORADORES	\$10.000.000		
<b>OBJETIVO 5. Incrementar la participación de Mil Sabores en el mercado del suroccidente colombiano</b>						
Realizar una investigación de mercados para conocer los segmentos que se atenderán en cada parte de la región	Incrementar en un 8% la participación en el suroccidente colombiano	Realizar investigación de mercados	GERENCIA	\$100.000	1 AÑO	Investigación de mercados terminada
		Elección de segmentos	GERENCIA	\$0		
		Determinar objetivos	GERENCIA	\$0		
		Elaborar el plan de acción	GERENCIA	\$0		
Implementación de una estrategia de promoción y publicidad	Mil Sabores será reconocida en el suroccidente colombiano	Definir productos líderes del portafolio	GERENCIA Y COLABORADORES	\$0	1 AÑO	Instrumentos de promoción y publicidad. Terminados
		Contratar el diseño de un portafolio de productos de calidad y llamativo para entregar a los clientes	GERENCIA	\$1.000.000		

		Contratar el diseño de material POP para la publicidad en todos los canales	GERENCIA	\$600.000		
		Realizar acuerdos de apoyo con los proveedores para el apoyo en el tema publicitario	GERENCIA	\$0		
<b>OBJETIVO 6. Incrementar rendimiento financiero de mil sabores</b>						
Generar suficientes recursos financieros para el sostenimiento de la empresa.  Incrementar la rentabilidad  Crecimiento en activos	Tener crecimiento del 25% de los activos  Crecer 35% en activos fijos	Incremento en ventas	GERENCIA	\$0	1 AÑO	TODAS LAS RAZONES FINANCIERAS
		Buscar apalancamiento financiero	GERENCIA	\$0		
	Determinar objetivos	GERENCIA	\$0			
	Generar flujo de efectivo	GERENCIA	\$0			
	Crecimiento del 20% en el patrimonio					

## . INDICADORES DE GESTION

**CLIENTES** “¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes, para alcanzar nuestra visión?”

Cientes satisfechos =  $\frac{\text{número de clientes satisfechos} \times 100}{\text{número de clientes visitados}}$

cumplimiento entregas a Clientes =  $\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$

**FINANZAS** “¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas, para tener éxito financiero?”

### RAZON CORRIENTE

Indica la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo. (Activo Corriente / Pasivo Corriente)

### RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO

Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas. (Utilidad Neta / Patrimonio Líquido)

### ROTACION DE CARTERA

Establece el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en el transcurso de un año y refleja la calidad de la cartera de una empresa. (Ventas Netas / Cuentas por Cobrar Clientes)

### CONCENTRACION ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO

Indica el porcentaje de los pasivos que deben ser asumidos a corto plazo. (Pasivo Corriente / Pasivo Total)

**PROCESOS INTERNOS** “¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?”

$$\text{Productividad} = \frac{\text{ventas reales}}{\text{Ventas esperadas}} \times 100$$

#### ROTACION INVENTARIOS

Días requeridos para que la empresa convierta sus inventarios en cuentas por cobrar o efectivo.  $((\text{Inventarios} / \text{Costo de Ventas}) * 365)$

#### VENTAS NETAS

$(\text{Ventas Netas Ultimo Año} / (\text{Ventas Netas Año Anterior} * (1 + \text{Inflación Ultimo Año})) - 1)$

**FORMACION Y CRECIMIENTO** “¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para conseguir alcanzar nuestra visión?”

$$\text{Índice de comercialidad} = \frac{\text{Venta producto}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\text{Nivel de cumplimiento de Proveedores} = \frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo}}{\text{Total Pedidos Recibidos}} \times 100$$



## CONCLUSIONES

Mil sabores Colombia desde sus inicios ha enmarcado un estilo gerencial lo que le permite poder desarrollar sistemas de gestión para dar un buen manejo de sus recursos y generar confianza entre sus colaboradores.

La empresa está teniendo un crecimiento rápido en el mercado aprovechando sus ventajas competitivas, se ha diferenciado y está logrando posicionarse como una de las empresas líderes del sector confitero y de dulces en el departamento de Nariño.

Mil sabores Colombia es una empresa viable teniendo en cuenta el estudio de los factores internos y externos, del análisis del sector y el crecimiento esperado, es viable teniendo en cuenta el tamaño del mercado y la baja participación que aun tienen las empresas y la cantidad de productos y servicios que se ofrecen y se pueden ofrecer para atrapar y cautivar un mercado potencial.

Aprovechar ventajas como la ubicación geográfica y su cercanía a la frontera es una recomendación importante para generar mayor crecimiento.

Desarrollar estrategias que permitan minimizar la rotación de personal, lo que ha generado un gasto inadecuado de recursos y tiempo por parte de la organización.

## RECOMENDACIONES

La mayor ventaja competitiva que puede generar Mil Sabores, dado que es la única empresa con la distribución exclusiva de la marca Garoto para Nariño, está basada en la fijación de precios bajos con una amplia cobertura de la zona geográfica del departamento.

Al introducir la línea de Garoto en los supermercados regionales, Mil Sabores utilizará la estrategia de atención al cliente en los lineales dando degustaciones, ofreciendo el producto y verificando la rotación de los mismo, a través de mercaderistas que visitaran los supermercados cada ocho días, que a diferencia de los competidores no poseen esta estrategia.

Se recomienda la contratación de un vendedor dedicado exclusivamente a la atención del canal TAT.

Facilitar en los cuatro puntos de venta directos ubicados en el sur, centro y norte de la ciudad la posibilidad a los clientes de solicitar los pedidos con las vendedoras internas en tal caso de que el vendedor externo no pueda visitar al cliente.

### **MARCA:**

Ampliar la línea de productos de la marca del portafolio actual.

Incluir nuevos servicios al cliente, que les brinden al cliente un mayor disfrute del producto, como la entrega a domicilio, nuevas facilidades de pago y una mayor asesoría en la compra.

### **PRECIO**

Lanzar al mercado un nuevo producto de esta marca con un precio bajo, para lograr una rápida penetración, acogida y podamos hacerlo rápidamente conocido.

Lanzar al mercado un nuevo producto con precio alto, para el nivel de compras hechas como producto de novedad y crear sensación de calidad.

Reducir el precio de los productos ofrecidos para atraer una mayor clientela e incrementar el nivel de ventas.

Reducir los precios por debajo de los de la competencia, para intentar bloquearla y ganarle mercado.

## **PLAZA O DISTRIBUCIÓN**

Ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio para captar mayor clientela no solamente en la ciudad sino fuera de ella.

Hacer uso de intermediarios para lograr una mayor cobertura de nuestros productos y marcas y así mismo aumentar puntos de ventas en los centros comerciales de la ciudad como estrategia de distribución intensiva.

## **PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN**

Crear nuevas ofertas tales como el 2 x 1, o la de poder adquirir un segundo producto a mitad de precio, por la compra del primero con el fin de incrementar las ventas.

Ofrecer vales de descuentos en fechas especiales.

Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.

Ofrecer descuentos por compras en gran cantidad y descuentos por temporadas.

Ofrecer degustaciones en los puntos de venta para dar a conocer los productos y atraer la compra.

## BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. 7ma ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004. 180 p.

DANE. Boletín censo general 2005.

DAVID, Fred. La gerencia estratégica. Bogotá: Legis Editores, 1998.

FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Prentice Hall, 2003.

FERREL, O.C. y HIRT, Geoffrey. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. México: McGraw Hill, 2004. 211 p.

GALINDO, Carlos Julio. Manual para la Creación de Empresas. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006.

GARCÍA DEL JUNCO, Julio y CASANUEVA ROCHA, Cristóbal. Prácticas de la Gestión Empresarial. México: Mc Graw Hill, 2000. 200 p.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración Una Perspectiva Global. 12a. ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004. 300 p.

MATAMALAS S, Ricardo. MUÑOZ, Jesús. Administración por políticas. México: Mc Graw-Hill, 1994.

MORRISEY, George. El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Madrid: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión estratégica. Cuarta Edición. Bogotá: RAM Editores. 2000. Gerencia estratégica. Bogotá: Tres R Editores, 2009. 343 p.

THOMPSON, Arthur y STRICKLAND A. J. Administración Estratégica Conceptos y Casos. 11va. ed. México: Mc Graw Hill, 2001. 150 p.

## NETGRAFÍA

ESTRATEGIA MILITAR. En línea: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org). Consultado Julio 30 de 2012

COLON, Renato Dimitri. Planeación estratégica. En línea: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consultado Julio 30 de 2012

SALVADOR VANEGAS, Guido. Planeación estratégica. En línea: [www.geocities.com](http://www.geocities.com). Consultado Julio 30 de 2012

Disponible en: [http://www.cabinas.net/monografias/administracion\\_empresas/el\\_metodo\\_dofa.asp](http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp). Consultado agosto de 2012

Disponible en Internet: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com). Consultado Julio 30 de 2012  
San Juan de Pasto. En línea: [www.umariana.edu.co](http://www.umariana.edu.co). Consultado Julio 30 de 2012

Disponible en Internet: <http://admon8jennygarcia.blogspot.com/2011/03/exposicion-de-estrategia-tecnologica.html>

Disponible en Internet: [http://tosi-mac.blogspot.com/2010\\_12\\_01\\_archive.html](http://tosi-mac.blogspot.com/2010_12_01_archive.html)

[www.gerencie.com](http://www.gerencie.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

[www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

[www.joseacontreras.net](http://www.joseacontreras.net)

[www.actualicese.com](http://www.actualicese.com)