

**DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
LA EMPRESA “PUNTO COMERCIALIZADOR” EN LA CIUDAD DE PASTO
AÑOS 2009 - 2011**

JANNETH ALEXANDRA LARA LEON

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO – NARIÑO
2009**

**DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
LA EMPRESA “PUNTO COMERCIALIZADOR” EN LA CIUDAD DE PASTO
AÑOS 2009 - 2011**

JANNETH ALEXANDRA LARA LEON

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

**Asesor:
Esp. RAFAEL LLERENA SALAZAR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO – NARIÑO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2009

RESUMEN

Teniendo en cuenta que la empresa punto comercializador tiene por objeto brindar un servicio de calidad a su diferente clientela, la realización de un proceso de planeación estratégica y por ende la realización de un diagnostico tanto a nivel interno como externo tiene como finalidad convertirse en un mecanismo a través del cual se pueda disminuir las falencias que estén ocasionando problemas en la organización con el fin de formular una serie de soluciones que contribuyan al fortalecimiento de la empresa para que siga adelante con su actividad comercial. El desarrollo del diagnostico permite orientar la dirección en términos de una serie de decisiones claves que se orientan a la estructuración de mecanismos coherentes para el optimo funcionamiento y cumplimiento con la razón de ser de la empresa.

ABSTRACT

Keeping in mind that the company point comercializador has for object to offer a service of quality to its different clientele, the realization of a process of strategic planeación and for the realization of an I diagnose so much at internal level as external he/she has as purpose to become a mechanism through which can diminish the falencias that are causing problems in the organization with the purpose of formulating a series of solutions them to contribute to the invigoration of the company so that it continues ahead with its commercial activity.

The development of the diagnose it allows to guide the address in terms of a series of key decisions that are guided to the structuring of coherent mechanisms for the good operation and execution with the reason of being of the company.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
1. ASPECTOS GENERALES.....	13
1.1 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	14
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
3. OBJETIVOS.....	16
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
4. JUSTIFICACIÓN.....	17
4.1 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	17
5. MARCO DE REFERENCIA.....	20
5.1 MARCO TEÓRICO.....	20
5.1.1 La gerencia estratégica.....	20
5.1.2 La Planeación Estratégica.....	20
5.1.3 Diagnóstico Estratégico:.....	21
5.1.5 Direccionamiento estratégico.....	23
5.1.6 Opciones estratégicas:.....	24
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	26
6. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	29
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	29
6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
6.2.1 Población.....	29
6.2.2 Muestra.....	29

6.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	29
6.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	30
6.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	30
7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	31
7.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	31
7.2 ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA EMPRESA	31
7.3 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA	31
7.4 MERCADO DE LA EMPRESA.....	32
7.5 REQUERIMIENTOS LEGALES	32
8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	33
8.1 DIAGNÓSTICO DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	33
8.1.1 Clasificación de factores externos	33
8.1.2 Perfil de oportunidades y amenazas- POAM.....	35
8.1.3 Matriz de evaluación de factores externos - MEFE.....	36
8.1.4 Análisis matriz de evaluación de factores externos MEFE.....	37
8.2 MATRIZ DE MICHAEL PORTER.....	37
8.2.1 Análisis sectorial:	37
8.2.2 Grafico análisis sectorial	39
8.3 DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO INTERNO	40
8.3.1 Análisis guía.....	40
8.3.2 Análisis guía: estilos de liderazgo	43
8.3.3 análisis guía: reflexión organizacional	45
8.4 DIAGNÓSTICO DEL PERFIL COMPETITIVO INTERNO – PCI.....	47
8.4.1 Clasificación de factores internos	47
8.4.2 Matriz de evaluación de factores internos - MEFI	50
8.4.3 Análisis matriz de evaluación MEFI	52
9. MATRIZ DOFA.....	55
9.1 COMBINACIÓN DE ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA	59
10. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA- I – E	61
10.1 GRÁFICO MATRIZ INTERNA Y EXTERNA	61

10.1.1 ANÁLISIS MATRIZ I – E	61
11. MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	63
11.1 GRÁFICO DE VULNERABILIDAD.....	66
11.1.1 Análisis matriz de vulnerabilidad.....	67
12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: PRINCIPIOS CORPORATIVOS, MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS CORPORATIVOS Y POLÍTICAS EMPRESARIALES.....	68
12.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	68
12.2 MISIÓN	68
12.3 VISIÓN.....	68
12.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	69
12.4.1 GRAFICO OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	69
12.4.2 Explicación de objetivos corporativos.	70
12.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	71
12.6 POLÍTICAS DE LA EMPRESA	73
13. OPCIONES ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS	74
13.1 LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	74
14. MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....	75
15. ANÁLISIS FINANCIERO - MATRIZ PEEA.....	77
15.1 ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL.....	77
15.2 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS.....	79
15.3 ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL.....	81
15.4 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS	83
15.5 APLICACIÓN DE RAZONES FINANCIERAS.....	84
15.6 DESARROLLO DE LA MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA).....	84
15.7 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	87
15.9 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE) ...	89
15.9.1 Estrategias genéricas:	92
15.9.2 Estrategias concéntricas:.....	92

16. INDICADORES DE GESTIÓN	94
17. PLANES DE ACCIÓN	96
18. CONCLUSIONES	102
19. RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	106

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. GUIA 1: CULTURA ORGANIZACIONAL.....	107
Anexo B. GUIA 3: ESTILOS DE LIDERAZGO	109
Anexo C. ANALISIS GUIA: REFLEXION ORGANIZACIONAL	110
Anexo D. GUIA PARA EL ANALISIS INTERNO	111
Anexo E. LISTA DE PRODUCTOS EMPRESA PUNTO COMERCIALIZADOR ..	114

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar la propuesta de un plan estratégico para la empresa Punto Comercializador, ya que la planeación estratégica, es considerada como una herramienta que tiene por finalidad ayudar a incrementar las posibilidades de éxito de una organización en el medio en el cual se desempeña, convirtiéndose así en un enfoque sistemático y objetivo para la toma de decisiones, la identificación, definición y caracterización de actores, productos, mercados y políticas, a más de identificar, definir y caracterizar a la organización, determina también las metas y estrategias de la misma, el modelo estratégico tiene como uno de sus principios la flexibilidad porque ubica su accionar en un mundo cambiante e incierto, ya que este proceso se basa en la teoría de que toda organización debe verificar y evaluar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de los propósitos.

Por lo anteriormente dicho es necesario que el proceso de definición de la Misión se realice de manera participativa, consciente y contextualizada, para que ésta se convierta en un punto fijo, pero al mismo tiempo en un punto de partida y una responsabilidad por asumir, razón por la cual al momento de realizar dicho proceso se busca la participación de todos los miembros de la organización a fin de que a través de el trabajo en conjunto se obtenga resultados con los cuales todos estén de acuerdo, el proceso debe ser participativo para que todos los miembros aporten sus ideas y propongan cambios que propendan por el bienestar colectivo.

Teniendo en cuenta que la empresa punto comercializador tiene por objeto brindar un servicio de calidad a su diferente clientela, la realización de un proceso de planeación estratégica y por ende la realización de un diagnóstico tanto a nivel interno como externo tiene como finalidad convertirse en un mecanismo a través del cual se pueda disminuir las falencias que estén ocasionando problemas en la organización con el fin de formular una serie de soluciones que contribuyan al fortalecimiento de la empresa para que siga adelante con su actividad comercial. El desarrollo del diagnóstico permite orientar la dirección en términos de una serie de decisiones claves que se orientan a la estructuración de mecanismos coherentes para el óptimo funcionamiento y cumplimiento con la razón de ser de la empresa.

A través de una serie de elementos que permiten obtener información acerca del actual funcionamiento de la empresa, dicha información permite evaluar el estado de la organización con el fin de realizar una serie de sugerencias que le permitan a la empresa mejorar o implementar nuevos procesos propios del área administrativa, estos elementos de juicio pueden contribuir a que la empresa oriente sus esfuerzos a un efectivo proceso de toma de decisiones.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

Propuesta e implementación de un plan estratégico para la empresa Punto Comercializador en la Ciudad de Pasto.

1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Planeación estratégica.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACION.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tradicionalmente el Departamento de Nariño ha sido una de las zonas de menor desarrollo en el país, principalmente por el escaso aporte para inversión pública y privada ,con un bajo desarrollo en los sectores primario, secundario y terciario de la economía, a pesar de encontrar empresas que cuentan con un gran potencial el desarrollo de las mismas es bajo¹.

Esto puede deberse a que la mayoría de ellas desarrollan sus procesos de una manera empírica o estos son conocidos dentro de la organización de una manera informal, aspecto que conlleva a una confusión en el desarrollo de roles entre los integrantes de la misma.

Lo anterior hace preciso, replantear los actuales modelos empresariales, conjugando la práctica y el saber empírico con el conocimiento, sin desconocer la realidad regional. Esto permitirá fortalecer a las empresas regionales con el fin de contribuir a una mejor calidad de vida brindando más y mejores oportunidades laborales.

La mayoría de las empresas del Departamento son pequeñas y medianas empresas, entre ellas se encuentra la Empresa punto Comercializador la cual es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos tales como :productos de belleza, productos escolares, juguetería y cacharrería, la empresa lleva una trayectoria de cinco años en el mercado, tiempo en el cual ha obtenido reconocimiento en el mercado, brindando buenas oportunidades laborales a los miembros de su organización, pero a pesar de los aspectos positivos con los que cuenta, al interior de la empresa no se encuentra establecido de manera formal aspectos como: Misión, Visión, Políticas, Valores, manual de funciones, organigrama, elementos que están comprendidos dentro de la planeación estratégica, la falta de estos aspectos pueden ocasionar que la empresa desaproveche las oportunidades que el mercado le brinda, descociendo cuales son sus fortalezas y en que aspectos negativos se debe trabajar mas para disminuir su impacto al interior de la organización.

¹ SECRETARIA DE PLANEACION DEPARTAMENTAL, Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Nariño, Pág. 31

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es necesario que la empresa Punto Comercializador cuente con elementos de la planeación estratégica?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Qué variables tanto internas como externas se deben identificar y analizar para evaluar la situación actual de la empresa?
- ✓ ¿Cuál es la mejor propuesta de Direccionamiento estratégico para la empresa Punto Comercializador?
- ✓ ¿Es necesario que el proceso de planeacion estratégica se realice con una adecuada participación de los miembros de la organización?
- ✓ ¿Cuál será la estructura organizacional mas adecuada para la empresa?
- ✓ ¿Qué propuestas estratégicas serán las más adecuadas para contrarrestar las anomalías encontradas en la empresa?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la propuesta de un plan estratégico para la empresa Punto Comercializador en la Ciudad de Pasto.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Evaluar la situación actual de la empresa punto comercializador tanto a nivel interno como externo.
- ✓ Realizar la construcción del perfil de capacidad interna PCI y la construcción de la matriz de evaluación de factores internos MEFI.
- ✓ Realizar la construcción del perfil de oportunidades y amenazas POAM y la construcción de la matriz de evaluación de factores externos MEFE.
- ✓ Realizar la construcción de la Matriz DOFA.
- ✓ Realizar la construcción de la Matriz interna y externa.
- ✓ Realizar la construcción de la Matriz de vulnerabilidad.
- ✓ Realizar el análisis sectorial de Michael Porter.
- ✓ Realizar la construcción de la Matriz de Boston.
- ✓ Realizar la construcción de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEEA.
- ✓ Realizar la construcción de la Matriz cuantitativa de planeacion estratégica.
- ✓ Formular para la empresa una propuesta de Direccionamiento Estratégico la cual comprende: Misión, Visión, Valores corporativos, Objetivos corporativos y Políticas.
- ✓ Formular para la empresa una propuesta de Estructura organizacional (organigrama).
- ✓ Realizar la propuesta de diferentes planes de acción a través de los cuales se pueda llevar a cabo una serie de actividades que conlleven a que la organización pueda entregar a la comunidad un servicio de mayor calidad.

4. JUSTIFICACIÓN

La realización de la pasantía pretende formular elementos que le permitan a la empresa brindar a sus diferentes clientes un servicio de mayor calidad. Ya que por la alta competitividad que enfrentan actualmente las empresas a nivel nacional e internacional, en los diferentes sectores de la economía todo se fundamenta en el valor agregado que cada organización incorpora en su gestión operativa y administrativa. Para competir y tener permanencia en los mercados actuales, las organizaciones están diseñando y enfocando sus estrategias hacia la excelencia del servicio traducida en la Gerencia del Servicio

Teniendo en cuenta que en los actuales escenarios el imperativo para las organizaciones es el cambio, lo cual conlleva a que estas estén en una búsqueda continua de mecanismos que permitan lograr un mayor desarrollo organizacional.

El panorama para las empresas es aun más difícil, ya que la supervivencia de ellas depende de la forma en que asuman los cambios, e implementen estrategias. Por lo tanto es de vital importancia que las organizaciones conozcan bien sus fortalezas para que estas sean usadas a fin de contrarrestar las amenazas que se puedan presentar en la organización.

La realización de un diagnóstico permite identificar que aspectos están afectando de manera positiva a la empresa y que aspectos están impidiendo que los procesos se desarrollen de una forma efectiva, esto con el fin de buscar mecanismos a través de los cuales se pueda formular soluciones que propendan por una mayor estabilidad de la empresa punto comercializador.

Se pretende fortalecer el desarrollo integral de la empresa Punto Comercializador buscando que la organización se mantenga a pesar de los posibles sucesos inesperados que puedan ocurrir.

4.1 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Con el fin de llevar a cabo el desarrollo e implementación de la planeación estratégica para la empresa Punto Comercializador se ha determinado que se utilizaran mecanismos tales como:

- **ENCUESTAS:** ya que este mecanismo permite recolectar la información necesaria, la cual será depurada para trabajar con la información pertinente al momento de realizar el diagnóstico. La información recolectada será entregada por los mismos funcionarios de la empresa.

- OBSERVACION: al permitir la empresa mi vinculación a ella a través de la realización de la pasantía, me permite conocer aspectos importantes acerca de la cultura organizacional lo cual es de gran importancia para realizar el diagnóstico interno de la organización.
- MATRICES: Para llevar a cabo la construcción de matrices se realizara los siguientes puntos:
 - a. El perfil de capacidad interno –PCI.
 - b. El perfil de amenazas y oportunidades –POAM: Una vez realizado el PCI Y POAM se escogerá los factores y las variables claves a nivel interno y externo, para llevar a cabo la construcción de la matriz de evaluación de factores internos – MEFI, y la matriz de evaluación de factores externos – MEFE, estas matrices permiten la construcción de la matriz DOFA, ya que esta es una herramienta útil que permite la construcción de los planes de acción mas adecuados para la organización.
 - c. Realización de la Matriz Interna y Externa I-E, la cual es el resultado del desarrollo del perfil de capacidad interno –PCI, y el perfil de amenazas y oportunidades –POAM.
 - d. Realización de la Matriz de Vulnerabilidad con el fin de determinar los puntales entendiéndose estos como los elementos que son el soporte para la organización, después de definir los puntales es necesario traducirlos en amenazas y evaluar las consecuencias que esto podría traer para la organización.
 - e. Realización de la Matriz de Michael Porter, para poder llevar a cabo el análisis sectorial de la empresa determinando así cuales son los actuales rivales para la organización, los posibles entrantes al sector, el poder de negociación de la empresa con los proveedores, el poder de negociación con los compradores, los productos sustitutos y las barreras de entrada y de salida.
 - f. Realización de la matriz de Boston: El análisis del portafolio desarrollado por el Grupo Consultor de Boston (BCG) enfatiza la importancia de la participación relativa de una compañía en el mercado. Se examina en esta metodología cada producto para determinar que mezcla – portafolio facilita un logro mas eficiente y eficaz de los objetivos.
 - g. La matriz PEYEA es un instrumento que puede ayudar a estudiar la adecuación de la estrategia en una organización dada. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz PEEA representan: Dos dimensiones

internas: Fuerza financiera (FF) y Ventaja competitiva (VC), dos dimensiones
externas: Estabilidad del ambiente (EA) y Fuerza de la industria (FI).

- h. Matriz cuantitativa de planeación estratégica: Para el análisis que permitirá priorizar cada estrategia, se asigna una escala que va desde 1 (no tiene impacto) hasta 4 (alto impacto), con la cual se califica cada factor y el promedio de los factores se multiplica por el peso asignado en cada estrategia para obtener un total ponderado.
- i. Tomando en cuenta los puntajes más altos, se seleccionan las estrategias a las que se les dará prioridad en la planeación estratégica.
- j. Desarrollar la propuesta de direccionamiento estratégico el cual esta integrado por la misión, la visión, los principios corporativos, además de los objetivos corporativos y las políticas empresariales.
- k. Buscando que estos elementos se conviertan en herramientas útiles para la organización, que permitan llevar a cabo una mejor organización de la misma y desarrollar una serie de aspectos con los cuales la empresa no cuenta en la actualidad.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 La gerencia estratégica. El proceso de Gerencia estratégica se sustenta en pensar que una organización, una empresa, debe verificar en forma continua los hechos y tendencias internas y externas, llevar a cabo estrategias que generen beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, atenuar las debilidades internas y aminorar el impacto de las amenazas externas.

El proceso de Gerencia Estratégica consta de tres grandes pasos a saber:

- ✓ **Planeacion estratégica:** que corresponde a la formulación del problema o proyecto.
- ✓ **Planeacion operativa:** que comprende la ejecución.
- ✓ **Análisis de factores:** referido a la evaluación.

“El campo de acción del Gerente comprende las personas, las estructuras, el medio ambiente y las estrategias. En ese escenario se mueven las funciones de organización, planeacion y control, y la fundamental del liderazgo”²

5.1.2 La Planeación Estratégica. La planeación estratégica (P.E.) es en cambio el proceso que conduce a la definición de la misión de la organización, mediante la investigación de su medio ambiente interno – externo y la fijación de objetivos y estrategias. En una apretada síntesis es el proceso que sigue la organización para definir o redefinir un sistema de orientación sobre sus alternativas básicas de desarrollo hacia el futuro, para el cumplimiento de su misión.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre o conflicto. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la planeación estratégica es especialmente útil.

Definiendo, como explica William Luther, la planeacion estratégica *“No es la aplicación de un método científico. No existe una formula preestablecida. No es tanto una técnica sino una responsabilidad. Es mas que un pronostico, que*

² SALLENAVE, Jean Paúl. Gerencia y Planeacion Estratégica. Bogotá: Norma, 1996. p.16.

básicamente consiste en proyectar el pasado en el futuro; sólo en el presente se tiene la oportunidad de tomar decisiones”³.

El modelo estratégico tiene por como uno de sus principios la flexibilidad, porque ubica su accionar en un mundo cambiante e incierto, sin embargo plantea la necesidad de adelantar el proceso de definición de la Misión de una manera tan cuidadosa, participativa, consciente y contextualizada, que se convierta en el punto fijo. Debe ser tan valedera que a pesar del cambio de circunstancias no sea necesario modificar ese querer ser.⁴

5.1.3 Diagnóstico Estratégico:

Perfil de oportunidades y amenazas en el medio-POAM: El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma. Para realizar este análisis se debe tener en cuenta los factores tecnológicos, económicos, políticos, geográficos y sociales.

Matriz de evaluación factor externo MEFE: Teniendo en cuenta que el entorno en que se desenvuelven las organizaciones, son escenarios turbulentos llenos de paradojas y contradicciones que pueden escapar al entendimiento como los fenómenos denominados globalización de la economía, regionalización y firma de tratados de libre comercio como parte de los procesos de integración regional, han generado cambios complejos que afectan a grandes, medianas y pequeñas empresas, se consideran supremamente importante conocer los factores desde afuera y que afectan el funcionamiento de una empresa, es el paso final la realización de una auditoria externa que consiste en construir una matriz de evaluación de factor externo.

Análisis sectorial de Michael Porter: Consiste en realizar un análisis de competitividad con base en los siguientes factores:

Rivales actuales: identificar quienes son los rivales de la empresa, identificar el sector en el cual se encuentra la empresa. Posibles entrantes al sector: evidenciar el grado de amenaza que genera el posible entrante.

³ LUTHER, William M. El Plan de Mercadeo. Bogotá: Norma, Serie Desarrollo Gerencia, 2003. p.7.

⁴ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Planeacion Estratégica. Disponible en: www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc.htm/Acceso el 20 de marzo de 2009.

Poder de negociación de proveedores: Permite identificar quien tiene las riendas de negociación, si la empresa o el proveedor.

Poder de negociación de los compradores: análisis de los compradores, quienes son los compradores.

Productos sustitutos: identificar el impacto de los productos sustitutos para la empresa.

Barreras de entrada: barreras de entrada son obstáculos que genera un sector para el ingreso de nuevas empresas.

Barreras de salida: son limitaciones que coloca el medio para que las empresas no salgan fácilmente del sector, (liquidación de la empresa).

Perfil de capacidad interna – PCI⁵: El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrado en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías: la capacidad directiva, la capacidad competitiva de mercado, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano.

Matriz de evaluación del factor interno MEFI (Diagnóstico interno): a matriz de factor interno es una herramienta analítica que resume y permite evaluar áreas descritas: la alta gerencia y los indicadores críticos de éxito, la producción, la logística, el talento humano, las finanzas, el mercadeo y la investigación y desarrollo. Se evalúan las Fortalezas y debilidades, partiendo de la base que la alta dirección y las áreas funcionales realizan actividades básicas.

Matriz DOFA: DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad interna (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad, el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategias efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.⁶

⁵ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología – alineamiento y mapas estratégicos. 9ª ed. Bogotá: 3r Editores. 2003. p. 128

Matriz Interna – EXTERNA (IE): Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: sobre el eje X, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0 se lo considera fuerte. Sobre el eje Y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 esa considerado bajo; de 2.0 a 2.99 se lo considera mediano y entre 3.0 y 4.0, alto.

5.1.4 Análisis de vulnerabilidad. Técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento de manejo de la incertidumbre de escenarios excesivamente desfavorables para el desempeño de la organización. El análisis de vulnerabilidad es un proceso integrado por las siguientes etapas:

- ✓ Identificación de puntales: elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir.
- ✓ Traducir los puntales en amenazas que le puede pasar a la firma si ocurriese tal evento.
- ✓ Evaluación de las consecuencias: Evaluar las consecuencias que traería a la firma la ocurrencia de la amenaza señalada.
- ✓ Valorizar el impacto: La magnitud del impacto se hace en una escala de 0 a 10, en la que cero denota ausencia de impacto, mientras 10, consecuencias desastrosas.
- ✓ Probabilidades de ocurrencia de la amenaza: Estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1.
- ✓ Capacidad de reacción: Establecer cuál es la capacidad de reacción de la empresa. Aquí se calificara entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción.

5.1.5 Direccionamiento estratégico. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la misión y la visión de la organización.

Principios corporativos: Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la

organización y deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios corporativos son el soporte de la misión y la visión, en otras palabras cuando definimos la visión y la misión de una empresa, estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico.

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

La misión por tanto, debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores, los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización.

Visión: La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos.

La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro.

Objetivos corporativos: Los objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA corporativo.⁹

5.1.6 Opciones estratégicas:

Alternativas estratégicas: Una de las metodologías más tradicionales. Consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y por tanto, un desempeño exitoso en el mercado.

Estas alternativas se integran alrededor de:

- ✓ Estrategias ofensivas.
- ✓ Estrategias defensivas.
- ✓ Estrategias genéricas.
- ✓ Estrategias concéntricas.

Análisis de portafolio competitivo: El análisis del portafolio desarrollado por el Grupo Consultor de Boston (BCG) enfatiza la importancia de la participación relativa de una compañía en el mercado. Se examina en esta metodología cada producto para determinar que mezcla – portafolio facilita un logro mas eficiente y eficaz de los objetivos.

En la terminología del grupo Consultor de Boston, los productos de alto crecimiento y con la participación en el mercado se clasifican como *estrellas*. Eventualmente, las estrellas se convertirán en *vacas lecheras* a medida que disminuyen el crecimiento y las necesidades de inversión.

Los interrogantes son productos con alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado.

Los perros rabiosos son productos de baja participación en el mercado y bajo crecimiento. Los perros rabiosos son productos que permanecen en el portafolio de productos mientras contribuyan con algún flujo de efectivo.

Matriz PEEA: La matriz PEEA es un instrumento que puede ayudar a estudiar la adecuación de la estrategia en una organización dada. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz PEEA representan:

Dos dimensiones internas: Fuerza financiera (FF) y Ventaja competitiva (VC)

Dos dimensiones externas: Estabilidad del ambiente (EA) y Fuerza de la industria (FI).

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones de los ejes representadas en la matriz PEEA.

Los pasos para preparar una Matriz PEEA son:

- a. Seleccione 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).
- b. 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.

- c. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
- d. Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto XY.
- e. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.¹⁰

Matriz cuantitativa de planeación estratégica: Para el análisis que permitirá priorizar cada estrategia, se asigna una escala que va desde 1 (no tiene impacto) hasta 4 (alto impacto), con la cual se califica cada factor y el promedio de los factores se multiplica por el peso asignado en cada estrategia para obtener un total ponderado.

Tomando en cuenta los puntajes más altos, se seleccionan las estrategias a las que se les dará prioridad en la planeación estratégica.

5.1.7 Indicadores de gestión. Según Humberto Serna Gómez, en su libro Gerencia estratégica, propone un sistema de medición de gestión SIMEG; el cual hace referencia a un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados. Esto permite determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.¹¹

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

- ✓ **DIAGNOSTICO ESTRATEGICO:** Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.
- ✓ **GERENCIA ESTRATEGICA:** Es el intento por organizar la información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que facilite tomar decisiones eficaces en situaciones de incertidumbre.

- ✓ **PLANEACION ESTRATEGICA:** Es el proceso que conduce a la definición de la misión de la organización, mediante la investigación de su medio ambiente interno – externo y la fijación de objetivos y estrategias.
- ✓ **FILOSOFIA EMPRESARIAL:** Establecimiento de valores, actitudes y pautas no escritas que distinguen a la empresa.
- ✓ **SERVICIO AL CLIENTE:** Es lo que diferencia a una empresa de su competencia, y es considerado como el conjunto de todas las actividades que una empresa debe desarrollar para lograr la satisfacción del mismo, puesto que debe considerar que no es la única que ofrece ese producto o servicio en el mercado.
- ✓ **MEJORAMIENTO CONTINUO:** Es una herramienta indispensable para responder a los continuos cambios organizacionales, orientándose a estandarizar, mantener y mejorar los procesos en busca de la eficiencia productiva.
- ✓ **PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO:** es la generación de una serie de alternativas estratégicas, que se fundamenta en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.
- ✓ **MATRIZ DOFA:** Es una de las herramientas mas útiles tanto para la planeacion como para la gerencia estratégica y se constituye en el pilar de todo plan, en términos generales el análisis DOFA , tiene una relación acróica de debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas.
- ✓ **AMENAZAS:** Son elementos del ambiente que rodea a la organización, cuyo efecto potencial es hacer que los productos, servicios o acciones pierdan valor relativo, o que disminuyan las posibilidades de supervivencia a largo plazo.
- ✓ **DEBILIDADES:** Se refiere a las actividades funcionales, incluidas, recursos humanos o innovación de los niveles de gestión que limitan o frenan el éxito deseable de la organización.
- ✓ **FACTOR CLAVE O CRITICO:** Es una condición indispensable para tener éxito en su actividad, es una exigencia que el entorno le plantea a la organización, si no se cumple con esa exigencia no habrá supervivencia.
- ✓ **FORTALEZAS:** Se refiere a las actividades internas de la organización que se realizan eficientemente.
- ✓ **MISION:** Es la característica específica que distingue a una institución de otras. Y la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un

área funcional, así como la identificación de tareas y actores para el logro de objetivos.

- ✓ **VISION:** Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa este dentro de 3 ó 5 años, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.
- ✓ **IMAGEN:** la imagen de una organización llega a simbolizar las actitudes básicas de la orientación de esa organización.
- ✓ **PROPOSITO:** es el papel general y primario de toda organización y es lo que la gente conoce de ella con solo mencionar su nombre.
- ✓ **PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES:** son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización, son el soporte de la cultura organizacional, la definición de la filosofía empresarial.
- ✓ **OBJETIVOS GLOBALES:** Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.
- ✓ **OPORTUNIDADES:** Elementos externos a la organización que sirven para satisfacer mejor al cliente, para aumentar los beneficios, disminuir el riesgo, mejorar las posibilidades de sobrevivir a largo plazo, la existencia de cualquier elemento del entorno que posibilite la disminución de riesgo, es una oportunidad.
- ✓ **PLANES DE ACCION:** Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.
- ✓ **ESTRATEGIA:** Es un recurso de acción que la organización define para alcanzar sus objetivos. Tiene que ver con el proceso mediante el cual los dirigentes conducen la organización por un camino determinado para alcanzar sus objetivos.
- ✓ **INDICE DE GESTION:** Es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

6. ASPECTOS METODOLOGICOS

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Para llevar a cabo un proceso de planeación estratégica, se utilizara el estudio de tipo descriptivo, ya que este es un proceso el cual se realizara paso a paso, estudiando las diferentes variables que tienen un mayor impacto en la organización ya sea de manera positiva o negativa, ya que permite describir, analizar e interpretar la naturaleza del problema actual, puesto que este tipo de estudio acude a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y cuestionarios, las cuales permiten analizar la información obtenida y depurarla para tomar de ella los elementos mas relevantes que permitan llevar a cabo de una manera mas eficiente el proceso de planeación estratégica para la empresa.

6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

6.2.1 Población. Empresa Punto Comercializador ubicada en la Ciudad de Pasto.

6.2.2 Muestra. Personal de trabajo del área administrativa y el área operativa de la empresa conjunto con sus procesos productivos.

El total de trabajadores =16

6.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

METODO DE OBSERVACION: Este tipo de procedimiento permite conocer definir las variables que mas afectan a la organización de acuerdo al contexto actual y los escenarios a los cuales ella se enfrenta día a día, de esta manera se pueden establecer 12 propósitos y metas de acuerdo a la realidad de la empresa, buscando que estos sean mas fáciles de alcanzar tanto en tiempo, como en presupuesto.

METODO INDUCTIVO: Este método se utilizara ya que ante todo es una forma de raciocinio, el cual conlleva a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema que esta siendo objeto de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas de situaciones particulares para llegar a conclusiones generales.

METODO DEDUCTIVO: Este método permite que a través de verdades universales, se puedan explicar verdades particulares a una situación específica, en este caso se estudia todos los aspectos correspondientes a la teoría de planeación estratégica con el fin de aplicar esta teoría a un contexto particular; en

este caso desarrollar e implementar el proceso de planeación estratégica a la empresa Punto Comercializador.

6.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

FUENTES PRIMARIAS: Se utilizarán fuentes primarias tales como:

- ✓ **OBSERVACION:** ya que esta fuente permite identificar aspectos del día a día que se vivencian en la organización, con el propósito de que esta información sea tenida en cuenta al momento de realizar el diagnóstico, como también los planes de acción más adecuados para la empresa, buscando de esta manera la mayor correlación y coherencia entre el contexto actual y lo planteado en el proceso de planeación.
- ✓ Además se realizará observación participante directa, ya que al realizar la pasantía en la empresa Punto Comercializador me permitirá conocer la realidad de la misma, el comportamiento de los integrantes de la organización, la manera en que se toman las decisiones y como se enfrentan las eventualidades que el medio ambiente trae consigo para la organización.
- ✓ **ENTREVISTAS:** Se realizará a los integrantes de la organización, en especial al actual administrador de la empresa ya que él es la persona que posee información primordial y precisa acerca de la manera en que se llevan a cabo los diferentes procesos para realizar la comercialización y distribución de los productos.
- ✓ **ENCUESTAS:** Se aplicarán encuestas con preguntas cerradas con el fin de que el proceso de análisis, depuración, y codificación de la información sea más fácil de interpretar para realizar de manera más objetiva el diagnóstico situacional de la empresa. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos con relación al propósito de la investigación.

6.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Esta etapa debe contemplar un enfoque combinado donde la información obtenida de las diversas fuentes reciba un tratamiento cuantitativo y cualitativo, permitiendo **analizar, sintetizar y concluir** los aspectos objetivos complejos y dinámicos de la realidad estudiada, donde a partir de las técnicas estadísticas de medición como conteo, análisis, utilización y organización del material que se juzgaran necesarias para comprender la problemática y que generen un orden en el curso de la investigación misma. La presentación será de manera escrita con la ayuda de gráficas, tablas, diagramas, etc.; que nos permitan dar una mayor comprensión de la realidad del objeto de estudio.

7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

7.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Razón social: Punto Comercializador
NIT: 59824695-1
Dirección: Cra 4 E No 16 a 66 Barrio Miraflores
Teléfono: 7306995
Gerente: Neyla Gordillo David
Administrador: Javier Rosero Trejo

7.2 ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA EMPRESA

La empresa PUNTO COMERCIALIZADOR comenzó hace seis años en el año 2003 bajo el nombre de DISTRIBUCIONES VIYANEY, la empresa comenzó bajo la administración de la Señora Neyla Gordillo David, al inicio la empresa trabajaba bajo el sistema de ventas de contado y de crédito, la política de utilizar ventas a crédito perjudicó a la empresa puesto que muchos de los clientes no cancelaron sus facturas , además las facturas de cobro y las letras no pudieron ser recapitalizadas, la empresa no contaba con capital de trabajo y perdió cerca de \$ 20.000.000 , tuvo que vender sus activos para poder cumplir con las obligaciones que tenía ante sus proveedores y procedió a liquidar a su personal.

Pero la creadora de la empresa no permitió que esta se terminara, así que busco opciones para obtener capital y comenzó de nuevo cambiando el nombre de DISTRIBUCIONES VIYANEY a PUNTO COMERCIALIZADOR DEL SUR bajo la administración del Señor Wilson Lara Revelo, la empresa continuo así por dos años, pero por problemas con la competencia se vendió la empresa a la Señora Nelcy Yanedt Gordillo y se cambio el nombre a PUNTO COMERCIALIZADOR, actualmente la empresa funciona bajo el sistema de ventas de contado, cuenta con activos como planta física, equipos de computo y equipos logísticos.

7.3 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa PUNTO COMERCIALIZADOR tiene por objeto social prestar a la comunidad el servicio de comercialización y distribución de productos tales como: productos de belleza, productos escolares, juguetería y cacharrería en general. Cubriendo en sus rutas de entrega a los diferentes sectores de la ciudad de Pasto, y también en algunas zonas tales como: Buesaco, Genoy, Yacuanquer; Obonuco, La Laguna, San Fernando.

Las ventas se realizan a través de la modalidad de venta por catalogo y a cada vendedor se le entrega una ruta de recorrido diaria.

La distribuidora se encuentra ubicada en la carrera 4 E No 16 A 66 Barrio Miraflores, cabe resaltar que el horario de trabajo no es el mismo para todos los empleados.

Horario Laboral:

Para vendedores el horario de trabajo es: de Lunes a Viernes de 8:00 a.m. a 12:30 m y de 2:00 a 5:00 p.m.

Para repartidores el horario de trabajo es: de Lunes a sábado de 8:00 a.m. a 12:30 m y de 2:00 a 5:30 p.m.

Para Jefe de bodega, auxiliar de bodega, y Administrador el horario de trabajo es de: Lunes a Sábado de 8:00 a.m. a 12:30 m y de 2:00 a 8:00 p.m.

7.4 MERCADO DE LA EMPRESA

La empresa Punto Comercializador. Es una empresa comercializadora y distribuidora de productos, esta ubicada en el segundo renglón de nuestra economía, su mercado esta constituido por personas jurídicas o empresas las cuales sostienen relaciones comerciales con la organización, y por personas naturales quienes compran directamente a la empresa.

La empresa realiza un cubrimiento de zona en los diferentes barrios de la Ciudad de Pasto y también en algunas zonas tales como: Buesaco, Genoy, Yacuanquer; Obonuco, La Laguna, San Fernando.

7.5 REQUERIMIENTOS LEGALES

- ✓ Declaración del impuesto de industria y comercio.
- ✓ Registro en Dirección Municipal de Salud.
- ✓ Organización de Sayco y Acinpro: prohibición de comunicación publica de la música.
- ✓ Dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN
- ✓ Renovación de Registro Mercantil en Cámara de Comercio
- ✓ Planeacion Municipal: para obtener el certificado de uso de suelos.

8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

8.1 DIAGNÓSTICO DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

8.1.1 Clasificación de factores externos. Teniendo en cuenta los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y Competitivos, se ha determinado las variables ambientales que tienen un alto impacto ya sea de manera positiva o negativa para la empresa PUNTO COMERCIALIZADOR.

Disponibilidad de crédito: Representa una oportunidad ya que en la actualidad las distintas entidades financieras presentan diferentes propuestas para los posibles clientes que quieran acceder a un crédito, además de esto existen varias entidades que apoyan la creación de empresas, o la inversión para mejorar las pequeñas y medianas empresas, y cabe resaltar que la empresa Punto Comercializador cuenta con un buen historial crediticio por lo tanto le es más fácil tener acceso a un crédito

Apertura económica y reconversión industrial: Representa una amenaza ya que por el abaratamiento de productos y materias primas, permite la creación de nuevas empresas las cuales pueden ser muy competitivas en cuanto a precios y calidad, lo cual le representaría para la empresa mayor competencia en precios significando esto un incremento en costos y una reducción de ventas y por lo tanto una disminución en el margen de utilidades.

El Terrorismo: representa una amenaza ya que cuando son atacados los equipos de comunicación y transporte se impide en muchas ocasiones que las diferentes mercancías, productos e insumos lleguen a tiempo a su lugar de destino, esto representa un costo para las empresas y una pérdida de la buena imagen al incumplirle al cliente por la falta de productos para despachar los pedidos.

Aumento en las tasas de desempleo: Representa una amenaza ya que la falta de ingresos y el afrontar la crisis económica conlleva a que la población consuma menos, demandan en menores cantidades y consumen los productos que les permitan satisfacer sus necesidades primarias, por lo tanto representa para la empresa una disminución en el volumen de ventas, una disminución en el margen de ganancias, incremento de costos conllevando a una reducción de personal.

Relación con otros países: Constituye una amenaza ya que en la actualidad se presentan muchos problemas con los países fronterizos lo cual ha perjudicado las relaciones comerciales, representando para las empresas mayores costos y disminución de ganancias, además la crisis económica disminuye el nivel de ingresos por lo tanto hay menor poder adquisitivo provocando una disminución en la demanda de productos.

Cambio tecnológico futuro: Representa una amenaza ya que a pesar de los avances tecnológicos, tener acceso a ella requiere un nivel de inversión alto y la empresa hasta el momento no ha podido invertir en tecnología, lo cual la puede conllevar a ser menos competitiva puesto que sus diferentes procesos se tornan mas lentos provocando lentitud para dar respuesta a las necesidades operativas.

Estrategias y orientaciones de la competencia: constituye una amenaza ya que las estrategias que utilizan otras organizaciones pueden ser muy efectivas ganando mayor participación en el mercado, incrementando el numero de clientes, por lo cual la empresa puede perder la lealtad de sus clientes si otras organizaciones les ofrecen mejores productos a precios mas cómodos.

Disponibilidad de fuerza laboral: Es una oportunidad ya que en el medio se encuentra disponible mano de obra calificada, por lo cual la empresa puede aprovechar esto par contar con un equipo de trabajo excelente, constituyendo esto un pilar fundamental para las empresas que quieren ser exitosas y proyectar una buena imagen corporativa.

Variedad de proveedores y productos en el sector: Representa una oportunidad puesto que en el mercado en el cual trabaja la empresa esta cuenta con una amplia línea de proveedores, lo cual le ha permitido tener disponibilidad de productos, cumpliendo así el compromiso adquirido con su clientela.

8.1.2 Perfil de oportunidades y amenazas- POAM

VARIABLES EXTERNAS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTORES ECONOMICOS									
Disponibilidad de crédito	X						X		
Apertura económica, reconversión industrial				X			X		
FACTORES SOCIALES / POLITICOS									
El terrorismo				X			X		
Aumento de las tasas de desempleo				X			X		
Relación con otros países				X			X		
FACTORES TECNOLOGICOS									
Cambio tecnológico futuro				X			X		
Desarrollo tecnológico del sector				X			X		
FACTORES DE COMPETENCIA									
Estrategias y orientaciones de la competencia				X			X		
Disponibilidad de fuerza laboral	X						X		
Variedad de proveedores y productos en el sector	X						X		

8.1.3 Matriz de evaluación de factores externos - MEFE

MEFE				O	A
	Ponderación	Calificación	P x C	ALTA	ALTA
FACTORES ECONOMICOS					
Disponibilidad de crédito	0,09	3	0,27	X	
Apertura económica, reconversión industrial	0,09	2	0,18		X
FACTORES SOCIALES					
El terrorismo	0,09	2	0,18		X
Aumento de las tasas de desempleo	0,09	1	0,09		X
Relación con otros países	0,09	2	0,18		X
FACTORES TECNOLOGICOS					
Cambio tecnológico futuro	0,12	2	0,24		X
Desarrollo tecnológico del sector	0,11	2	0,22		X
FACTORES DE COMPETENCIA					
Estrategias y orientaciones de la competencia	0,12	3	0,36		X
Disponibilidad de fuerza laboral	0,10	2	0,20	X	
Variedad de proveedores en el sector y disponibilidad de productos	0,10	3	0,3	X	
TOTAL	1,00		2.22		

8.1.4 Análisis matriz de evaluación de factores externos MEFE. La empresa PUNTO COMERCIALIZADOR se encuentra por encima del promedio con un resultado de 2.22.

Esto debido a que la empresa ha logrado proyectar una buena imagen corporativa, cumpliendo siempre con lo que ha pactado con su clientela, por lo cual ha logrado contar con la fidelidad de ellos hacia la organización, además tiene una estrategia de precios bajos lo cual le ha permitido ganar un buen grado de posicionamiento en el mercado.

También es importante destacar que la empresa cuenta con un número amplio de proveedores y disponibilidad de productos.

Sin embargo existen falencias en cuanto al factor tecnológico ya que a pesar de encontrarse en una buena posición competitiva la empresa no invierte en tecnología, se recomienda que la empresa destine recursos para lograr una mejor adecuación de tecnología para la empresa, con el propósito de ser mas innovadora ya que la innovación no solo esta referida a la tecnología sino también a las formas de comercialización de los productos, las estrategias de posicionamiento y la manera en que presta el servicio

8.2 MATRIZ DE MICHAEL PORTER

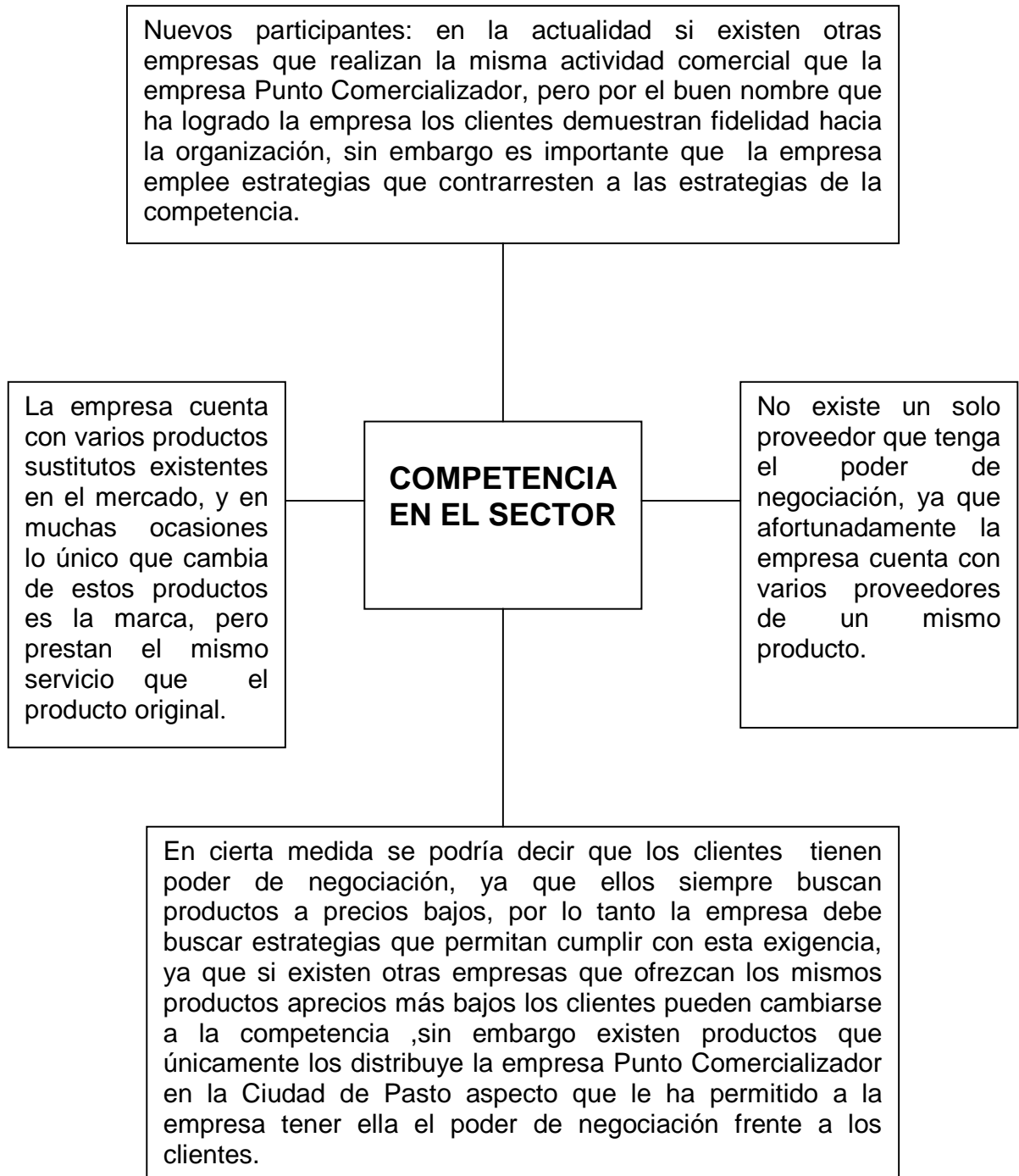
8.2.1 Análisis sectorial:

- ✓ RIVALES ACTUALES: Aunque la empresa actualmente tiene un buen grado de posicionamiento en el mercado, no se puede desconocer que existen muchas empresas que realizan la misma actividad económica, por lo tanto la empresa PUNTO COMERCIALIZADOR debe buscar cada día nuevas estrategias que le permitan ganar mayor posicionamiento y además debe aprovechar la estrategia de precios que actualmente maneja.
- ✓ POSIBLES ENTRANTES AL SECTOR: La posibilidad de que se implementen nuevas empresas que realicen la misma actividad económica es grande, lo que podría retrasar su entrada al mercado es la realización de los papeles necesarios para el funcionamiento de una empresa, o tardarse en pocisionar el nombre de la empresa
- ✓ PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES: Afortunadamente la empresa tiene una gran ventaja ya que tiene un gran número de proveedores, además en el medio existen muchos productos sustitutos por lo tanto la empresa no se somete a un solo proveedor.
- ✓ PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES: En este aspecto la empresa ha logrado establecer un buen número de clientes de los cuales la

mayoría prefieren los productos que distribuye la empresa puesto que son productos a bajo precio pero no disminuyen su calidad.

- ✓ PRODUCTOS SUSTITUTOS: En este sentido la empresa se beneficia de la serie de productos sustitutos existentes en el mercado.
- ✓ BARRERAS DE ENTRADA: Las posibles barreras de entrada de la empresa a nuevos mercados pueden estar condicionadas por la falta de capital para invertir en infraestructura, tecnología y adquisición de un mayor número de productos.
- ✓ BARRERAS DE SALIDA: La barrera de salida para la empresa puede estar relacionada con la liquidación de la empresa ya que los propietarios pueden determinar que el precio de compra ofrecido no es el adecuado por lo tanto se niegan a vender y prefieren continuar con el negocio antes que perder el grado de inversión realizado al iniciar la empresa.

8.2.2 Grafico análisis sectorial



8.3 DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO INTERNO

8.3.1 Análisis guía: cultura organizacional. A continuación se presenta un conjunto de preguntas que pretenden generar una reflexión acerca de ciertos elementos claves relacionados con el proceso de administración en el interior de la organización para conocer cual es el punto de vista de los actores de la organización acerca de variables internas tales como: desempeño, comunicación, cumplimiento, comportamiento organizacional, liderazgo, esto con el fin de analizar en que errores se esta incurriendo a fin de formular estrategias para minimizarlos buscando el mejoramiento continuo de la empresa y por ende la estabilidad de los trabajadores.

DIRIGIDA A EMPLEADOS EMPRESA PUNTO COMERCIALIZADOR

QUE CONCEPTO TIENE ACERCA DE:

a. Dentro de la organización, ¿Quiénes tienen contacto, permanente con el entorno? ¿Cómo influye este contacto en la determinación del rumbo de la empresa?

Los principales cargos que tienen contacto con el entorno son:

CARGO	NUMERO DE EMPLEADOS
JEFE DE VENTAS	1
VENDEDORES	4
JEFE DE DISTRIBUCION	1
REPARTIDORES	2
ADMINISTRADOR	1
SECRETARIA GENERAL	1
JEFE DE BODEGA	1

El contacto permite conocer las prioridades de los clientes y así realizar cambios que permitan competir con calidad en el servicio y atención buscando ser los pioneros, a través del logro de una ventaja competitiva.

b. ¿Qué uso se da a la información externa o proveniente de otras dependencias de la organización, en relación con la definición de planes y programas?

La información externa y la proveniente de la misma organización es analizada con el fin de que esta información se use correctamente en la formulación de los planes para mejorar los procesos a través de la implementación de cronogramas de actividades los cuales distribuyen funciones de acuerdo al departamento operativo, administrativo.

c. Las prioridades ¿Cuáles son las decisiones “importantes” y cuales las “no importantes”, y por que?

Para la empresa PC todas las decisiones que se toman en la organización son importantes ya que todas tendrán un impacto ya sea a corto o largo plazo en la clase de servicio que se brinda a los clientes logrando cumplir con sus expectativas.

d. El tiempo. ¿Qué significa demorado y que significa a tiempo?

A tiempo en la organización significa cumplir con lo que se ha pactado con los clientes para lograr la satisfacción del cliente, en la empresa los funcionarios deben ser diligentes para brindar una respuesta rápida a través de la cual se logre lealtad por parte de los clientes, para que así la empresa se proyecte y se mantenga en el futuro.

Demorado en la organización significa que haya retrasos en el servicio de entrega de la mercancía lo cual genera quejas y reclamos por parte de los clientes, o que los vendedores no atiendan de manera oportuna a nuestros clientes cuando ellos lo requieran.

e. ¿Cuál es la manera correcta de hacer las cosas? ¿Cuál la manera incorrecta?

Realizar correctamente las actividades que a cada empleado le corresponde, ya que cada uno cumple una función importante y sin el cumplimiento de dicha función no se podría cumplir con lo pactado con los clientes, puesto que en la empresa se debe llevar un proceso en cadena.

f. ¿Qué constituye un “buen desempeño” de las personas?; ¿Qué constituye un mal desempeño?

Buen desempeño: realizar un trabajo eficiente y responsable, cumpliendo con lo pactado en el contrato laboral, asumiendo un comportamiento acorde a la empresa ya que a través del buen desempeño de los empleados la empresa logra proyectar una buena imagen.

Mal desempeño: No cumplir con las funciones que corresponden a cada cargo, incumplir lo que se ha pactado con el cliente.

g. Que hay que hacer para “tener éxito” y que para fracasar.

Para lograr el éxito la empresa considera importante:

- ✓ pensar en forma colectiva y no personal
- ✓ contar con personal calificado que posean grandes valores

- ✓ tener en cuenta errores para no volver a cometerlos
- ✓ buscar adaptación a los cambios permanentes del entorno
- ✓ implementar estrategias de acuerdo a las exigencias del entorno.

h. La capacidad que tienen los colaboradores ¿sobre que tienen autonomía y sobre que no?

Capacidad de los colaboradores: la empresa PC permanentemente les recuerda a sus colaboradores cuales son las funciones que cada uno de ellos debe realizar y así mismo los parámetros bajo los cuales se debe trabajar por lo tanto los empleados tienen autonomía sobre su área o cargo y cada uno controla sus funciones antes predeterminadas.

i. La comunicación de la organización ¿Qué es comunicación “efectiva” y que no lo es? ¿Qué es legitimo comunicar y que no lo es?

Comunicación efectiva: en la organización no puede haber comunicación de pasillos - comunicación o información no relacionada con el trabajo de la organización

- ✓ Saber interpretar las órdenes para realizarlas de manera efectiva.
- ✓ Los empleados no pueden comunicar a terceros información que ponga en riesgo el normal funcionamiento de la organización.
- ✓ Que los comunicados que se realizan al interior de la empresa lleguen a todos los funcionarios para que todos estén enterados acerca de lo que este sucediendo y así mismo como actuar en determinada situación.

j. El papel del conflicto y de la cooperación. ¿Cuáles son comportamientos “conflictivos” y cuales son “cooperativos”?

Conflictivos: aquellos que van en contra del buen desempeño y que impidan el proceso del trabajo Ej.: guardarse información sin la cual no se pueda llevar a cabo un proceso, no colaborar con los demás empleados cuando se realiza una recomendación que tiene por fin mejorar los procesos de la empresa.

Cooperativos: trabajo en grupo

k. El proceso de evaluación ¿cual es son comportamientos “policivos” y cuales no?

Comportamiento policivo: acatar y poner en práctica las normas que rigen la organización PC para alcanzar el buen desempeño y la sana convivencia al interior de la empresa.

l. ¿Qué rol juegan los clientes externos, sus necesidades y expectativas?

Cientes externos: ellos son la razón de ser de la organización, por ellos existe la empresa y a través de la identificación de las necesidades la empresa desarrolla su rol principal por lo tanto se busca su satisfacción a través de brindar un servicio con calidad y rapidez y brindar servicio puntual, y económico.

La empresa tiene en cuenta las necesidades del cliente para implementar cambios en pro del mejoramiento del desempeño y buscando la continua innovación.

m. El liderazgo ¿Qué características debe tener un buen líder y que comportamientos son indeseados en los líderes?

Liderazgo: se considera una de las claves del éxito ya que el líder dirige los comportamientos de los trabajadores ya que a través del buen liderazgo se estructura los comportamientos para que toda la organización se comprometa con la misión.

Mal líder: el que antepone el bienestar personal antes que el bienestar colectivo.

n. Las relaciones interpersonales y el ambiente interno de trabajo ¿cual es un ambiente interno organizacional “sano” y cual uno “malsano”?

Ambiente interno organizacional (AIO): para ofrecer excelente calidad en el servicio es necesario que el clima organizacional también funcione de manera adecuada, las relaciones interpersonales juegan un papel importante para lograr la satisfacción del cliente.

La empresa PC considera que no se puede brindar al cliente un servicio cálido si dentro de la misma organización no se vive un ambiente respetuoso.

o. La motivación ¿Cuáles son elementos motivacionales y cuales desmotivan?

Motivación: la empresa PC lastimosamente no utiliza de manera continua elementos que permitan incrementar la motivación de sus empleados, y por el contrario en muchas ocasiones los empleados se sienten recargados de trabajo, sintiendo que no se tiene en cuenta la labor que cada uno realiza.

8.3.2 Análisis guía: estilos de liderazgo. El desarrollo de esta guía se pretende conocer la concepción que tienen los trabajadores de la organización acerca de su líder o líderes ya que un buen liderazgo proporciona un ambiente organizacional sano y permite el logro de los objetivos para el crecimiento sostenido y continuo de la empresa.

De esta manera también se puede realizar propuestas para disminuir los problemas que se identifiquen tras el análisis de la guía.

LOS LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN:

Fomentan una cultura de cambio y desarrollo permanente.

Los trabajadores de la empresa, consideran que el líder de la organización si realiza cambios permanentemente, por lo cual el talento humano ha tratado de adaptarse a las diferentes situaciones que el medio impone, ya que los cambios se realizan de acuerdo al momento por el cual atraviese la empresa, buscando emplear estrategias que le permitan a la organización sobrevivir en el mercado.

Tienen visión positiva del futuro.

En este aspecto se considera que el líder si tiene visión positiva del futuro, pero en muchas ocasiones han sido los mismos empleados los que consideran que no se puede ser tan positivo ante la difícil situación económica por la cual se esta atravesando.

Son visibles y enseñan con el ejemplo.

El líder de la empresa es considerado como una persona que permanentemente esta enseñando a través de su actuar, ya que el líder es considerado como una persona responsable, puntual, exigente, comprometido con su trabajo, por lo cual los colaboradores buscan reforzar parte de estas cualidades en su actuar cotidiano.

Son capacitadores y dan apoyo y asistencia a sus colaboradores

Los trabajadores encuestados consideran que en la empresa no se realizan muchos talleres o actividades de capacitación, pero a pesar de esto consideran que si son apoyados cuando tienen alguna dificultad.

Forman lideres y propenden por el desarrollo de sus colaboradores

Los empleados consideran que en la empresa se propende por el desarrollo cuando se les exige que cada día deben ser mejores al realizar su trabajo, entregando lo mejor de cada uno y cuando se les permite aportar ideas para mejorar la manera en que se desarrollan las actividades, ya que se considera que la organización les brinda autonomía para realizar su trabajo.

6. Buscan reforzar valores para mejorar la cultura corporativa

Los trabajadores consideran que en la empresa si se fomentan los valores cuando se les da autonomía para realizar sus actividades, por ejemplo los vendedores no son supervisados cuando visitan una zona, por lo tanto ellos tienen libertad de cumplir con su horario de trabajo o no, y de ser responsables al momento de

realizar sus labores, este ejemplo demuestra que el valor de la responsabilidad, la puntualidad y el respeto por lo que hacen esta presente.

Mantienen y mejoran el ambiente interno organizacional.

El líder de la organización es considerado como una persona que permanentemente esta buscando mejorar el ambiente de trabajo, buscando que las relaciones interpersonales sean buenas, ya que el líder considera que si no hay trabajo en equipo no se podría cumplir con la razón de ser de la empresa.

Fomentan la innovación y la creatividad

Los trabajadores consideran que el líder si fomenta la creatividad, ya que la mayoría de ellos tienen autonomía para realizar sus actividades razón por la cual cada uno de ellos puede buscar maneras diferentes de realizar su trabajo para que este sea cada día más eficiente.

Se conocen a si mismos y tienen autocontrol

El líder es considerado como una persona que sabe muy bien quien es el, cuales son sus expectativas, fortalezas y debilidades, es considerado como una persona que sabe reconocer sus errores y que busca mejorar en el día a día.

8.3.3 análisis guía: reflexión organizacional. A continuación se presenta un conjunto de preguntas que pretenden generar una reflexión acerca de ciertos elementos claves relacionados con el proceso de administración en el interior de la organización.

¿Cómo es el proceso de formulación, administración y seguimiento de la visión, la misión, las políticas, los objetivos y las estrategias en su organización?

En la actualidad la empresa Punto Comercializador no cuenta con elementos como misión, visión, políticas y objetivos de una manera formal, pero los colaboradores de la organización consideran que aunque estos elementos no estén declarados de manera escrita, cada uno sabe cual es la razón de ser de la empresa, que lineamientos se deben tener en cuenta para realizar el trabajo, y cuales son los objetivos que se buscan alcanzar.

A pesar de esto los empleados demuestran disposición para trabajar en la formulación de estos elementos con el fin de mejorar los procesos organizacionales.

Se considera también que la gerencia implementa parámetros de acción en la totalidad de la organización, con la interrelación constante de sus elementos; considerando lo conveniente para mejorar su funcionamiento enmarcada hacia

que la empresa genere una mayor y mejor proyección hacia el futuro para cumplir con las expectativas de nuestros clientes y de un entorno cada vez mas competitivo.

¿Qué cambios propondría usted al proceso de dirección con base en su propia experiencia?

Los cambios que proponen para realizar en la empresa, son buscar nuevos proveedores que trabajen con líneas de productos más amplias y precios más accesibles, ya que la empresa siempre ha buscado ofrecer productos a precios bajos.

Realizar capacitaciones a los trabajadores sobre temas como calidad, servicio al cliente, ventas entre otros, con el propósito de ser cada día mas competitivos, buscando nuevos mecanismos para realizar las actividades en la empresa.

Otro cambio que se propone es aprovechar que actualmente la Gerente de la empresa se encuentra radicada en la Ciudad de Bogotá y teniendo en cuenta que es aquí en donde se encuentran ubicadas la mayoría de empresas productoras que ofrecen los productos que la empresa Punto Comercializador maneja, se podría aprovechar esta oportunidad para buscar nuevos proveedores que ofrezcan productos a precios mas cómodos y también se podría ampliar la línea de productos que actualmente maneja la empresa.

8.4 DIAGNÓSTICO DEL PERFIL COMPETITIVO INTERNO – PCI

8.4.1 Clasificación de factores internos

VARIABLES INTERNAS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Uso de pensamiento estratégico				X			X		
Declaración de Misión institucional				X			X		
Asignación de recursos con base en metas				X			X		
Adecuada estructura organizacional				X			X		
Ambiente interno organizacional, cultura organizacional	X						X		
Estilo gerencial participativo	X						X		
Uso de herramientas modernas de gerencia (calidad total, gerencia por servicio, etc.)				X			X		
Sistema de compensación e incentivos				X			X		
Promoción del talento personal				X			X		
Desarrollo de programas de formación y capacitación				X			X		
Selección del personal				X			X		
Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios	X						X		
Nivel de conocimiento de los roles individuales				X			X		
Experiencia laboral acumulada por los actores de la empresa	X						X		
Sistema de toma de decisiones				X			X		

CAPACIDAD DE PRODUCCION, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Instalaciones apropiadas para la prestación de servicios	X						X		
Desarrollo de nuevos servicios				X			X		
Actualización tecnológica frente al sector				X			X		
Pronósticos sistemáticos sobre demanda de productos			X				X		
Acceso a nuevos desarrollos tecnológicos				X			X		
Proveedores de la empresa	X						X		
Desarrollo de sistemas de información por áreas				X			X		
Sistemas de prevención de accidentes y desastres	X						X		
Capacidad de innovación				X			X		
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad de inversión en nuevos proyectos				X			X		
Nivel de liquidez			X				X		
Rentabilidad operacional	X						X		
Nivel de endeudamiento			X				X		
Manejo de tesorería			X				X		
Capacidad de obtención de crédito	X						X		
Elaboración de presupuesto				X			X		
Administración del presupuesto				X			X		
Eficiencia en el uso de activos	X						X		
Habilidad para competir con precios	X						X		

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel académico del talento	X						X		
Comunicación interna			X				X		
Capacitación interna del personal				X			X		
Estabilidad laboral				X			X		
Rotación				X			X		
Motivación				X			X		
Incentivos al personal				X			X		
Nivel de accidentalidad	X						X		
Nivel de remuneración			X				X		
Retiros				X			X		
Índices de desempeño			X				X		
CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Participación en el mercado frente a los competidores	X						X		
Realización y uso de investigación de mercados (frente a clientes y competidores)				X			X		
Posicionamiento en el sector en que compite la empresa	X						X		
Evaluación de costos de mercadeo			X				X		
Estructura en la línea de servicios(faltan ó sobran)				X			X		
Evaluación y programas de servicio al cliente				X			X		
Nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados	X						X		
Conocimiento de los clientes sobre la oferta de productos			X				X		
Objetivos y programas publicitarios definidos.				X			X		
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		

8.4.2 Matriz de evaluación de factores internos - MEFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			
CAPACIDAD DIRECTIVA	Ponderación	Calificación	P x C
FORTALEZAS			
Ambiente interno organizacional, cultura organizacional	0,02	2	0,04
Estilo gerencial participativo	0,02	2	0,04
Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios	0,02	2	0,04
Experiencia laboral acumulada por los actores de la empresa	0,02	2	0,04
DEBILIDADES			
Uso de pensamiento estratégico	0,02	2	0,04
Declaración de Misión institucional	0,01	2	0,02
Asignación de recursos con base en metas	0,02	2	0,04
Adecuada estructura organizacional	0,02	2	0,04
Uso de herramientas modernas de gerencia (calidad total, gerencia por servicio, etc.)	0,02	2	0,04
Sistema de compensación e incentivos	0,02	2	0,04
Promoción del talento humano	0,02	3	0,06
Desarrollo de programas de formación y capacitación	0,03	3	0,09
Selección del personal	0,02	3	0,06
Nivel de conocimiento de los roles individuales	0,01	2	0,02
Sistema de toma de decisiones	0,01	2	0,02

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			
CAPACIDAD DE PRODUCCION, INVESTIGACION Y DESARROLLO	Ponderación	Calificación	P X C
FORTALEZAS			
Instalaciones apropiadas para la prestación de servicios	0,02	2	0,04
Proveedores de la empresa	0,03	2	0,06
Sistemas de prevención de accidentes y desastres	0,01	2	0,02
DEBILIDADES			
Desarrollo de nuevos servicios	0,02	2	0,04
Actualización tecnológica frente al sector	0,03	3	0,09
Acceso a nuevos desarrollos tecnológicos	0,03	2	0,06
Desarrollo de sistemas de información por áreas	0,01	2	0,02
Capacidad de innovación	0,03	3	0,09
CAPACIDAD FINANCIERA			
FORTALEZAS			
Capacidad de obtención de crédito	0,03	3	0,09
Rentabilidad operacional	0,02	2	0,04
Eficiencia en el uso de activos	0,02	2	0,04
Habilidad para competir con precios	0,03	3	0,09
DEBILIDADES			
Capacidad de inversión en nuevos proyectos	0,02	2	0,04
Elaboración de presupuesto	0,03	2	0,06
Administración del presupuesto	0,03	2	0,06
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Ponderación	Calificación	P X C
FORTALEZAS			
Nivel de accidentalidad	0,02	2	0,04
Nivel académico del talento	0,01	2	0,02
DEBILIDADES			
Capacitación interna del personal	0,02	2	0,04

Estabilidad laboral	0,02	3	0,06
Rotación	0,01	2	0,02
Motivación	0,03	3	0,09
Incentivos al personal	0,01	3	0,03
Retiros	0,01	2	0,02
CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS			
FORTALEZAS			
Participación en el mercado frente a competidores	0,03	3	0,09
Posicionamiento en el sector en que compete la empresa	0,02	3	0,06
Nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados	0,02	3	0,06
Lealtad y satisfacción del cliente	0,02	3	0,06
DEBILIDADES			
Realización y uso de investigación de mercados (frente a clientes y competidores)	0,02	3	0,06
Estructura en la línea de servicios(faltan ó sobran)	0,02	2	0,04
Evaluación y programas de servicio al cliente	0,02	3	0,06
Objetivos y presupuestos publicitarios definidos	0,02	2	0,04
TOTAL	1		2.4

8.4.3 Análisis matriz de evaluación MEFI. La empresa PUNTO COMERCIALIZADOR se encuentra por debajo del promedio con un resultado de 2.4.

En cuanto al factor de CAPACIDAD DIRECTIVA se destacan variables tales como una adecuada estructura organizacional, y un ambiente interno organizacional, esto debido al estilo de liderazgo participativo a través de el cual se ha logrado la participación de los integrantes y el establecimiento de buenas relaciones interpersonales, también se destaca la experiencia que tienen los integrantes de la organización lo cual les ha permitido tener un mayor conocimiento del negocio y buscar métodos para adaptarse a los constantes cambios que se presentan en la organización.

A pesar de estos aspectos positivos cabe resaltar que existen debilidades altas como son falta de programas de capacitación, implementación de métodos para promocionar y recompensar el desempeño del talento humano, así como la implementación de programas motivacionales, también se identificó que no hay un

programa para selección de personal por lo cual se han presentado problemas al momento de contratar al personal de trabajo y así mismo para liquidar personal, Los resultados también demuestran que a pesar de la trayectoria que tiene la empresa no se ha declarado de manera formal la Misión, Visión, valores y políticas, además de la falta de un Manual de Funciones por lo cual se han presentado problemas ya que los integrantes de la organización en ocasiones no saben realmente cuales son sus funciones y se presenta una multiplicidad de roles para ser desempeñadas por una sola persona.

En cuanto al factor de PRODUCCION, INVESTIGACION Y DESARROLLO se destacan variables tales como instalaciones apropiadas para desarrollar las actividades de la organización, disponibilidad de proveedores lo cual es importante para la organización ya que contar con un amplio numero de proveedores le ha permitido tener disponibilidad de productos y cumplir con lo pactado con la clientela.

Sin embargo las principales debilidades son la falta de inversión en tecnología y por tanto la lentitud para innovar, si no se toman medidas correctivas la empresa puede perder competitividad y el grado de posicionamiento en el mercado que ha logrado hasta ahora.

Con respecto al factor de CAPACIDAD FINANCIERA se destaca como fortaleza la capacidad para obtener crédito ya que la empresa ha cumplido con sus obligaciones financieras de manera puntual por lo cual ha proyectado una buena imagen en el sector financiero, además de esto la empresa ha hecho un buen uso de sus activos lo cual le ha permitido mantenerse en el mercado, cabe destacar aquí la capacidad que tiene la empresa para competir en precios aspecto que le ha permitido lograr la lealtad de su clientela y ser mas competitiva.

En el factor de TALENTO HUMANO se evidencian las mayores falencias con respecto al grado motivacional de los trabajadores, nivel de capacitación e inestabilidad laboral, aspectos que influyen en el numero de retiros que se presentan en la organización ya que en la mayoría de los casos se presentan por que los integrantes de la empresa consideran que no son valorados sus esfuerzos y su trabajo no es muy bien remunerado encontrando en otras organizaciones posibilidades de crecimiento tanto a nivel laboral, como personal. Es en este factor en el que la empresa debe realizar los mayores esfuerzos por mejorar ya que el talento humano es el motor que mueve a cualquier organización sin ellos no es posible permanecer y crecer en el medio competitivo.

Con respecto al factor de CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS la empresa ha logrado un grado significativo de posicionamiento en el sector en el cual compete esto debido a la competitividad en precios que tiene la organización, además cabe destacar la calidad de los productos, aspecto que le ha permitido lograr la satisfacción de su clientela y por ende ha logrado contar con su fidelidad.

Pero a pesar de los aspectos positivos a la empresa le hace falta realizar una investigación de mercados que le permita conocer mejor las necesidades y expectativas de su clientela, también sería importante realizar campañas publicitarias con el fin de darse a conocer mas en el mercado y atraer un mayor número de clientela para la empresa, por otra parte se recomendaría realizar un estudio al actual portafolio de productos determinando que productos hacen falta y que productos no tienen salida, por ultimo se recomienda implementar un programa de servicio al cliente y evaluación con el propósito de establecer nuevas estrategias que le permitan lograr la satisfacción de la clientela.

9. MATRIZ DOFA

NUMERO	ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Ambiente interno organizacional, cultura organizacional	Declaración de misión institucional	Disponibilidad de crédito	Apertura económica y reconversión industrial
2	Experiencia laboral acumulada por los miembros de la empresa	Adecuada estructura organizacional	Disponibilidad de fuerza laboral	El terrorismo
3	Estilo gerencial participativo	Uso de herramientas modernas de gerencia	Variedad de proveedores y productos en el sector	Aumento en las tasas de desempleo
4	Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios	sistemas de compensación e incentivos		Relación con otros países
5	Participación en el mercado frente a los competidores	Sistema de toma decisiones		Cambio tecnológico futuro
6	Posicionamiento en el sector en el que compite	Desarrollo de programas de capacitación y formación		Estrategias y orientaciones de la competencia
7	Nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados(productos adquiridos)	Capacidad de innovación		Desarrollo tecnológico del sector
8	Eficiencia en el uso de los activos	Selección de personal		
9	Capacidad de obtención de crédito	Promoción del talento humano		

10	Instalaciones y herramientas necesarias para la prestación de servicios	nivel de conocimiento de los roles individuales		
11	Sistemas de prevención de accidentes y desastres	Objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad, presupuestos		
12	Lealtad y satisfacción del cliente	Capacidad de inversión en nuevos proyectos		
13	Rentabilidad operacional	desarrollo de nuevos servicios		
14	Habilidad para competir con precios	acceso a nuevos desarrollos tecnológicos		
15	Proveedores de la empresa	evaluación y programas de servicio al cliente		
16	Nivel de accidentabilidad	uso del pensamiento estratégico		
17	Nivel académico del talento	Estructura en la línea de productos(faltan)		
18		Elaboración de presupuesto		
19		Administración del presupuesto		
20		Actualización tecnológica frente al sector		
21		Desarrollo de sistemas de información por áreas		
22		Asignación de recursos con base en metas		
23		Realización y uso de investigación de mercados		

		(frente a clientes y competidores)		
24		capacitación interna del personal		
25		Estabilidad laboral		
26		Rotación		
27		Motivación		
28		Incentivos al personal		
29		Retiros		

DOFA		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Disponibilidad de crédito	A1	Apertura económica y reconversión industrial
		O2	Disponibilidad de fuerza de trabajo.	A2	Terrorismo
		O3	Variedad de proveedores y productos en el sector	A3	Aumento en las tasas de desempleo
		O6		A4	Relación con otros países
		O7		A5	Cambio tecnológico futuro
		O8		A6	Estrategias y orientaciones de la competencia.
		FORTALEZAS		1. F5O3 2. F6O1 3. F9O1 4. F9O1O8	1. F13A6 2. F9A5
F1	Ambiente interno y cultura organizacional				
F3	Estilo gerencial participativo				
F5	Participación en el mercado frente a competidores				
F6	Posicionamiento en el sector en el que compete la empresa.				
F8	Eficiencia en el uso de activos.				
F9	Capacidad de obtención de crédito.				
F13	Rentabilidad operacional				
DEBILIDADES			1. D23A5 2. D17A1		
D1	Declaración de Misión institucional				
D8	Selección de personal				
D10	Nivel de conocimiento de los roles individuales				
D11	Objetivos, programas publicitarios definidos,				
D15	Evaluación y programas de servicio al cliente				
D17	Estructura en la línea de productos (faltan)				
D23	Realización y uso de investigación de mercados.				
D28	Motivación				
D29	Incentivos al personal.				

9.1 COMBINACIÓN DE ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA

COMBINACION	ESTRATEGIA
F5O3	Realizar una lista de todos los proveedores buscando cual o cuales ofrecen productos novedosos y precios asequibles, de tal manera que la empresa pueda realizar un cambio al actual portafolio de productos lo cual le permita seguir compitiendo en el mercado y aumentando su participación en el mismo.
F13A6	Diseñar un plan de envíos de acuerdo a las características de la mercancía y los requerimientos del cliente, garantizando así el éxito del envío al aplicar el plan de envíos se busca evitar errores tales como: enviar el pedido a un destino equivocado, enviar mercancías equivocadas, facturas con fechas confusas o que la mercancía llegue dañada por un mal empaque, esto evitara incrementar costos por transporte innecesario, y cumplir con lo que se ha pactado con los clientes.
F6O1	Acudir al sistema financiero con el fin de destinar recursos para adquirir vehículos nuevos, para que no haya falta de cobertura de las diferentes rutas prediseñadas por la empresa, de esta manera se busca disminuir los retrasos al entregar los pedidos y cumplir con los horarios de entrega que se ha establecido con los clientes.
F9O1	Aprovechar la disponibilidad de crédito para generar condiciones propicias en la cadena logística de transporte para garantizar seguridad y control de la mercancía que se envía, esto a través del análisis continuo de la red de transporte, para evitar incrementar los costos de reparación cuando los vehículos se dañen por falta de mantenimiento y reparación, además así se evita interrupciones en las entregas cumpliéndole siempre al cliente en la entrega de su pedido.
F9A5	Obtener un crédito con el propósito de incrementar el nivel de inversión en tecnología y así mismo en la búsqueda de productos novedosos, puesto que la tecnología permite que los procesos productivos se realicen de manera más eficiente logrando ofrecer así un servicio más rápido lo cual permite contar con la fidelidad de los clientes.
D23A5	Puesto que los cambios tecnológicos en la actualidad conllevan a que las personas cambien sus hábitos de consumo de manera muy rápida, se recomendaría que la empresa realice una investigación de mercados actual, esto con el fin de conocer las nuevas preferencias de su clientela, para implementar nuevas estrategias que le permitan contrarrestar a las empleadas por la competencia.

D17A1	Incrementar la actual línea de productos realizando mejoras al portafolio, acorde con la infraestructura y los equipos que posee la empresa, con el propósito de incursionar en otros sectores del mercado, para contrarrestar la posible incursión de nuevas empresas a la economía doméstica, como resultado del abaratamiento de productos y de maquinaria y equipos a partir de la implementación de tratados de libre comercio por parte del gobierno.
--------------	---

10. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA- I – E

10.1 GRÁFICO MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

			TOTALES PONDERADOS EFE		
			FUERTE	MEDIO	DEBIL
			3	2	1
TOTALES PONDERADOS EFI	ALTO	3	I	II	III
	MEDIO	2	IV	V ● 2,4;2,22	VI
	BAJO	1	VII	VIII	IX

	Invertir/crecer
	conservar/mantener
	cosechar/abandonar

10.1.1 ANÁLISIS MATRIZ I – E

A través de la realización de la Matriz de factores internos MEFI, y la Matriz de factores externos MEFE, y de acuerdo a los resultados de ponderación que arrojaron estas matrices , se ha realizado la construcción de la Matriz Interna y Externa I – E.

Por la intersección de los puntos (X= 2.4) y (Y= 2.22) el resultado se ubica en el cuadrante V, lo cual significa que la empresa se encuentra en un punto medio

correspondiente a las estrategias de conservar y mantener, en este sentido las estrategias deben estar orientadas a desarrollo de productos, penetración y crecimiento en el mercado.

Teniendo en cuenta este resultado se recomendaría a la empresa PUNTO COMERCIALIZADOR, implementar estrategias tales como:

Llevar a cabo una investigación de mercado actual que le permita conocer las necesidades y expectativas de los clientes, conocer las tendencias del mercado, los proveedores y los productos, de esta manera se podría realizar una reestructuración al actual portafolio de productos con el propósito de anticiparse a resolver sus necesidades y responder a sus expectativas.

Destinar recursos para invertir en tecnología ya que esta una de las plataformas que le permiten a las organizaciones ser mas competitivas, la ausencia de tecnología representa una desventaja que conlleva a que las organizaciones sean lentas para dar respuestas, por ende pierden posicionamiento en el sector en el cual compiten.

Implementar una estrategia de cubrimiento, ya que actualmente la empresa no ha logrado penetrar en las zonas aledañas a la Ciudad de Pasto, por lo tanto la empresa debe buscar oportunidades de ampliación para lograr un mayor cubrimiento a nivel Regional.

Realizar campañas publicitarias con el propósito de dar a conocer aun mas a la empresa, buscando mejorar los canales de comunicación a través del uso de medios tales como volantes, prensa, Internet, radio. etc.

Implementar un proceso de capacitación, para el personal de trabajo, con el fin de orientar los esfuerzos a mejorar el servicio al cliente, esto permite que los clientes estén satisfechos tanto con los productos adquiridos como con el servicio recibido, aspectos que permiten contar con su fidelidad hacia la organización.

Por ultimo se recomendaría diseñar métodos de motivación para la planta de trabajo de la empresa, con el fin de contar con un equipo de trabajo dispuesto a dar lo mejor de si por alcanzar los objetivos organizacionales, sintiendo ellos que su labor es reconocida y bien remunerada

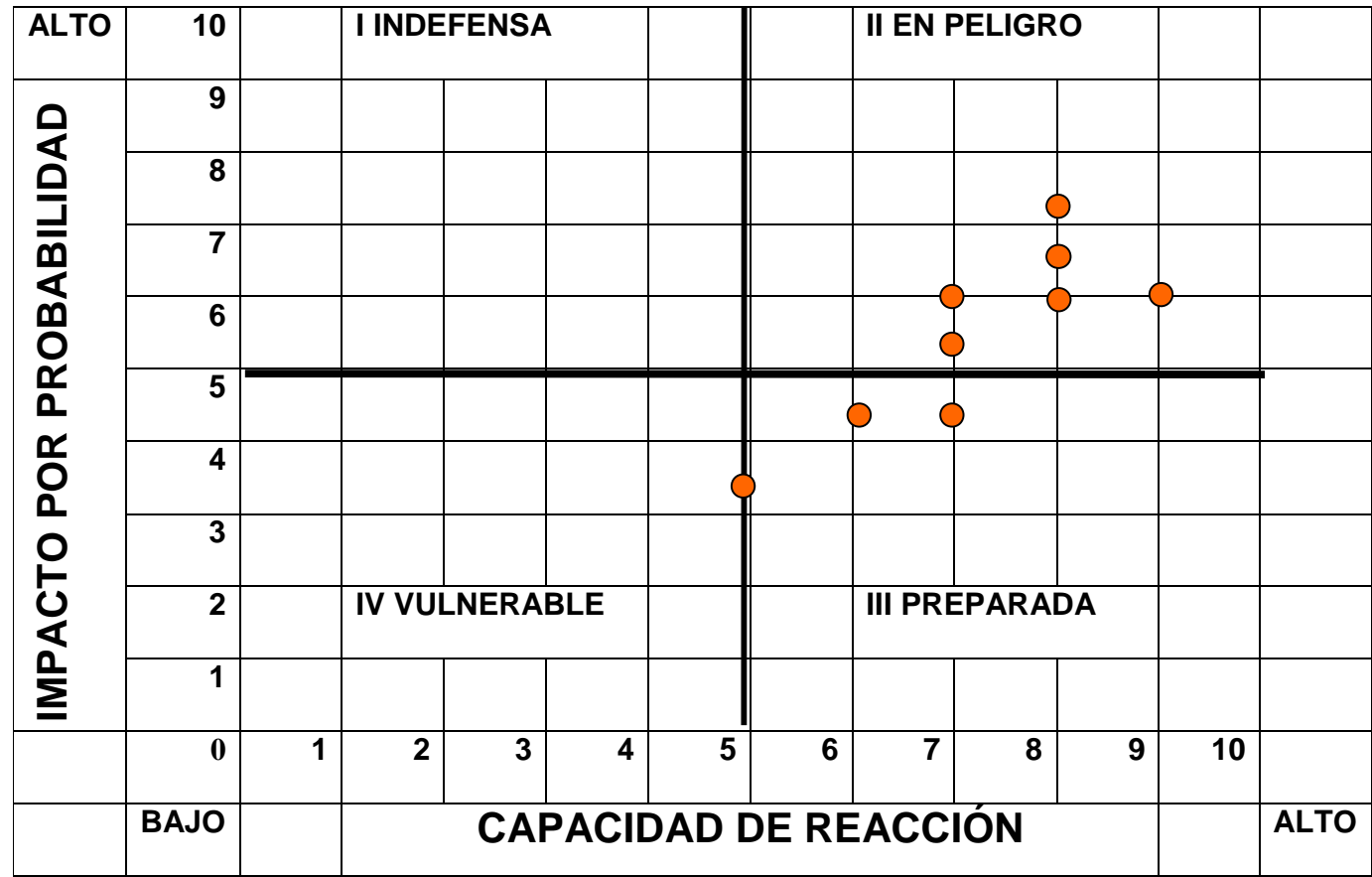
11. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

No	PUNTALES	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO 0 - 10	PROBABILIDAD 0 - 1	IMPACTO POR PROBABILIDAD I x P	CAPACIDAD DE REACCION 0 - 10	GRADO DE VULNERABILIDAD
1	Ambiente interno organizacional	Mal ambiente interno organizacional, ruptura de buenas relaciones interpersonales	Problemas organizacionales traducidos en retrasos, incumplimiento a los clientes, pérdida de credibilidad y posicionamiento en el sector	9	0.5	4.5	6	III
2	Estilo gerencial participativo	Gerente autocrático, poca participación de los integrantes de la empresa	Deficiencias en el proceso de comunicación, bajo grado motivacional, problemas de desempeño.	8	0.4	3.2	5	
3	Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios	Falta de capacidad de reacción ante las eventualidades del medio, respuestas lentas a los clientes	Incumplimiento a los clientes, pérdida de credibilidad, pérdida de clientela, disminución en el volumen de ventas, pérdida de posicionamiento en el	9	0.6	5.4	7	II

No	PUNTALES	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO 0 - 10	PROBABILIDAD 0 - 1	IMPACTO POR PROBABILIDAD I x P	CAPACIDAD DE REACCION 0 - 10	GRADO DE VULNERABILIDAD
			mercado.					
4	Participación en el mercado frente a competidores	Perdida de clientela, clientes prefieren productos de otras empresas, disminución en el volumen de ventas.	Disminución en el volumen de ventas. Incremento de costos, perdida en el grado de posicionamiento, disminución en el margen de ganancias, recorte de personal.	10	0.6	6	7	II
5	Lealtad y satisfacción del cliente	Falta de interés del cliente en los productos de la empresa, búsqueda de precios más bajos en otras empresas, quejas de los clientes por mal despacho de pedidos.	Perdida de clientela, disminución en el volumen de ventas, disminución de utilidades	9	0.5	4.5	7	III
6	Habilidad para competir con precios	Competidores ágiles para igualar y mejorar precios, mejor oferta de productos.	Perdida de clientela, disminución en el volumen de ventas, disminución de utilidades, perdida de posicionamiento en el sector en que compite la empresa	10	0.6	6	8	II

No	PUNTALES	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO 0 - 10	PROBABILIDAD 0 - 1	IMPACTO POR PROBABILIDAD I x P	CAPACIDAD DE REACCION 0 - 10	GRADO DE VULNERABILIDAD
7	Proveedores de la empresa y disponibilidad de productos en el sector.	Perdida de proveedores al decidir ellos trabajar con otras empresas, incumplimiento de la empresa a las condiciones de trabajo pactadas con los proveedores.	Incumplimiento a los clientes por falta de productos para despachar pedidos, perdida de credibilidad, perdida de clientela, disminución en el volumen de ventas.	10	0.6	6	9	II
8	Capacidad de obtención de crédito.	Perdida de credibilidad por Incumplimiento al sector financiero.	Bajo grado de innovación e inversión, procesos productivos lentos.	10	0.7	7	8	II
9	Nivel académico del talento humano.	Equipo de trabajo poco preparado, atención deficiente a los clientes.	Perdida de clientela, disminución en las ventas, perdida de utilidades, incremento de despidos.	9	0.7	6.3	8	II

11.1 GRÁFICO DE VULNERABILIDAD



11.1.1 Análisis matriz de vulnerabilidad. La empresa Punto Comercializador se encuentra ubicada en los cuadrantes II y III, el cuadrante II significa Peligro y el cuadrante III significa preparada, pero la mayoría de variables se encuentran en el cuadrante II Peligro.

Teniendo en cuenta estos aspectos se plantean las siguientes recomendaciones:

Realizar capacitaciones para el personal de trabajo, implementando nuevas técnicas para desarrollar los procesos de trabajo de una manera mas eficiente buscando ser mas ágiles para dar respuesta a los clientes, con el fin de que la organización este preparada para afrontar las eventualidades del medio.

Ya que actualmente la Gerente de la empresa se encuentra radicada en la Ciudad de Bogotá y teniendo en cuenta que es aquí en donde se encuentran la mayoría de empresas productoras, se propone contactarlas para llegar a un acuerdo con ellas, de esta manera se adquirirían productos a precios mas bajos, aspecto que le permitiría a la empresa competir en precios y aumentar el actual portafolio de productos.

De esta manera la empresa podría implementar un proceso de asociatividad con otras empresas con el propósito de ser más competitiva en el mercado local realizando alianzas estratégicas.

Destinar un porcentaje de las utilidades para realizar campañas publicitarias que permitan dar a conocer mas a la empresa en el mercado en el cual compite mejorando así los canales de comunicación externa a través de la utilización de medios de comunicación tales como: radio, prensa, televisión, buscando que promover aún mas la organización, con el fin de incrementar el grado de posicionamiento en el sector en el cual compite la empresa.

Realizar un estudio de mercado buscando tener un mayor conocimiento del mercado, las necesidades de los clientes, nuevos proveedores y productos, nuevas formas de llevar a cabo los actuales procesos productivos, buscando penetrar en nuevos mercados.

Realizar cambios al proceso de selección y contratación de personal, buscando incorporar a la organización personal calificado.

Buscar ayuda en entidades financieras tales como: LA FUNDACIÓN MUNDO MUJER, FINAMERICA, WWB COLOMBIA, o en entidades que apoyan a las MYPIMES.

12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: PRINCIPIOS CORPORATIVOS, MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS CORPORATIVOS Y POLÍTICAS EMPRESARIALES.

12.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

RESPONSABILIDAD: Cumplir lo que se ha pactado con el cliente dando una respuesta adecuada de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos.

HONESTIDAD: Contar con un equipo de trabajo que le brinde seguridad a la empresa y por ende a nuestros clientes, nuestro equipo trabaja con transparencia, teniendo en cuenta las consecuencias de sus actos.

COMPROMISO: Llevar a cabo el desarrollo de las actividades de manera eficiente y responsable comprometiéndose por brindar lo mejor en la ejecución de cada una de ellas, logrando conjuntamente la satisfacción de nuestros clientes.

RESPECTO: Valorar el esfuerzo y desempeño de cada uno de nuestros colaboradores, teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista a fin de generar un ambiente laboral participativo.

12.2 MISIÓN

“Punto Comercializador” es una empresa que trabaja para prestar a la comunidad un servicio de calidad a través de la comercialización y distribución de productos que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes, nuestro equipo humano se guía bajo los principios de responsabilidad, honestidad y compromiso.

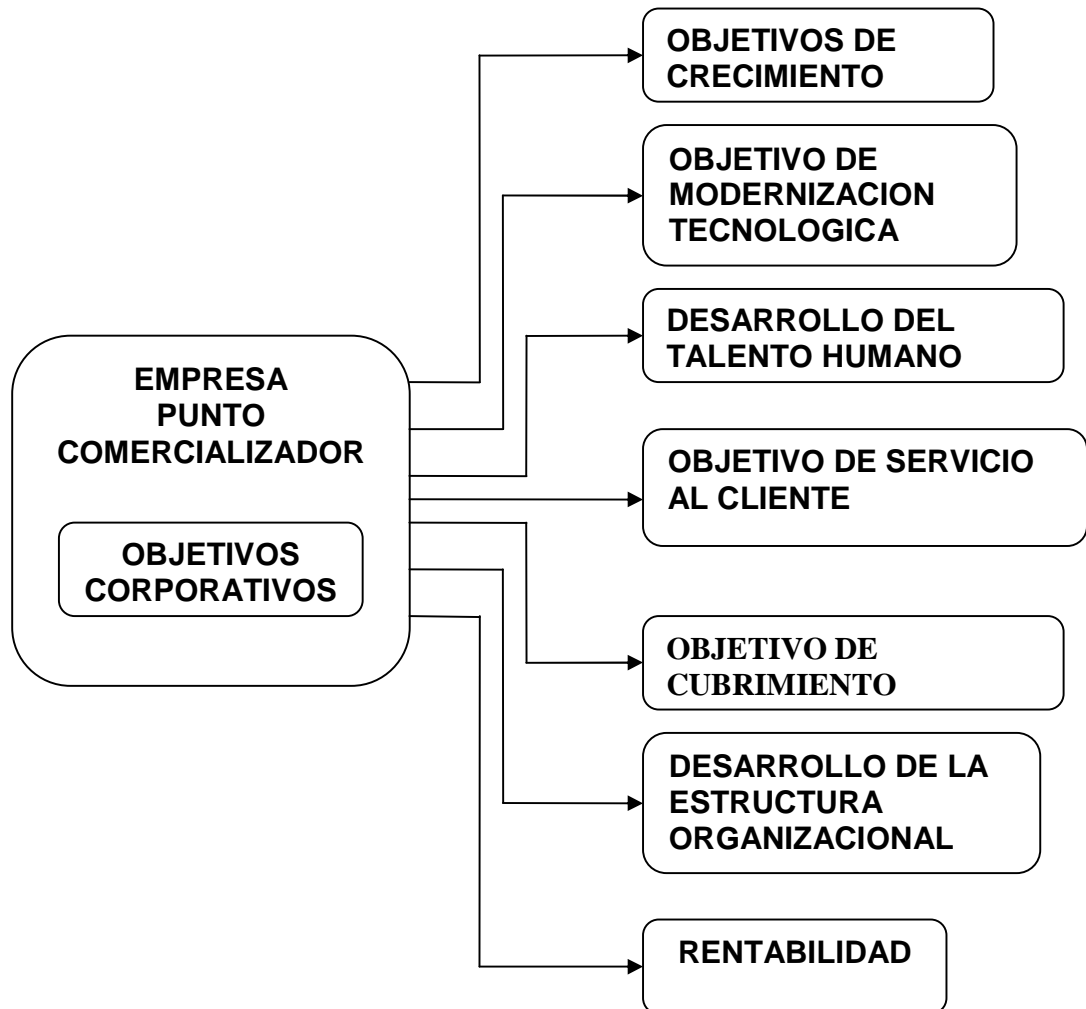
Para nuestra empresa es importante generar rentabilidad la cual nos permite contribuir al desarrollo socioeconómico a través de la generación de empleo.

12.3 VISIÓN

“Punto Comercializador” busca ser una empresa líder, reconocida a nivel regional por la excelencia en la prestación de sus servicios, realizando un mejoramiento continuo de todos sus procesos proyectándose al mercado como una empresa competitiva.

12.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS

12.4.1 GRAFICO OBJETIVOS CORPORATIVOS



12.4.2 Explicación de objetivos corporativos.

OBJETIVOS DE CRECIMIENTO:

CONSOLIDACIÓN EN EL MERCADO ACTUAL: incrementando el grado de posicionamiento en el sector en el cual compite la empresa, esto a través de elementos diferenciadores como son la calidad de los productos, en la prestación del servicio, y la competencia en precios.

CRECIMIENTO DE LAS ACTUALES LÍNEAS DE PRODUCTOS: diversificando el actual portafolio de productos, ofreciendo a los clientes nuevas opciones de productos.

OBJETIVO DE MODERNIZACIÓN DE TECNOLOGIA: PUNTO COMERCIALIZADOR deberá buscar fuentes de financiación con el fin de incrementar el nivel de inversión en tecnología, buscando desarrollar sus procesos productivos de una manera más ágil para brindar a su clientela un servicio de excelente calidad.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO: PUNTO COMERCIALIZADOR deberá prestar primordial atención a su cliente interno, propender por su desarrollo y capacitación, implementando mecanismos de apoyo tanto económicos, como para la conservación de su salud mental y física.

CUBRIMIENTO: PUNTO COMERCIALIZADOR buscará un cubrimiento más amplio a nivel regional, para esto implementara estrategias que le permitan conocer las necesidades y expectativas de su clientela, determinando así a que zonas puede entrar y cual será la mejor manera de comercializar aquí sus productos.

SERVICIO AL CLIENTE: PUNTO COMERCIALIZADOR creara una cultura de Servicio al cliente, esto a través del desarrollo de estrategias que le permitan satisfacer las necesidades de su clientela, brindando productos de calidad a precios justos, monitoreando permanentemente a su clientela para conocer su grado de satisfacción.

DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: punto comercializador deberá lograr el desarrollo de una estructura organizacional ágil, dando respuestas rápidas a las eventualidades que el medio externo le impone, flexible para adaptarse a los continuos cambios tanto internos como externos, contando con un equipo humano altamente calificado y orientado a brindar el mejor servicio al cliente.

RENTABILIDAD: PUNTO COMERCIALIZADOR trabajara por alcanzar cada día niveles de rentabilidad mas altos, buscando competitividad y crecimiento en el

mercado, el incremento de sus ventas, a través del mejoramiento continuo de sus procesos productivos, obteniendo así un buen margen de utilidades.

12.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa punto comercializador cuenta con dos áreas funcionales: Área administrativa y área operativa.

AREA ADMINISTRATIVA

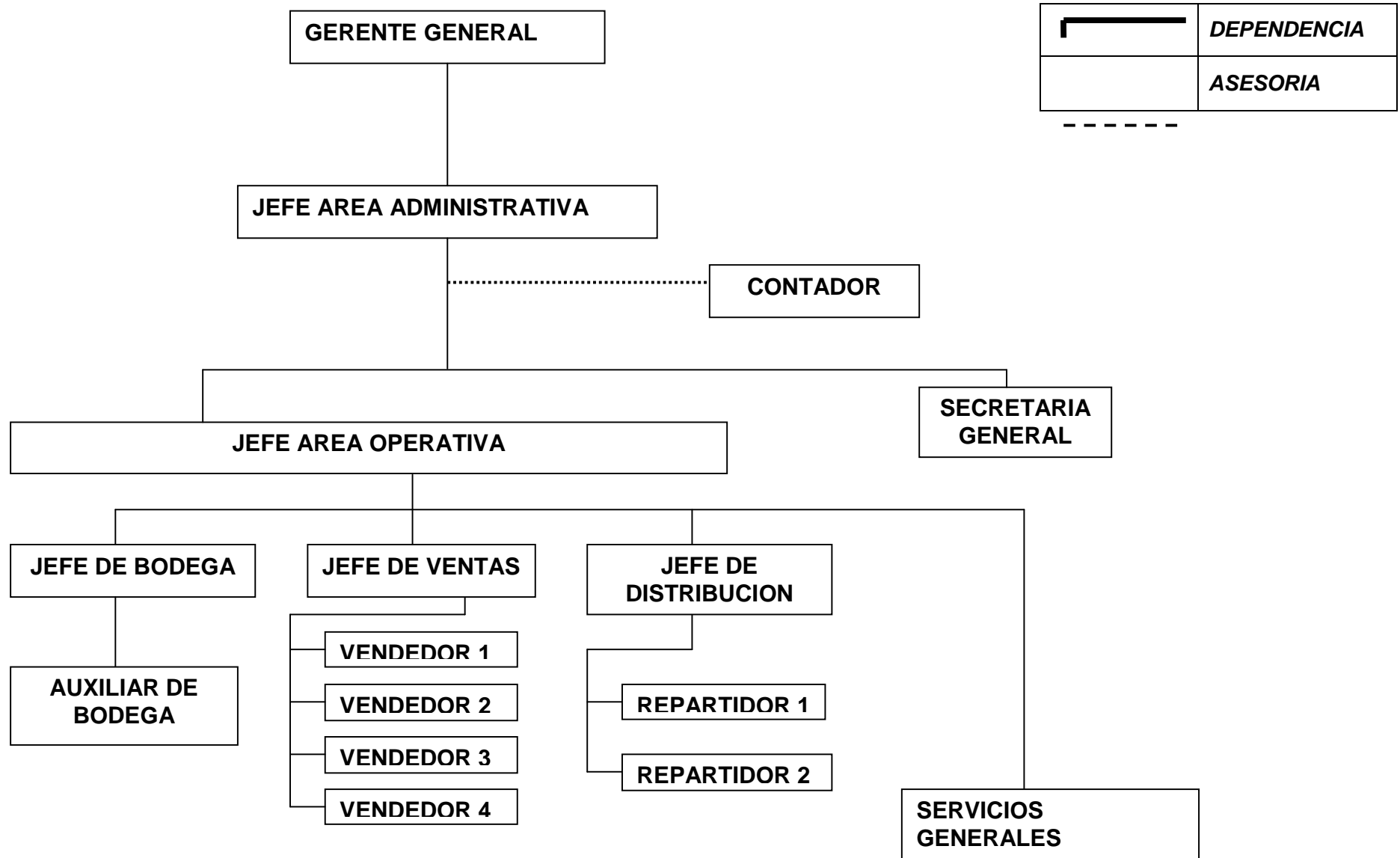
Gerente general
Contabilidad
Jefe área administrativa
Secretaria general

AREA OPERATIVA

Jefe de bodega
Auxiliar de bodega
Jefe de ventas
Vendedores
Jefe de distribución
Repartidores

- **Gerente general:** Debe supervisar tanto al Jefe del área administrativa y operativa, y debe ser la persona encargada de buscar estrategias para ser empleadas en estas áreas.
- **Jefe de área Administrativa:** Entrega informes al Gerente general, supervisa y recibe informes suministrados por el jefe del área operativa, el cargo de secretaria general también esta bajo la supervisión del jefe administrativo.
- **Jefe de área operativa:** Entrega informes al jefe del área administrativa, supervisa y recibe informes de jefe de bodega, jefe de ventas y jefe de distribución.
- **Jefe de bodega:** Entrega informes al jefe del área operativa, y bajo su supervisión se encuentra el cargo de auxiliar de bodega.
- **Jefe de ventas:** Entrega informes al jefe del área operativa, y bajo su supervisión se encuentran todos los vendedores de la empresa.
- **Jefe de distribución:** Entrega informes al jefe del área operativa, y bajo su supervisión se encuentran los repartidores de la empresa.

NOTA: La manera como se han determinado los cargos, se realizó de acuerdo al funcionamiento y dependencia de cargos que tiene la organización actualmente, y se establecieron dos áreas funcionales por petición de la empresa.



12.6 POLÍTICAS DE LA EMPRESA

POLITICAS EMPRESARIALES

POLÍTICA DE CUMPLIMIENTO Y ENTREGA: PUNTO COMERCIALIZADOR busca lograr la mayor eficiencia de sus procesos logrando así cumplir con lo pactado con el cliente y dentro de la exigibilidad del mismo, manejando horarios que permitan el logro del cumplimiento y entrega de la mercancía.

POLÍTICA DE SERVICIO: Todos los esfuerzos de la empresa están orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes ya que son ellos la razón de ser de nuestra organización. PUNTO COMERCIALIZADOR esta comprometido ante todo por prestar un servicio con calidad y calidez buscando de esta manera establecer con nuestros clientes tanto primarios como secundarios buenas relaciones interpersonales, buscando obtener un beneficio colectivo antes que un beneficio individual.

POLÍTICA DE GESTIÓN HUMANA: En relación a esta política la empresa PUNTO COMERCIALIZADOR adquiere un compromiso reciproco con sus trabajadores, en el sentido de crear un ambiente favorable para el desarrollo personal, laboral y social, todo lo anterior en relación con los valores corporativos; con el objeto de construir una identidad propia.

13. OPCIONES ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS

13.1 LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Después de haber definido los objetivos corporativos de la organización, es necesario identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para alcanzar sus objetivos.

Una metodología tradicional consiste en identificar los diferentes caminos mediante los cuales la organización puede definir las estrategias para cumplir con su Misión y para alcanzar su Visión.

Estas alternativas se integran alrededor de:

✓ **ESTRATEGIAS OFENSIVAS:** Las estrategias ofensivas o de crecimiento, buscan la consolidación de una empresa en el mercado, y estas a su vez se clasifican en estrategias de: Concentración, diversificación concéntrica, integración vertical, diversificación de conglomerado, fusiones, adquisiciones, operaciones conjuntas, innovación, alianzas estratégicas.

✓ **ESTRATEGIAS DEFENSIVAS:** Se aplican a una empresa con el fin de anticipar los problemas y evitar resultados negativos que afectan a una organización, las estrategias defensivas se clasifican en: Reducción de costos o en nichamiento, desinversión, liquidación, recuperación, alianzas estratégicas.

✓ **ESTRATEGIAS GENERICAS:** Son estrategias globales y referidas a todas las unidades estratégicas de negocio, señalan la dirección por áreas, dentro de estas estrategias se clasifican en: productividad laboral, modernización tecnológica, orientación al mercado, mercadeo corporativo interno.

✓ **ESTRATEGIAS CONCENTRICAS:** Afectan a toda la organización y hacen énfasis en principios tales como la calidad, el servicio y la capacidad del personal.

14. MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	ALTO	INTERROGANTES JUGUETERÍA	ESTRELLAS PRODUCTOS DE BELLEZA
	BAJO	PERROS RABIOSOS PRODUCTOS DE CACHARRERÍA EN GENERAL	GGGGVACAS LECHERAS PRODUCTOS ESCOLARES
		ALTO	BAJO
PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO			

Teniendo en cuenta que en la empresa se trabaja diferentes líneas de productos estas han sido ubicadas en los cuatro cuadrantes de la siguiente manera:

- ✓ Los productos de juguetería se ubican en el cuadrante de interrogantes, ya que estos han sido introducidos recientemente al portafolio de productos y aunque demuestran alto potencial de crecimiento, tienen baja participación en el mercado, esto puede deberse a que estos productos no tienen una demanda diaria en la empresa Punto Comercializador, y por lo general la demanda de estos productos se incrementa cuando hay fechas especiales, además necesitan de niveles de inversión altos para poder ofrecer a la comunidad productos novedosos y aumentar el grado de competitividad ante otras organizaciones que trabajan esta misma línea de productos y quienes son altamente competitivas.
- ✓ Los productos de belleza se ubican en el cuadrante de estrellas ya que estos productos tienen un alto crecimiento y alta participación en el mercado, ya que estos productos en la empresa tienen una demanda diaria, la no permanencia de estos productos dentro del portafolio significaría para la empresa una disminución en el volumen de ventas, aunque hay que tener en cuenta que esta línea do

productos debe renovarse permanentemente puesto que estos productos están condicionados por la variable de cambios de gustos y tendencias de moda.

✓ Los productos escolares se ubican en el cuadrante de vacas lecheras, ya que estos productos dentro del portafolio han logrado un grado de posicionamiento importante, no necesitan altos niveles de inversión la rentabilidad para la empresa es alta, estos productos tienen una demanda permanente, sin estos productos el volumen de ventas disminuiría notablemente.

✓ Los productos de cacharrería se ubican en el cuadrante de perros rabiosos, ya que muchos de estos productos para la empresa Punto Comercializador tienen baja participación en el mercado, y una baja demanda, y en ocasiones la empresa ha tenido que tomar la decisión de venderlos al mismo precio de compra significando para la empresa pérdida en el margen de ganancias.

Teniendo en cuenta la posición de estos productos se podría recomendar a la empresa realizar una revisión a su portafolio de productos y tomando en cuenta que los productos de cacharrería son los que más inconvenientes han traído para la organización, se recomendaría trabajar con otra línea de productos; por ejemplo se podría trabajar con la línea de productos de aseo para el hogar y de aseo personal.

Además en muchas ocasiones los vendedores han manifestado que los clientes les preguntan por estos productos y que a ellos les gustaría que la empresa trabaje estos productos.

Claro está que para hacer estos cambios se necesita realizar una investigación de mercados para determinar las necesidades de los clientes, las tendencias del mercado, nuevos proveedores y productos, nuevas formas de llevar a cabo los actuales procesos productivos, formas de comercialización y distribución, cual es la mejor estrategia de precios, promoción y distribución, buscando penetrar en nuevos mercados.

15. ANÁLISIS FINANCIERO - MATRIZ PEEA

15.1 ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL EMPRESA PUNTO COMERCIALIZADOR NIT 59824695 – 1

BALANCE GENERAL COMPARADO - ANALISIS HORIZONTAL				
CONCEPTOS	2008	2007	VARIACIÓN EN PESOS \$	VARIACION PORCENTUAL %
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja	2.850.000	1.600.000	1.250.000	78.13%
Bancos	7.268.000	5.720.000	1.548.000	27.06%
Deudores	5.200.000	3.200.000	2.000.000	6.25%
Inventarios	59.650.000	54.650.000	5.000.000	9.15%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	74.968.000	65.170.000	9.798.000	15.03%
ACTIVO FIJO				
Propiedad planta y equipo	38.000.000	38.000.000	-	
Mubles y enseres	13.836.000	10.000.000	3.836.000	38.36%
Flota y equipo de transporte	24.000.000	24.000.000	-	
TOTAL ACTIVO FIJO	75.836.000	72.000.000	3.836.000	5.33%
TOTAL ACTIVOS	150.804.000	137.170.000	13.634.000	9.94%
PASIVO				
Impuestos ,gravámenes y tasas	22.606.430	20.385.750	2.220.680	10.89%
Proveedores	54.636.000	47.836.000	6.800.000	14.22%
Obligaciones laborales	28.650.000	27.584.000	1.066.000	3.86%
TOTAL PASIVO	105.892.430	95.805.750	10.086.680	10.53%
PATRIMONIO				
Capital	8.800.000	8.800.000	-	
Reservas	3.611.157	3.256.425	354732	10.89%
Utilidad del ejercicio	32.500.413	29.307.825	3.192.588	10.89%
TOTAL PATRIMONIO	44.911.570	41.364.250	3.547.320	8.58%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	150.804.000	137.170.000	13.634.000	9.94%

Al analizar el balance general de los años 2007 y 2008 se puede concluir lo siguiente:

- ✓ Con respecto a los activos corrientes se nota un crecimiento de 15.03 %, esto debe ser consecuente con el incremento en ventas del año 2008.
- ✓ Las cuentas de caja y bancos presentan un incremento con respecto al año 2008, lo cual denota un aumento de liquidez lo cual puede ser favorable para la empresa al momento de necesitar cubrir gastos inmediatos o compra de mercancía que no tenga crédito.
- ✓ El inventario de la empresa creció para el año 2008 en un 9.15%, esto debido a que en este año se introdujeron nuevos productos al portafolio de productos de la empresa.
- ✓ La cuenta de activos fijos se encuentra conformada por propiedad de planta y equipo, muebles y enseres y flota y equipo de transporte, denotando aquí que no se ha realizado la depreciación correspondiente lo cual significaría que los activos fijos no están reflejando la realidad para la empresa.
- ✓ Con respecto a la cuenta de pasivos se puede concluir que estos incrementaron en el año 2008 en un 10.53%, esto puede deberse a que en la cuenta proveedores hubo un incremento ya que en este año se introdujo una nueva línea de productos y por lo tanto el número de proveedores incremento para la empresa.
- ✓ También se concluye que la empresa si destina rubros necesarios para el pago de impuestos.
- ✓ Con respecto al patrimonio de la empresa se concluye que hay un incremento de 8.58%.
- ✓ Al analizar la cuenta de pasivos y de patrimonio se concluye que hay un incremento lo cual significa que estas cuentas se clasificarían como fuentes ya que los ingresos y egresos de la empresa han sido utilizados a fin de cumplir con la actividad económica de la empresa.
- ✓

15.2 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS

PUNTO COMERCIALIZADOR NIT 59824695 – 1

ESTADO DE RESULTADOS- ANALISIS HORIZONTAL				
CONCEPTO	2008	2007	VARIACIÓN EN PESOS \$	VARIACIÓN PORCENTUAL %
INGRESOS OPERACIONALES				
Comercio al por mayor y menor (VENTAS)	183.456.000	175.800.000	7.656.000	4.35%
Devolución en ventas	18.573.000	16.250.000	2.323.000	14.29%
Comercio al por mayor y menor (NETO)	164.883.000	159.550.000	5.333.000	3.34%
Comercio al por mayor y menor (COSTO)	82.450.000	79.800.000	2.650.000	3.32%
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	82.433.000	79.750.000	2.683.000	3.36%
Gastos operacionales	21.180.000	24.200.000	-3.020.000	-12.48%
Utilidad neta operacional	61.253.000	55.550.000	5.703.000	10.26%
Gastos financieros	2.535.000	2.600.000	-65.000	-2.5%
Utilidad antes de impuestos y reservas	58.718.000	52.950.000	5.768.000	10.89%
De renta y complementarios	22.606.430	20.385.750	2.220.680	10.89%
Utilidad antes de reserva	36.111.570	32.564.250	3.547.320	10.89%
Reservas	3.611.157	3.256.425	354.732	10.89%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	32.500.413	29.307.825	3.192.588	10.89

Al analizar el Estado de Resultados de los años 2007 y 2008 se puede concluir lo siguiente:

- Con respecto a las ventas se nota un incremento del 4.35% con respecto al año 2007, esto puede deberse a que la empresa amplió su portafolio de productos, y para este año también se renovó la fuerza de ventas de la empresa.
- Las devoluciones en ventas incrementaron para el año 2008 con una variación porcentual de 14.29%, lo cual puede significar que muchos de los productos nuevos que se introdujeron al portafolio no satisfacen completamente las expectativas de los clientes.
- La utilidad bruta operacional tuvo un aumento de 3.36% para el año 2008.
- Los gastos operacionales presentaron una disminución en el 2008 con una variación porcentual de -12.48 y -2.5 respectivamente.
- Los gastos financieros también tuvieron una disminución en el 2008 con una variación porcentual de -2.5.
- La utilidad antes de impuestos y reservas aunque presentan una variación monetaria de 5.768.000 y una variación porcentual de 10.89%.
- La utilidad neta del ejercicio incremento para el año 2008 en un 10.89%

15.3 ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL

PUNTO COMERCIALIZADOR- BALANCE GENRAL- NIT 59824695-1 -PASTO - NARIÑO

BALANCE GENERAL AÑO 2008

CONCEPTOS	Valores	Porcentajes %
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE		
Caja	2.850.000	1.88%
Bancos	7.268.000	4.82%
Deudores	5.200.000	3.45%
Inventarios	59.650.000	39.55%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	74.968.000	49.71%
ACTIVO FIJO		
Propiedad planta y equipo	38.000.000	25.21%
Mubles y enseres	13.836.000	9.17%
Flota y equipo de transporte	24.000.000	15.91%
TOTAL ACTIVO FIJO	75.836.000	50.29%
TOTAL ACTIVOS	150.804.000	100%
PASIVO		
Impuestos ,gravámenes y tasas	22.606.430	14.9%
Proveedores	54.636.000	36.22%
Obligaciones laborales	28.650.000	18.9%
TOTAL PASIVO	105.892.430	70.22%
PATRIMONIO		
Capital	8.800.000	5.84%
Reservas	3.611.157	2.45%
Utilidad del ejercicio	32.500.413	21.5%
TOTAL PATRIMONIO	44.911.570	29.8%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	150.804.000	

Al realizar el análisis vertical se puede concluir lo siguiente:

Por cada \$100.00 de activos totales, los activos corrientes representaron \$49.71 de los cuales su mayor representatividad esta dada en los inventarios con una participación de \$39.55.

Los activos fijos por su parte representaron \$50.29 por cada \$100.00 de activos totales, los que mayor representatividad tuvieron fueron la propiedad planta y equipo con \$25.21 por cada 100.00 de activos totales.

Por su parte los muebles y enseres son los que menos representatividad presentan con una participación de \$9.17 por cada 100.00 de activos totales. Con respecto a los pasivos estos tienen una representatividad de \$70.22 por cada \$100.00 de activos totales lo cual significa que mas de la mitad de la empresa esta en poder de terceros ya sean estos proveedores, trabajadores, o inclusive el mismo Estado, lamentablemente esto se denomina endeudamiento total financiero.

Por lo anterior con respecto al capital de la empresa este representa el \$5.84 por cada \$100.00 de activos totales, esta cifra puede significar que al dueño de la empresa le corresponde menos de la mitad de la misma ya que mas de la mitad ya esta comprometida para ser cancelada a terceros.

La utilidad del ejercicio tiene una participación de \$21.5 por cada \$100.00 de activos totales, y la de menos representatividad son las reservas con \$2.45 por cada \$100.00 de activos totales.

15.4 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS

PUNTO COMERCIALIZADOR - ESTADO DE RESULTADOS - NIT59824695-1 PASTO NARIÑO

CONCEPTO	VALORES	PORCENTAJES
INGRESOS OPERACIONALES		
Comercio al por mayor y menor (VENTAS)	183.456.000	111.26%
Devolución en ventas	18.573.000	11.26%
Comercio al por mayor y menor (NETO)	164.883.000	100%
Comercio al por mayor y menor (COSTO)	82.450.000	50%
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	82.433.000	49.9%
Gastos operacionales	21.180.000	12.84%
Utilidad neta operacional	61.253.000	37.14%
Gastos financieros	2.535.000	1.54%
Utilidad antes de impuestos y reservas	58.718.000	35.61%
De renta y complementarios	22.606.430	13.71%
Utilidad antes de reserva	36.111.570	21.90%
Reservas	3.611.157	2.19%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	32.500.413	19.71%

Al realizar el análisis vertical en el estado de resultados se puede concluir lo siguiente:

El costo de productos vendidos fue de \$50 por cada \$100.00 netos vendidos, es decir que la empresa analizada tuvo que invertir \$50 por cada artículo que logró vender en \$100.00.

Por lo anterior, la rentabilidad total en ventas o margen bruto en ventas en términos económicos fue de \$49.9 por cada \$100.00 pesos netos vendidos por producto, lo cual significa que los productos que tuvieron un precio de costo de \$50 y que se vendieron en \$100 tuvieron un margen de ganancia de \$49.9, en estas circunstancias esto significaría que en ocasiones el costo de vender un producto es más alto que el precio de venta, esto podría obedecer a que en el portafolio de la empresa y dentro de la línea de cacharrería hay muchos productos que tienen una demanda baja y por lo tanto la empresa ha tenido que emplear estrategias para salir de ellos; como por ejemplo: se ha presentado el caso de que en varias ocasiones la empresa ha tenido que vender a igual o menor precio

de compra, buscando salir de estos productos denominados como perros rabiosos según el análisis de portafolio realizado.

Los gastos operacionales de la empresa representaron \$12.84 por cada \$100.00 netos vendidos, y los gastos financieros fueron de \$1.54 por cada \$100.00 netos vendidos. Con respecto a la utilidad antes de impuestos y reservas representa el \$35.61 por cada \$100.00 netos vendidos, sin embargo al tener que destinar recursos para las cuentas de renta y complementarios por \$13.71 por cada \$100.00 netos y vendidos y las reservas por \$2.19 por cada \$100.00 netos vendidos, la utilidad del ejercicio llegó a ser de \$19.71 por cada \$100.00 netos vendidos, en términos financieros significa que cada vez que la empresa vendió productos en el año 2008 su rentabilidad fue de \$19.71.

15.5 APLICACIÓN DE RAZONES FINANCIERAS

RAZONES DE RENTABILIDAD			
RAZON	MEDICION	CALCULO	INTERPRETACIÓN
Margen de la utilidad bruta	Utilidad bruta / ventas	44.93%	El margen bruto de utilidades que la empresa obtiene sobre las ventas es de 44.93%
Potencial de utilidad	Utilidad neta / Activos totales	21.55%	Los activos totales de la empresa contribuyen a la generación del 21.55% de las utilidades netas del ejercicio
Rentabilidad de la inversión	Costo ventas / Ventas netas	50%	La rentabilidad de los costos de ventas de la empresa es de 50%.
RAZONES FINANCIERAS			
Rotación del activo corriente	Ventas / activo corriente	244.71%	El activo corriente de la empresa es eficiente en un 244.71% en cuanto a la generación de ventas para la empresa
RAZÓN DE LIQUIDEZ			
Razón de solvencia	Activo corriente / Pasivo corriente	\$0.70	Por cada peso que la empresa debe a corto plazo cuenta con \$ 0.70 para cubrirlos, lo cual es un valor bajo teniendo en cuenta el monto de los pasivos que tiene la empresa
Prueba acida	Activo corriente – inventarios / pasivo corriente	\$0.14	Por cada peso que la empresa debe a corto plazo cuenta con \$0.14 para cubrirlos sin tener que hacer uso de su inventario
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO			
Razón de la deuda	Pasivo total / Activo total	70.21%	La participación de las deudas de la empresa en los activos totales es del 70.21%, es decir que los acreedores tienen derecho a un 70.21% de los activos totales.

Al aplicar las razones de rentabilidad se concluye lo siguiente:

- Aunque la empresa demuestra un buen uso de sus activos con un resultado de 244.71%, y la rentabilidad en cuanto a costos por ventas es adecuada correspondiente al 50%.
- Lamentablemente la solvencia de la empresa no es alta ya que por cada peso que la empresa debe a corto plazo solo cuenta con \$0.70 para cubrir con sus obligaciones.
- Las razones de endeudamiento presentan un porcentaje alto de 70.21%, el cual es desfavorable, ya que gran parte de los activos están en manos de terceros ya sean proveedores, trabajadores o hasta el Estado.
- Los resultados al aplicar las diferentes razones financieras son positivos, sin embargo la empresa no se encuentra muy fuerte ya que los resultados con respecto a la capacidad de pago son bajos y además el nivel de endeudamiento de la empresa es alto

15.6 DESARROLLO DE LA MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA).

Para realizar la Matriz PEEA para la empresa Punto Comercializador se siguen los siguientes pasos:

Se eligen las variables que involucra la matriz, que son: fuerza financiera (FF), Ventaja competitiva (VC), La estabilidad del ambiente (EA) y la Fuerza de la industria (FI).

Para **FF y FI**, Se adjudica un valor numérico **de +1 (peor) a +6 (mejor)**, tomando en cuenta los resultados de las variables elegidas.

Para **VC y EA** se asignan valores de **-1 (mejor) a -6 (peor)**, según los datos obtenidos para las variables elegidas.

Entonces, la calificación asignada es la siguiente:

FUERZA FINANCIERA

Generación de ganancias %44.93: +4 teniendo en cuenta que es un porcentaje aceptable para la empresa.

Rentabilidad de costos %50: +3 por que a pesar de ser un porcentaje aceptable para la empresa, hay que tener en cuenta que el margen de utilidades en ocasiones es igual o menor a este.

Efectividad en el uso de activos 244.71%: +6 ya que se presenta una efectividad alta por parte de la empresa para usar los activos mas líquidos.

Capacidad de pago \$0.70: +2 ya que la capacidad de la empresa para pagar sus pasivos a corto plazo es baja.

Nivel de endeudamiento 70.21%: +2 ya que el nivel de endeudamiento de la empresa es alto.

Generación de utilidades 21.55%: +3 ya que a pesar de ser un rendimiento aceptable no es muy alto ni superior al 80% para ser verdaderamente representativo.

FUERZA DE LA INDUSTRIA

Barreras de entrada: +3 ya que a pesar de haber una posibilidad de entrada a otros mercados, en la actualidad la empresa no tiene capacidad de inversión en infraestructura, productos novedosos y tecnología.

Barreras de salida: +3 puestos que por la actual situación de la empresa puede presentarse el caso de que la creadora pierda más al venderla y por lo tanto prefiere continuar en el sector.

Productos sustitutos: +5 ya que para la empresa estos productos le significan una ventaja.

Potencial de crecimiento: +4 ya que en el sector que trabaja la empresa se tiene grandes posibilidades de crecimiento.

VENTAJA COMPETITIVA

Participación en el mercado: -1 puesto que la empresa tiene un nivel de participación en el sector alto.

Calidad de los productos: -1 Ya que la empresa trabaja con productos de excelente calidad y este ha sido un factor clave para incrementar el posicionamiento de la empresa.

Servicio al cliente:-2 ya que a pesar de que la empresa siempre busca prestar al cliente el mejor servicio, no ha realizado capacitaciones en cuanto a este tema a sus trabajadores.

Imagen corporativa:-1 ya que la empresa ha logrado proyectar una buena imagen frente a su clientela y los proveedores.

Portafolio de productos: -2 ya que la empresa posee un portafolio de productos amplio, pero sería importante realizar una reestructuración al mismo.

ESTABILIDAD AMBIENTAL

Disponibilidad de crédito: -1 porque la empresa cuenta con un buen historial crediticio.

Innovación tecnológica: -5 porque la empresa no está preparada para afrontar estos cambios.

Estrategias y orientaciones de la competencia: -3 ya que en el sector existen muchas empresas de un gran nivel competitivo.

Variedad de proveedores:-6 porque la empresa cuenta con gran cantidad de proveedores y por lo tanto no se somete a un solo proveedor.

	CALIFICACIÓN
FUERZA FINANCIERA	
Generación de ganancias	+4
Rentabilidad de costos	+3
Efectividad en el uso de activos	+6
Capacidad de pago	+2
Nivel de endeudamiento	+2
Generación de utilidades	+3
TOTAL FACTOR	20
FUERZA DE LA INDUSTRIA	
Barreras de entrada	+3
Barreras de salida	+3
Productos sustitutos	+5
Potencial de crecimiento	+4
TOTAL FACTOR	15
VANTAJA COMPETITIVA	
Participación en el mercado	-1
Calidad de los productos	-1
Servicio al cliente	-2
Imagen corporativa	-1
Portafolio de productos	-2
TOTAL FACTOR	-7
ESTABILIDAD AMBIENTAL	
Disponibilidad de crédito	-1
Innovación tecnológica	-5
Estrategias y orientaciones de la competencia	-3
Variedad de proveedores	-6
TOTAL FACTOR	-15

PROMEDIO PARA FF: $20/60=0.33$
 PROMEDIO PARA FI: $15/4=3.75$
 PROMEDIO PARA EA: $-7/5=-1.4$
 PROMEDIO PARA VC: $-15/4=-3.75$

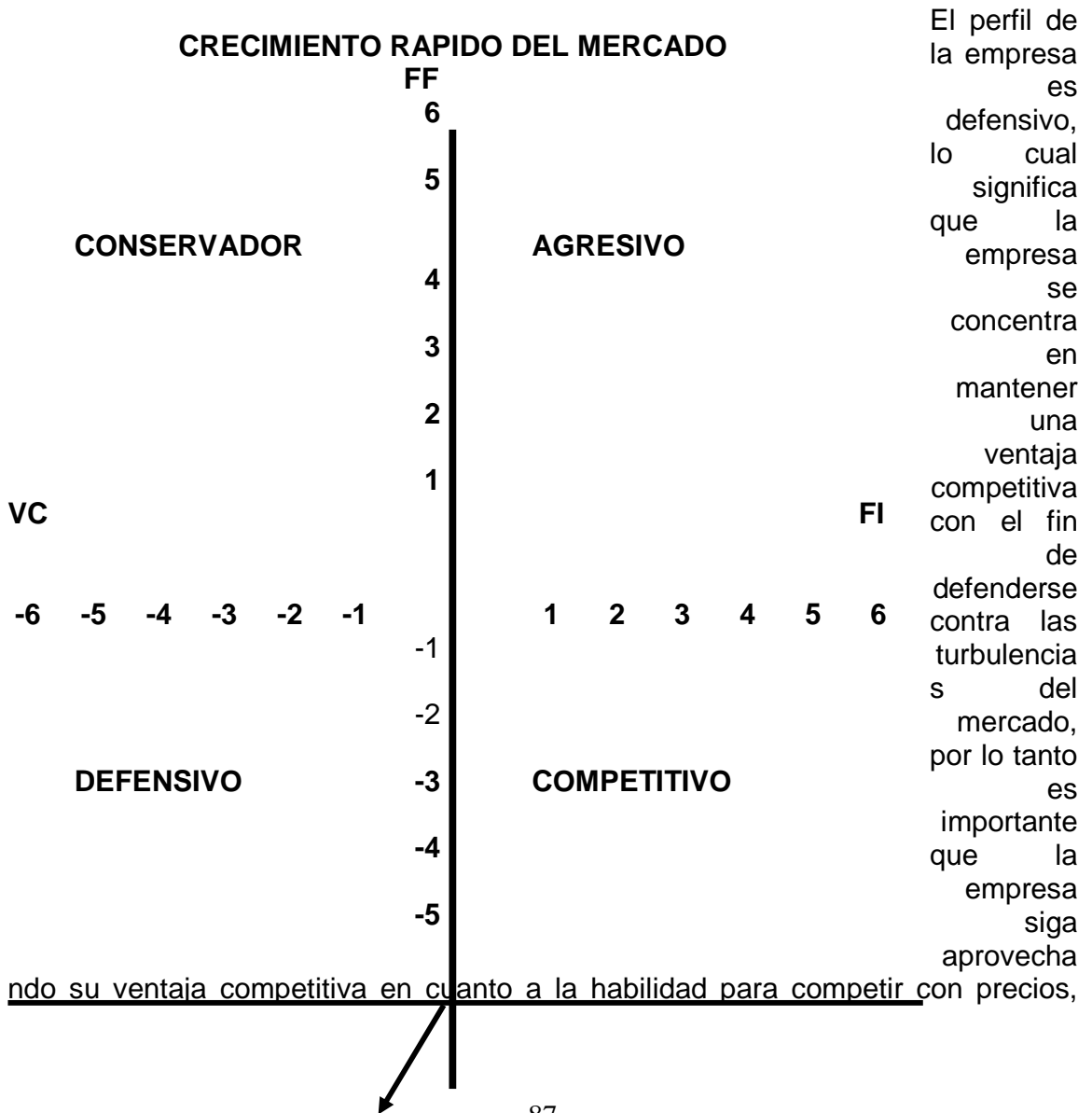
15.7 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la realización de la Matriz PEEA, con respecto la posición competitiva y el crecimiento del mercado, se ubica a la empresa en el siguiente cuadrante:

EL VECTOR DIRECCIONAL COORDINA:

EJE X: $VC + FI = -3.75 + 3.75 = 0$

EJE Y: $EA + FF = -1.4 + 0.33 = -1.07$



trabajar con productos de calidad y buscar el mejoramiento continuo en el servicio entregado a su clientela , También se recomendaría buscar estrategias de penetración en nuevos mercados para aumentar su participación en el mismo esto a través de:

- ✓ Reestructuración al portafolio de productos, buscar nuevos productos para el portafolio de productos.
- ✓ Buscar un crecimiento con respecto al mercado regional, ya que existen muchas poblaciones de la Ciudad de Pasto en las cuales no ha intentado penetrar.
- ✓ Capacitaciones al personal de trabajo sobre el servicio al cliente, buscando no perder la fidelidad que existe por parte de ellos para la organización.
- ✓ realizar campañas publicitarias que permitan dar a conocer mas a la empresa en el sector en el cual compete, mejorando así los canales de comunicación externa a través de la utilización de medios de comunicación tales como: radio, prensa, televisión, volantes, etc., con el objetivo de que nuestros clientes potenciales nos conozcan buscando promover a un mas a la organización.
- ✓ Realizar cambios en el sistema de despachos, en este caso se recomienda capacitar a las personas encargadas del manejo de bodega para que ellas mantengan un stock de mercancía adecuado, informando permanentemente cuando los productos se están terminando, y se recomienda establecer una hora para que los repartidores lleguen a recoger los pedidos, lo cual permite no perder tiempo y disminuir fallas en el sistema de entregas. Esto le permite a la empresa dar respuestas rápidas y cumplir con su clientela

15.9 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

FACTOR EXTERNO	CALIFICACION DEL IMPACTO 1 menos impacto 4 mayor impacto	ALTERNATIVA ESTRATEGICA	PESO DE LA ESTRATEGIA	VALOR PONDERADO
Apertura económica y reconversión industrial	4	Incrementar la línea de productos buscando incursionar en otros sectores del mercado , para contrarrestar la posible incursión de nuevas empresas como resultado del abaratamiento productos a partir da la implementación de tratados de libre comercio	0.1	0.19
Cambio tecnológico futuro	4	Realizar inversión en tecnología para mejorar la capacidad de respuesta de la empresa a través del mejoramiento de sus procesos productivos	0.3	0.57
Estrategias de la competencia	4	Realizar una investigación de mercados actual para tener un mayor conocimiento del mercado, las necesidades de los clientes, nuevos proveedores y productos buscando ser más competitivos ante los competidores del sector.	0.3	0.57
Posibilidad de alianzas estratégicas	3	Implementar un proceso de asociatividad con otras empresas buscando ser más competitiva en el mercado local.	0.1	0.19
Disponibilidad de crédito	4	Acceder a un crédito con el fin de mejorar la cadena logística de la empresa.	0.	0.38
TOTAL	1.9		1	

FACTOR INTERNO	CALIFICACION DEL IMPACTO 1menos impacto 4 mayor impacto	ALTERNATIVA ESTRATEGICA	PESO DE LA ESTRATEGIA	VALOR PONDERADO
Proceso de selección del personal	4	Diseñar un proceso de selección de personal, junto a la implementación de capacitaciones y el desarrollo de programas motivacionales, en este proceso es muy importante el desarrollo de un Manual de Funciones que le permita a cada trabajador cuales son sus verdaderas funciones y evitar la multiplicidad de roles para un solo trabajador ya que hasta el momento se ha presentado este inconveniente en la organización. Todo esto buscando mejorar el servicio entregado al cliente, pero al mismo tiempo mejorar el ambiente interno organizacional	0.3	0.9
Capacitaciones al personal de trabajo	4			
Programas motivacionales e incentivos al personal	4			
Nivel de conocimiento de roles individuales	3			
Participación en el mercado	4	Desarrollar una estrategia de cubrimiento, para penetrar en las zonas aledañas a la Ciudad de Pasto, buscando incrementar el nivel de participación en el mercado con respecto a la competencia.	0.1	0.3
Evaluación y programas de servicio al cliente	3	Realizar un formato de sugerencias para ser entregado a los clientes y determinar cual es su nivel de satisfacción con respecto a los servicios prestados por la empresa, o determinar cuales son los errores en los que incurre la empresa con mayor frecuencia.	0.1	0.3
Lealtad y satisfacción del cliente.	4	Realizar una reestructuración al actual portafolio de productos para entregar a los clientes nuevas opciones de compra que cumplan con sus expectativas y le permitan a la empresa seguir contando con su fidelidad.	0.2	0.6
Posicionamiento en el sector	4	Realizar campañas publicitarias con el propósito de dar a conocer aun mas a la empresa, mejorando los canales de comunicación externa a través del uso de de medios tales como: volantes, prensa ,Internet, radio y televisión	0.3	0.9
TOTAL	3.0		1	

Teniendo en cuenta los puntajes mas altos se selecciona las estrategias a las cuales se les dará prioridad:

ESTRATEGIA	PUNTUACION
Realizar inversión en tecnología para mejorar la capacidad de respuesta de la empresa a través del mejoramiento de sus procesos productivos, ya que la ausencia de tecnología representa una desventaja que conlleva a que las organizaciones sean lentas para dar respuesta, por ende pierden posicionamiento en el sector en el cual compiten.	0.57
Realizar una investigación de mercados actual para tener un mayor conocimiento del mercado, las necesidades de los clientes, nuevos proveedores y productos buscando ser más competitivos ante los competidores del sector.	0.57
Acceder a un crédito con el fin de generar condiciones propicias en la cadena logística de la empresa, para garantizar control y seguridad de la mercancía, esto a través del análisis continuo de la red de transporte, para evitar incrementar los costos de reparación cuando los vehículos se dañen por falta de mantenimiento y reparación, esto evita interrupciones en las entregas de pedidos.	0.38
Diseñar un proceso de selección de personal, junto a la implementación de capacitaciones y el desarrollo de programas motivacionales, en este proceso es muy importante el desarrollo de un Manual de Funciones que le permita a cada trabajador cuales son sus verdaderas funciones y evitar la multiplicidad de roles para un solo trabajador ya que hasta el momento se ha presentado este inconveniente en la organización. Todo esto buscando mejorar el servicio entregado al cliente, pero al mismo tiempo mejorar el ambiente interno organizacional	0.9
Realizar una reestructuración al actual portafolio de productos para entregar a los clientes nuevas opciones de compra que cumplan con sus expectativas y le permitan a la empresa seguir contando con su fidelidad.	0.6
Realizar campañas publicitarias con el propósito de dar a conocer aun mas a la empresa, mejorando los canales de comunicación externa a través del uso de de medios tales como: volantes, prensa ,Internet, radio y televisión	0.9

Teniendo en cuenta las opciones estratégicas que existen y las cuales han sido explicadas en el presente trabajo, y tomando los resultados de la matriz cuantitativa de planeación estratégica, las estrategias seleccionadas se han clasificado de la siguiente manera:

15.9.1 Estrategias genéricas:

ORIENTACION AL MERCADO: Se busca un mayor conocimiento del mercado, las necesidades de los clientes y la manera en que se llevan a cabo los actuales procesos productivos.

- Realizar una investigación de mercados actual para tener un mayor conocimiento del mercado, las necesidades de los clientes, nuevos proveedores y productos buscando ser más competitivos ante los competidores del sector.
- Realizar campañas publicitarias que permitan dar a conocer más a la empresa en el sector en el cual compete, mejorando así los canales de comunicación externa a través de la utilización de medios de comunicación tales como: radio, prensa, televisión, volantes, etc., con el objetivo de que nuestros clientes potenciales nos conozcan buscando promover a un más a la organización.

15.9.2 Estrategias concéntricas:

CALIDAD: A través de la disminución de fallas en el sistema logístico y el mejoramiento diario en el servicio, la oferta de productos altamente calificados, se busca alcanzar estándares altos de calidad, con el fin de ser cada día más competitivos en el mercado.

CAPACITACION: Diseño de un plan de capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal.

- ✓ Realizar inversión en tecnología para mejorar la capacidad de respuesta de la empresa a través del mejoramiento de sus procesos productivos, ya que la ausencia de tecnología representa una desventaja que conlleva a que las organizaciones sean lentas para dar respuesta, por ende pierden posicionamiento en el sector en el cual compiten.
- ✓ Realizar una reestructuración al actual portafolio de productos para entregar a los clientes nuevas opciones de compra que cumplan con sus expectativas y le permitan a la empresa seguir contando con su fidelidad.
- ✓ Generar condiciones propicias en la cadena logística de transporte para garantizar seguridad y control de la mercancía que se envía, esto a través del

análisis continuo de la red de transporte, para evitar incrementar los costos de reparación cuando los vehículos se dañen por falta de mantenimiento y reparación, además así se evita interrupciones en las entregas cumpliéndole siempre al cliente en la entrega de su pedido.

- ✓ Diseñar un proceso de selección de personal, junto a la implementación de capacitaciones y el desarrollo de programas motivacionales, en este proceso es muy importante el desarrollo de un Manual de Funciones que le permita a cada trabajador cuáles son sus verdaderas funciones y evitar la multiplicidad de roles para un solo trabajador ya que hasta el momento se ha presentado este inconveniente en la organización. Todo esto buscando mejorar el servicio entregado al cliente, pero al mismo tiempo mejorar el ambiente interno organizacional

16. INDICADORES DE GESTIÓN

INDICES DE CLIENTES: Busca determinar los niveles de satisfacción real y perceptivos de los clientes con el servicio, el producto, el valor agregado, que reciben de la compañía.

NIVEL DE SATISFACCION

$$\text{NDS: } \frac{\text{Clientes satisfechos con los productos nuevos}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$$

ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO

$$\text{IDC: } \frac{\text{Número de pedidos entregados a tiempo y completos}}{\text{Total pedidos}} \times 100$$

INDICE DE RECLAMOS

$$\text{IDR: } \frac{\text{Numero de reclamos periodo actual}}{\text{Numero de reclamos periodo anterior}} \times 100$$

INDICES DE MERCADO: Mide el tamaño de la empresa en su entorno competitivo, dentro de una categoría de productos.

INDICE DE CUBRIMIENTO

$$\text{IDC: } \frac{\text{Cobertura por barrios}}{\text{Total de barrios}} \times 100$$

CONOCIMIENTO DEL MERCADO

$$\text{CM: } \frac{\text{Mercado de la empresa}}{\text{Mercado total}} \times 100$$

INDICES DE CAPITAL INTELECTUAL: Mide los procesos de aprendizaje de la empresa, participación de los colaboradores, efectos de programas de capacitación y desarrollo.

INDICE DE CAPACITACION

IDC: $\frac{\text{Trabajadores capacitados}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$

17. PLANES DE ACCIÓN

ESTRATEGIA: Realizar una reestructuración al actual portafolio de productos para entregar a los clientes nuevas opciones de compra que cumplan con sus expectativas y le permitan a la empresa seguir contando con su fidelidad

OBJETIVO	Reestructurar el actual portafolio de productos
ACTIVIDAD	*Determinar la persona responsable para contactar a los proveedores *Determinar que productos nuevos se ajustan a las necesidades de los clientes
RESPONSABLE	Gerente General Administrador Vendedores
META	Obtener el portafolio en un plazo de seis (6) meses
INDICADOR DE LOGRO	NIVEL DE SATISFACCION $\text{NDS: } \frac{\text{Clientes satisfechos con los productos nuevos}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$
PRESUPUESTO	\$1.000.000

ESTRATEGIA: Generar condiciones propicias en la cadena logística de transporte para garantizar seguridad y control de la mercancía que se envía, esto a través del análisis continuo de la red de transporte, para evitar incrementar los costos de reparación cuando los vehículos se dañen por falta de mantenimiento y reparación, además así se evita interrupciones en las entregas cumpliéndole siempre al cliente en la entrega de su pedido.

OBJETIVO	Garantizar la eficiencia del servicio de forma segura y dentro de la exigibilidad del cliente en cuanto al cumplimiento y entrega.
ACTIVIDAD	Renovar el sistema logístico para que este cumpla con las especificaciones de calidad
RESPONSABLE	Gerente General, Administrador
META	Disminuir en un 10% el tiempo perdido por fallas en el sistema de transporte
INDICADOR DE LOGRO	<p>INDICE DE CUMPLIMIENTO</p> <p>Numero de pedidos entregados a tiempo y completos</p> <p>IDC: $\frac{\text{Numero de pedidos entregados a tiempo y completos}}{\text{Total de pedidos}} \times 100$</p>
PRESUPUESTO	\$25.000.000

ESTRATEGIA: realizar campañas publicitarias que permitan dar a conocer mas a la empresa en el sector en el cual compete, mejorando así los canales de comunicación externa a través de la utilización de medios de comunicación tales como: radio, prensa, televisión, volantes, etc., con el objetivo de que nuestros clientes potenciales nos conozcan buscando promover a un mas a la organización.

OBJETIVO	Incrementar el grado de posicionamiento en el medio en el que compete la empresa
ACTIVIDAD	Realizar campañas publicitarias Determinar los medios publicitarios
RESPONSABLE	Administrador
META	Incrementar el número de clientes en un 20%
INDICADOR DE LOGRO	<p>INDICE DE CUBRIMIENTO</p> $\text{IDC: } \frac{\text{Cobertura por barrios}}{\text{Total de barrios}} \times 100$
PRESUPUESTO	\$2.000.000

ESTRATEGIA: Diseñar un proceso de selección de personal, junto a la implementación de capacitaciones y el desarrollo de programas motivacionales, en este proceso es muy importante el desarrollo de un Manual de Funciones que le permita a cada trabajador cuáles son sus verdaderas funciones y evitar la multiplicidad de roles para un solo trabajador ya que hasta el momento se ha presentado este inconveniente en la organización. Todo esto buscando mejorar el servicio entregado al cliente, pero al mismo tiempo mejorar el ambiente interno organizacional

OBJETIVO	Implementar un nuevo proceso de selección y contratación del personal, conjunto a programas de capacitación y motivación.
ACTIVIDAD	Determinar la persona ó personas para diseñar el plan de: Selección, reclutamiento, inducción, capacitación, ubicación y contratación del personal de trabajo.
RESPONSABLE	Gerente General Administrador
META	Diseñar el proceso de de selección y contratación de personal en un plazo de Dos (6) meses.
INDICADOR DE LOGRO	<p>INDICE DE CAPACITACION</p> <p>Trabajadores capacitados</p> <p>IDC: $\frac{\text{Trabajadores capacitados}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$</p>
PRESUPUESTO	\$1.500.000

ESTRATEGIA: Realizar inversión en tecnología para mejorar la capacidad de respuesta de la empresa a través del mejoramiento de sus procesos productivos, ya que la ausencia de tecnología representa una desventaja que conlleva a que las organizaciones sean lentas para dar respuesta, por ende pierden posicionamiento en el sector en el cual compiten.

OBJETIVO	Mejorar el proceso de manejo de bodega, revisión de mercancía, empaque y despacho de pedidos.
ACTIVIDAD	Determinar la persona más adecuada para Jefe de Bodega Realizar capacitaciones en cuanto a manejo de productos, empaque de pedidos, revisión de facturas, despacho de pedidos.
RESPONSABLE	Gerente General Administrador
META	Disminuir en un 15% el número de errores cometidos al momento de despachar pedidos.
INDICADOR DE LOGRO	<p>INDICE DE RECLAMOS</p> $\text{IDR: } \frac{\text{Numero de reclamos periodo actual}}{\text{Numero de reclamos periodo anterior}} \times 100$
PRESUPUESTO	\$30.000.000

ESTRATEGIA: Realizar una investigación de mercados actual para tener un mayor conocimiento del mercado, las necesidades de los clientes, nuevos proveedores y productos buscando ser más competitivos ante los competidores del sector.

OBJETIVO	Lograr un mayor conocimiento del mercado, los clientes, los proveedores y los productos.
ACTIVIDAD	Determinar la persona adecuada para realizar la investigación. Hacer énfasis en los datos específicos que se pretenden conocer.
RESPONSABLE	Gerente General Administrador
META	Tener un referente del mercado más amplio para lograr penetrar a otros sectores.
INDICADOR DE LOGRO	<p>CONOCIMIENTO DEL MERCADO</p> $\text{CM: } \frac{\text{Mercado de la empresa}}{\text{Mercado total}} \times 100$
PRESUPUESTO	\$2.000.000

18. CONCLUSIONES

Para realizar el presente trabajo se tomo como punto de partida la Teoría de Gerencia Estratégica- teoría, metodología, alineamiento e implementación desarrollada por el Doctor Humberto Serna Gómez determinando que este instrumento es adecuado para desarrollar la propuesta e implementación del plan estratégico en la Empresa Punto Comercializador de la ciudad de Pasto –Nariño.

Se ha realizado para la empresa un Análisis interno, a través de la aplicación de guías y encuestas, y el desarrollo de la Matriz de capacidad interna por lo cuál se puede concluir que la empresa tiene una serie de fortalezas que le han permitido posicionarse en le mercado, sin embargo es importante destacar que la mayoría de los empleados consideran que La Gerencia no emplea técnicas de motivación y porcentajes de remuneración adecuados a su desempeño laboral, por lo tanto en relación al talento humano la empresa presenta un nivel alto de debilidades, por lo cual se recomienda realizar un énfasis especial en esta área, buscar mecanismos de motivación, remuneración y recompensa.

Con la realización de la matriz de evaluación de factores externos MEFI se concluye que la empresa no tiene un nivel alto de oportunidades, y sus principales amenazas están relacionadas con el factor tecnológico.

Con la realización de la matriz MEFI y MEFE se logro construir la matriz DOFA en la cual se propone realizar inversión en tecnología y en la red de transporte, realizar campañas publicitarias, y se destaca la falta de una adecuada investigación de mercados la cual es una herramienta importante para poder implementar estrategias que le permitan enfrentar los cambios del mercado.

También se identifico que no hay un proceso de planeacion claro con respecto al establecimiento de metas y asignación de recursos, y no se presenta un direccionamiento estratégico claro para la empresa, razón por la cual se diseño una propuesta de direccionamiento con la colaboración de los trabajadores de la organización.

Se logro obtener una participación por parte del personal de trabajo el cual esta compuesto por: Administrador, vendedores, repartidores, jefe de bodega, auxiliar de bodega, jefe de ventas, jefe de distribución, secretaria general y servicios generales, quienes ayudaron al establecimiento de la Misión, la visión ,los principios, los objetivos y las políticas.

Con respecto al análisis de vulnerabilidad se concluye que la empresa se encuentra en un cuadrante de peligro y que por lo tanto se hace necesario la implementación de estrategias que le permitan a la organización mantenerse en el

mercado pero así mismo incrementar su participación en el, esto a través de la competencia en precios, la calidad de los productos, las buenas relaciones comerciales con los proveedores, y el desarrollo del talento humano.

Con respecto al análisis financieros de la empresa se concluye que existen inconsistencias en la información brindada por la organización, ya que en el balance general no se presenta depreciación reactivos y por lo tanto no se presenta la realidad financiera de la empresa, Sin embargo a pesar de las inconsistencias se pudo realizar la Matriz PEEA por medio de cual se determina que la empresa se encuentra en una posición estratégica defensiva y que por lo tanto la empresa hace uso de sus ventajas competitivas para defenderse ante la inestabilidad del mercado.

También se identifica que la empresa tiene comprometida a los acreedores más de la mitad de sus activos. Y que en una situación de liquidación no tiene suficiente respaldo financiero para cancelar su pasivo corriente.

Al realizar el análisis de la Matriz de Boston se identifica que con respecto a los productos de cacharrería muchos de estos no generan un buen margen de utilidades para la empresa y que en ocasiones estos han significado pérdida para la organización.

Se creó para la empresa una propuesta del organigrama, por pedido de la empresa se creó solamente dos áreas; el área administrativa y el área operativa y de acuerdo a esto se estableció la dependencia de cargos.

Se realizó para la empresa una propuesta de diferentes planes de acción, con el propósito de buscar nuevas formas de realizar las actividades laborales, buscando como finalidad disminuir el número de errores que se presentan a diario en la empresa.

19. RECOMENDACIONES

Realizar un análisis mas detallado y real acerca de las finanzas de la empresa a fin de determinar si las erogaciones en las cuales incurre la empresa están ayudando a la consecución de los planes, este análisis se haría con el propósito de determinar nuevas estrategias en cuanto a costos, gastos, precios e ingresos con el fin de contrarrestar las amenazas en lo referente a la capacidad financiera de la empresa.

Diseño de un manual de funciones ya que este le permite a la empresa ser más organizada, especificando las funciones y responsabilidades de cada uno de los individuos de la organización.

Trabajar en la parte de motivación hacia los empleados, empleando nuevas herramientas como actividades de integración, promoción de los empleados, reconocimiento del desempeño, esto con el fin de mejorar el desempeño laboral lo cual traerá consigo que los colaboradores busquen dar lo mejor de si para la empresa.

Diseñar un proceso de selección, capacitación y contratación de personal, buscando reducir errores los cuales se han presentado cuando los trabajadores son integrados a la empresa sin su debido proceso de inducción y capacitación.

Se recomienda buscar nuevas alternativas de financiación ya que en la empresa hace falta invertir en tecnología, con el propósito de ser más ágiles para dar una respuesta o para realizar una actividad laboral.

Trabajar por difundir los elementos como misión, visión, principios y políticas, ya que se ha realizado una propuesta de estos elementos pero para que estos tengan impacto positivo para la organización se hace necesario que la planta de trabajo de la empresa Punto Comercializador se apropien de ellos y trabajen para hacerlos realidad.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 5ª.ed. Mexico: Mc-Graw-Hill, 1999. 1056 p.

KOONTZ, Harold, Heinz. Administración una Perspectiva Global. México: Mc-Graw Hill. 1998. 360 p.

_____, Heinz. Elementos de Administración. 5ª ed. México: Mc Graw Hill, 1991. 565 p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. México: Mc-Graw-Hill Interamericana, 1988. 163 p.

SALLENAVE, Jean Paúl, Gerencia y Planeacion Estratégica. Bogotá: Norma, 1996. 180 p.

SECRETARIA DE PLANEACION DEPARTAMENTAL, Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Nariño, 2004 – 2010, 86 p.

ANEXOS

Anexo A. GUIA 1: CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta una serie de preguntas tendientes a determinar aspectos claves de la cultura organizacional.

Por favor conteste con base en sus percepciones individuales.

DIRIGIDA A EMPLEADOS EMPRESA PUNTO COMERCIALIZADOR

QUE CONCEPTO TIENE ACERCA DE:

1. Dentro de la organización, ¿Quiénes tienen contacto, permanente con el entorno? ¿Cómo influye este contacto en la determinación del rumbo de la empresa?
2. ¿Qué uso se da a la información externa o proveniente de otras dependencias de la organización, en relación con la definición de planes y programas?
3. Las prioridades ¿Cuáles son las decisiones “importantes” y cuales las “no importantes”, y por que?
4. El tiempo. ¿Qué significa demorado y que significa a tiempo?
5. ¿Cuál es la manera correcta de hacer las cosas? ¿Cuál la manera incorrecta?
6. ¿Qué constituye un “buen desempeño” de las personas?; ¿Qué constituye un mal desempeño?
7. Que hay que hacer para “tener éxito” y que para fracasar.
8. La capacidad que tienen los colaboradores ¿sobre que tienen autonomía y sobre que no?
9. La comunicación de la organización ¿Qué es comunicación “efectiva” y que no lo es? ¿Qué es legitimo comunicar y que no lo es?
10. El papel del conflicto y de la cooperación. ¿Cuáles son comportamientos “conflictivos” y cuales son “cooperativos”?
11. El proceso de evaluación ¿cuales son comportamientos “policivos” y cuales no?

12. ¿Qué rol juegan los clientes externos, sus necesidades y expectativas?
13. El liderazgo ¿Qué características debe tener un buen líder y que comportamientos son indeseados en los líderes?
14. Las relaciones interpersonales y el ambiente interno de trabajo ¿cual es un ambiente interno organizacional “sano” y cual uno “malsano”?
15. La motivación ¿Cuáles son elementos motivacionales y cuales desmotivan?
16. La calidad de los productos/servicios ¿Qué es mala calidad?
17. El trabajo en equipo ¿se fomenta o se reprime?

GRACIAS POR SU COLABORACION

RESPONSABLE: _____

Anexo B. GUIA 3: ESTILOS DE LIDERAZGO

A continuación se presenta una serie de acciones requeridas para ejercer un buen liderazgo. Conteste verdadero o falso de acuerdo a si son o no tenidas en cuenta por los líderes de su organización. Sea objetivo y conteste con base en la situación real y NO en la ideal.

LOS LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN:

1. Fomentan una cultura de cambio y desarrollo permanente.
2. Tienen visión positiva del futuro.
3. Son visibles y enseñan con el ejemplo.
4. Son capacitadores y dan apoyo y asistencia a sus colaboradores
5. Forman líderes y propenden por el desarrollo de sus colaboradores
6. Buscan reforzar valores para mejorar la cultura corporativa
7. Mantienen y mejoran el ambiente interno organizacional.
8. Fomentan la innovación y la creatividad.
9. Se conocen a si mismos y tienen autocontrol.

GRACIAS POR SU COLABORACION

RESPONSABLE:

Anexo C. ANALISIS GUIA: REFLEXION ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta un conjunto de preguntas que pretenden generar una reflexión acerca de ciertos elementos claves relacionados con el proceso de administración en el interior de la organización.

1. ¿Cómo es el proceso de formulación, administración y seguimiento de la visión, la misión, las políticas, los objetivos y las estrategias en su organización?
2. ¿Qué cambios propondría usted al proceso de dirección con base en su propia experiencia?

GRACIAS POR SU COLABORACION

RESPONSABLE:

Anexo D. GUIA PARA EL ANALISIS INTERNO

A continuación se presenta un conjunto de indicadores de carácter organizacional, gerencial, de mercados, financieros, de producción y de investigación y desarrollo que permitan establecer la capacidad actual de la empresa para enfrentar las condiciones del contexto dentro del cual se desempeña.

Es necesario considerar y disponer de información válida y relevante para evaluar las condiciones de cada indicador en la situación interna de la empresa. Seleccione los indicadores que son claves en la situación de la empresa.

- Debilidad alta marque.....1
- Debilidad baja marque.....2
- Indiferente marque3
- Fortaleza alta marque.4
- Fortaleza baja marque.....5

Dirigida a empleados empresa Punto Comercializador:

VARIABLES INTERNAS	DA	DB	I	FA	FB
	1	2	3	4	5
CAPACIDAD DIRECTIVA					
Uso de pensamiento estratégico					
Declaración de Misión institucional					
Asignación de recursos con base en metas					
Adecuada estructura organizacional					
Ambiente interno organizacional, cultura organizacional					
Delegación y descentralización					
Sistema de comunicación de doble vía					
Aspectos comunitarios					
Estilo gerencial participativo					
Uso de herramientas modernas de gerencia (calidad total, gerencia de servicio)					
Sistema de compensación e incentivos					
Promoción del talento personal					
Desarrollo de programas de formación y capacitación					
Selección del personal					
Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios					
Nivel de conocimiento de los roles individuales					
Experiencia laboral acumulada por los actores de la empresa					
Sistema de toma de decisiones					

CAPACIDAD DE PRODUCCION, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	1	2	3	4	5
Instalaciones apropiadas para la prestación de servicios					
Distribución de unidades organizacionales					
Distribución geográfica nacional y regional de oficinas					
Flujo de operaciones en la prestación del servicio					
Desarrollo de nuevos servicios					
Actualización tecnológica frente al sector					
Pronósticos sistemáticos sobre demanda de productos					
Acceso a nuevos desarrollos tecnológicos					
Proveedores de la empresa					
Desarrollo de sistemas de información por áreas					
Sistemas de prevención de accidentes y desastres					
Capacidad de innovación					
CAPACIDAD FINANCIERA	1	2	3	4	5
Capacidad de inversión en nuevos proyectos					
Nivel de liquidez					
Rentabilidad operacional					
Rentabilidad neta final/ patrimonio					
Nivel de endeudamiento					
Auditoria financiera					
Manejo de tesorería					
Capacidad de obtención de crédito					
Elaboración de presupuesto					
Administración del presupuesto					
Eficiencia en el uso de activos					
Habilidad para competir con precios					
Planeacion tributaria					
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	1	2	3	4	5
Nivel académico del talento					
Comunicación interna					
Capacitación interna del personal					
Estabilidad laboral					
Rotación					
Motivación					
Incentivos al personal					
Nivel de accidentalidad					
Nivel de remuneración					
Retiros					
Índices de desempeño					

CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS	1	2	3	4	5
Participación en el mercado frente a los competidores					
Realización y uso de investigación de mercados (frente a clientes y competidores)					
Posicionamiento en el sector en que compite la empresa					
Evaluación de costos de mercadeo					
Estructura en la línea de servicios(faltan ó sobran)					
Evaluación y programas de servicio al cliente					
Nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados					
Conocimiento de los clientes sobre la oferta de productos					
Objetivos publicitarios definidos, programas publicitarios, presupuestos					
Evaluación de impacto de publicidad					
Lealtad y satisfacción del cliente					
Medición del potencial del mercado					
Sistemas de control de las acciones del mercado					
Estructura organizacional para el mercadeo de servicios					

GRACIAS POR SU COLABORACION

RESPONSABLE:

Anexo E. LISTA DE PRODUCTOS EMPRESA PUNTO COMERCIALIZADOR

DETALLE	DETALLE
ACEITE 3 EN 1 PEQUEÑO ORIGINAL	GEL ECONOMICO BOTE MEDIANO
ACEITE LUBRICRYLL	GEL ECONOMICO BOTE PEQUEÑO
ACEITE DE ALMENDRAS OSA ENVASE PLASTICO X 20CC	GEL EGO BOTE PEQUEÑO X 110 GRS.
ACEITE DE RICINO OSA X 30 CC	GEL ESCARCHADO ESTRELLAS POTE PEQUEÑO
ACEITE JHONINSON PEQUEÑO	GEL HUMEDO RED LAC BOTE MEDIANO X 260 GRS.
AGUA OXIGENADA JGB X 120 ML	GEL HUMEDO RED LAC BOTE PEQUEÑO X 145 GR
AGUJA CAPOTERA	GEL HUMEDO SOBRE RED LAC X 80 GR -TRANS.-STDO
AGUJA JUEGO CARTON AMARILLO	GEL KROLL COJIN X 100 GRS. TRANS.- UVA - NARANJA
AGUJA MANO No. 1-2-3-4-5 (PTE. X 10 VIENEN 2 X No.)	GEL KROLL COJIN X 200 GRS. TRANS.- UVA - NARANJA
AGUJA SINGER PUNTO DORADO No. 11-14-16-18 Original	GEL KROLL GOMITA X 30 GRS. NARANJA
ALCOHOL ANTISEPTICO OSA X 73 ML. BLANCO - VERDE	GEL MOCO GORILA PUNK (CAJA X 24)
ALFILERES TRITON X 50 GRAMOS	GEL RAZUL EN SOBRE
ALGODON JGB X 25 GRAMOS	GEL VIBRANTE NEGRO FAWY X 130 GRS.
ALGODON JGB X 5 GRAMOS	GEL REDLAC COJIN PTE X 6 + PROMOCION 2 LACA X 40
ALGODÓN SUAVEX X 5 GRAMOS	GUANTE MONOC. NEGRO ETERNA No. 7-71/2-8-81/2-9
APLICADORES PARA SOMBRA	HILO ECONOMICO TUBO GRANDE
AUDIFONOS FONTOPIA	HILO ECONOMICO TUBO PEQUEÑO SURTIDO
AUDIFONOS PIPE - PHONE	HILO ECONOMICO TUBO PEQUEÑO NEGRO
BABEROS BEBE	HILO TUBO PEQUEÑO SEDAL
BALACA FRANELA LANA COLOR NEGRA-BLANCA	HOJA DE VIDA DOBLE MINERVA
BALACA ECONOMICA	HOJA DE VIDA SENCILLA MINERVA
BALACA PLANA DELGADA COLOR NEGRA-PASTEL -TOMY	HOJA MINISTRO OFICIO CUADROS CON MARGEN
BAMBA FLECOS PELUDA PEQUEÑA COLOR PASTEL - B/N	IMPERDIBLE GRANDE No. 3 (CAJA X 72 JGOS. 17.000)
BAMBA LANA BLANCA - NEGRA - BLANCA Y NEGRA	IMPERDIBLE MEDIANO No. 1 (CAJA X 72 JGOS. 12.000)
BAMBA PELITOS COLOR	IMPERDIBLE PEQUEÑO AMARILLO (CAJA X 12 Gruesas)
BAMBA GAMUSA COLOR	JABONERA SIN TAPA
BANDAS CAUCHO FABRI CAJA No. 20 X 25 GRS.	JUEGO REGLA TAZ
BICARBONATO DE SODIO OSA X 50 GRS.	KERATINA SPAISONS SOBRE (CAJA X 24)
BICARBONATO DE SODIO OSA X 20 GRS.	KERATINA TRATAMIENTO CAPILAR MEICY'S
BISTURI GRANDE	LABIAL MAGICO COLOR

BISTURI PEQUEÑO	LABIAL MINI SAMY
BILLETERA INFANTIL	LABIAL VOGUE
BLOCK CARTA NORMA SIN LINEA	LACA X 40 ML RED LAC SUAVE
BOLA DE CRISTAL COLOR	LACA X 40 ML RED LAC FUERTE
BOLA DE CRISTAL PETROLERA	LAPICERO BIC NEGRO - AZUL - ROJO
BOLA DE CRISTAL CHINA	LAPICERO BIC SHIMMERS COLOR
BOMBA ECONOMICA PEQUEÑA AGUA	LAPICERO ESCARCHADO MERLETTO
BOMBA SEMPETEX R - 12 COLOR SURTIDO	LAPICERO KILOMETRICO NEGRO-AZUL-ROJO
BOMBA SEMPETEX R - 9 COLOR SURTIDO	LAPIZ MIRADO
BOMBA SEMPETEX SERIE C COLOR SURTIDO	LAPIZ NORMA
BOMBILLO PEQUEÑO ROSCA PARA LINTERNA No. 2.2 V	LAPIZ ROJO PAPER MATE COLORCHEK
BOLSO INFANTIL PUCA	LAPIZ FRESITA PTE X 6
BORRADOR PELIKAN PZ 20 GRANDE (CAJA X 24)	LAGARTOS MINI COLOR
BORRADOR PELIKAN PZ 60 PEQUEÑO (CAJA X 24)	LEGAJADOR CARTON OFICIO CON GANCHO PLASTICO
BORRADOR TINTA PAPER MATE GRIS CON BLANCO	LETRA DE CAMBIO SIFRA TALONARIO X 100 SIN TALON
BURBUJERO PLASTICO COLOR	LIBRETA PEQUEÑA ARGOLLADA ESTILO
BRILLO CHAPET MEDICADO	LIBRETA PEQUEÑA ARGOLLADA NORMA
BRILLO ESPUMA SENCILLO	LIMA LIZMAR PARA UÑAS
BRILLO ROLLON GRANDE CON ESCARCHA (CAJA X 36)	LIMA RED LAC PARA UÑAS (NEGRA CON AMARILLO)
BRILLO ROLLON GRANDE SIN ESCARCHA (CAJA X 36)	LLAVERO ACRILICO SIGNOS
BRILLO ROLLON PEQUEÑO (CAJA X 36)	LLAVERO PORTARETRATO
CAIMAN 3 PATAS MEDIANO TORNASOL	LLAVERO HELLO KITY
CAIMAN 3 PATAS MEDIANO PASTEL TRANSP.	MAPA COLOMBIA FOMY
CAIMAN 3 PATAS MEDIANO CAFÉ	MARCADOR BORRABLE BEROL NEGRO - AZUL
CAIMAN 3 PATAS MEDIANO OPACO PASTEL Y TOMY	MARCADOR CARIOCA PTE X 12
CAIMAN 3 PATAS PEQUEÑO NEGRO	MARCADOR ECONOMICO GOLDEN PTE X 6
CAIMAN CABEZON GRANDE COLORES PASTEL	MARCADOR ECONOMICO GOLDEN PTE X 12
CAIMAN PIOJO (MINI) COLOR	MARCADOR PERMANENTE PELIKAN REF 420 Negro-Azul
CALCULADORA CASIO REF. No. 815	MARCADOR SHARPIE NEGRO - AZUL (MARCA TODO)
CANDONGA X 6 Y X 3 PAR PLATEADA	MARIQUITA IMPULSO
CARPETA BLANCA HOJA DE VIDA	METRO MODISTERIA ANCHO
CARTULINA EN OCTAVOS COLORES STDOS. - BLANCA	MICROPUNTA PELIKAN NEGRO - AZUL
CASSETTE SONY 60 MINUTOS (CAJA X 10)	MINIBAMBA PEQUEÑA BLANCA - NEGRA - PASTEL

CASSETTE SONY 90 MINUTOS (CAJA X 10)	MINIBAMBAS CARTON COLOR
CD PRINCO	MONEDERO PEQUEÑO COLOR
CD SAMSUNG	MUÑECA BARBIE ACCESORIOS
CD SAMSUNG ESTUCHE COLOR	NAIPE ESPAÑOL CAJA TRANSPARENTE ECONOMICO
CD REGRABABLE RW TDK	NAIPE ESPAÑOL CAJA TRANSPARENTE ORIGINAL
CEPILLO CABO MADERA PUNTO BLANCO	NAIPE POKER CAJA ROJA-AZUL
CEPILLO PARA CABELLO MANGO PLATEADO	NAIPE ROYAL CAJA X 2 UDS
CEPILLO DENTAL ADULTOS	PALILLOS EL SOL REDONDOS DOBLE PUNTA
CEPILLO DENTAL NIÑOS	PALO PALETA PAQUETE X 100
CEPILLO LAVAR TIPO PLANCHA FULLER REF. No. 392	PALO CHINO MADERA
CHINCHES TRITON X 50 UNIDADES	PALETA PARA PINTAR
CHUPO SILICONA TRANSPARENTE CARRUSEL	PANTALON BROCHE CHICCO No. 3 - 4 - 5
CINTA AISLANTE NITTO NEGRA	PANTINUDO CHICCO DESECHABLE ESTAMPADO
CINTA AISLANTE TESA NEGRA No. 18X5	PAÑUELOS FAMILIA (CAJA X 5)
CINTA ANCHA TRANSPARENTE - MARRON TESA Caja x 36	PARQUES ENCARTONADO 4 P+ FICHAS y DADOS
CINTA ANCHA TRANSPARENTE ECONOMICA	PEGADIT INSTANTANEO X 4 GR
CINTA ENMASCARAR No. 12*25 (1/2) TESA	PEGANTE SIPEGA X 125 GR (CAJA X 6)
CINTA ENMASCARAR No. 18*25 (3/4) TESA	PEGANTE SIPEGA X 20 GR
CINTA ENMASCARAR No. 24*25 (1") TESA	PEGANTE SIPEGA X 40 GR
CINTA PARA PRECIOS CON REF BLANCA -COLOR	PEGANTE UNIVERSAL SUPER CRYL X 60 GR
CINTA PARA PRECIOS LISA BLANCA	PEGASTIC PEQUEÑO X 10 GR
CINTA TEFLON	PEINE BAJA PIOJOS VANDUX
CINTA TRANSP. DELGADA TESA DISPEN. No. 12X40	PEINETA BEBE VANDUX
CINTA TRANSP. PEQUEÑA - COLBON	PEINETA BOLSILLO VANDUX JASPEADA REF. No. 154
CINTA TRANSP. PEQUEÑA - CELLUX	PEINETA BOLSILLO VANDUX NEGRA
CINTA TRANSP. PEQUEÑA - TESA	PEINETA CABO GRANDE VANDUX REF. No. 181
CINTA TRANSPARENTE TESA MEDIANA No. 12X20	PEINETA CABO MEDIANO VANDUX REF. No. 163
CLIPS GANCHO	PELOTA LOCA
COLOR RECREO DOBLE PUNTA X 6 UDS	PERFORADORA PEQUEÑA EAGLE
COLORES TAZ – LONEEY TONE	PERFUME SPRAY CAJA PLANA
COLLAR INFANTIL	PESTANIÑA NEGRA VOGUE
COMPAS DE METAL ESTUCHE MERLETO	PESTAÑAS POSTIZAS NEGRAS
CONFETI BOLSA GRANDE	PESTAÑINA NEGRA JBL

COPITOS POTE CORAZON	PILA PANASONIC AA (DEDO)
COPITOS POTE REDONDO	PILA PANASONIC AAA (TRIPLE A)
CORDON GRANDE 90 CM PLANO NEGRO	PILA GRANDE EVEREADY BANDEJA X 6 PARES
CORDON GRANDE 90 CM PLANO CAFÉ	PINZA LARGA COLOR
CORDON GRANDE 90 CM PLANO BLANCO	PINZA NEGRA SELECTA CAJA LILA
CORDON GRANDE 90 CM RED. NEGRO	PIOLA MADEJA No. 12-15-18-21
CORDON GRANDE 90 CM RED. CAFÉ	PITO PLASTICO COLOR
CORDON GRANDE 90 CM RED. AZUL OSCURO	PLASTILINA PARCHESITOS 8 CORTA
CORDON GRANDE 90 CM RED. BLANCO	PLASTILINA PARCHESITOS 8 LARGA
CORDON PEQUEÑO 57 CM NEGRO	POLVO FACIAL PONDS ARENA-CORAL-CANELA- Caja x 6
CORDON PEQUEÑO 57 CM CAFÉ	POMADA CHUCHUGUAZA
CORDON PEQUEÑO 57 CM BLANCO	POMADA UÑA DE GATO
CORRECTOR LAPIZ LIQUIDO BEROL X 8 ML. (CAJA X 12)	POMADA CONCHA DE NACAR
CORRECTOR LIQUIDO (PAQUETE X 10)	POMADA DOLORAN X 10 GRS.
CORTACUTICULA PATECABRA ESTUCHE	PORTACEPILLOS
CORTAÑAS GRANDE CORONA FIGURAS	PORTARETRATO GRANDE
CORTAÑAS GRANDE TRIM ORIGINAL	POLLO CUERDA
CORTAÑAS PEQUEÑO BEBE	PRESERVATIVO ECLIPSE
CORTAÑAS PEQUEÑO NAIL CLIPPER ECONOMICO	PRESERVATIVO LIFE
CORTAÑAS PEQUEÑO TRIM ORIGINAL	RECIBO GRANDE MARDEN TALONARIO CON TALON
CORTAÑAS GRANDE PONY CON DESCORCHADOR	RECIBO PEQUEÑO MARDEN TALONARIO CON TALON
CORTAÑAS MEDIANO PONY	REGLA PASTA 30 CM
CORTAÑAS PEQUEÑO PONY	REMOVEDOR LANDER TRADICIONAL X 35 ML.
CORTINA BAÑO WINSOR ORIGINAL	REMOVEDOR SAMY AMARILLO X 57 ML.
COSMETIQUERO COLOR	RESALTADOR SCRIPTECHNIK COLOR
COSEDORA GRANDE EAGLE	RESORTES DELGADOS ANTIBACTERIAL SURTIDO
COSEDORA PEQUEÑA EAGLE	RESORTES DELGADOS MINI B/N CARTON X 12
CREMA CAPILAR SANTE XXI SPAISONS (MUJER-UNISEX)	RESORTE DELGADO COLOR CONFITE
CREMA CERO X 20 GRS.	RESORTE GRUESO COLOR
CREMA DE LIMON OSA X 7 GRS.	RIZADOR LOVE CON REPUESTO (CAJA VERDE)
CREMA MI VEHA YENN PEQUEÑA X 50 GRS.	RIZADOR PESTAÑAS PRINCESA
CUADERNO 100 HOJAS CUADROS EL CID	ROLLO CAMARA SUPER REF. 135 X 12
CUADERNO 100 HOJAS LINEAS EL CID	ROLLO CAMARA SUPER REF. 135 X 24

CUADERNO 50 HOJAS CUADROS EL CID	ROLLO CAMARA FUJICOLOR REF. 135 X 36
CUADERNO 50 HOJAS LINEAS EL CID	RULOS VANDUX X 5-6-8
CUCHILLA MINORA HOJA	SACAPUNTAS PLASTICO PTE X 12
CURAS CURE BAND	SACAPUNTAS METALICO
DELINEADOR LIQUIDO NEGRO JBL	SACAPUNTAS TAZ
DELINEADOR LIQUIDO NEGRO VOGUE	SHAMPOO RED LAC SOBRES
DELINEADOR MARIPOSA CON SACAPUNTAS SURTIDO	SERPENTINA COLOR
DEPILADOR MERHEJE PEQUEÑO CARTON LILA	SET JUEGO CUCHILLOS + TIJERA
DEPILADOR LOLA CARTON AZUL	SILICONA DELGADA EN BARRA
DEPILADOR TRIM ENCARTONADO ORIGINAL	SILICONA GRUESA EN BARRA
DEPILADOR TRIM ESTUCHE	SILICONA PEGADITH PARA VIDRIOS
DIADEMA ANCHA COLOR	SILICONA LIQUIDA MERLETO X 30 ML
DIADEMA DELGADA COLOR Y B/N	SILICONA SPAISONS SOBRE X 12 GRS. (CAJA X 30)
DIADEMA DELGADA CAFÉ	SOBRE PARA CD
DIADEMA INFANTIL PUCA	SOBRE MANILA TAMAÑO CARTA
DISQUET MAXELL	SOBRE MANILA TAMAÑO OFICIO
DISQUET SONY	SOMBRA JBL X 12 TONOS
DINOSAURIO PEQUEÑO	SOMBRA JBL X 18 TONOS
DVD PRINCO	SOMBRA X 4 JBL
ELASTICO SEDAL No. 1X8 MTS	STIKER INFANTIL LAMINA GRANDE
ELASTICO SEDAL No. 2X8 MTS	STIKER PARA UÑAS
ELASTICO SEDAL No. 3X8 MTS	TARJETA ADHESIVA X 100
EMPAQUE SEMI ORIGINAL OLLA A PRESION UNIVERSAL	TARJETA MINI DE – PARA X 40 UDS
ENDURECEDOR EXTRACTO AJO Y LIMON PARA UÑAS	TAZA PORCELANA
ENDURECEDOR QUIMICA ALEMANA PARA UÑAS	TEMPERA PARCHESITOS X 6 BANDEJA Y PINCEL
ESCARCHA TUBO COLOR	TETERO GRANDE 8 ONZAS
ESCARCHA TUBO TORNASOL	TETERO PEQ. 4 ONZAS
ESCARCHA BOLSITA CARTON X 40	TIJERA CABO NEGRO ESTUCHE AMARILLO
ESCARAPELA CON CORDON	TIJERA DE DOBLAR (CAJA X 24)
ESMALTE SAMY PEQUEÑO COLOR	TIJERA PUNTA ROMA
ESMALTE VOGUE	TINTA IRIS X 9 GRS. COLOR NEGRO
ESPEJO BOLSILLO FIGURA - GALLETAS	TINTA IRIS X 9 GRS. COLOR AZUL OSCURO
ESPEJO COSMETIQUERO REDONDO	TIRA BRASIER TRANSPARENTE GANCHO METALICO

ESPIRAL CABELLO NEGRO Y SURTIDO	TIRA BRASIER TRANSPARENTE GANCHO PLASTICO
FACTURERO CUENTA DE COBRO MEDIANO 1/32 PERIOD.	TOPO ANTIALERGICO STUDEX ORIGINAL
FACTURERO CUENTA DE COBRO GRANDE 1/16 PERIOD.	TOPO METALICO DORADO PARA ARETE
FACTURERO CUENTA DE COBRO PEQUEÑO.	TOPO PLASTICO PARA ARETE
FICHAS Y DADOS PARQUES 4 PUESTOS	TRANSPORTADOR FABER CASTELL 180 GRADOS
FICHAS Y DADOS PARQUES 6 PUESTOS	TRANSPORTADOR FABER CASTELL 360 GRADOS
FORRO DELGADO TRANSPARENTE	TRANSPORTADOR PELIKAN X 360 GRADOS
FORRO GRUESO COLORES	TROMPO GRANDE MADERA CON PIOLA
FOSFORERA FOGO ELECTRONICA	TROMPO PEQUEÑO MADERA CON PIOLA
FOSFORERA FOGO PIEDRA	UÑAS POSTIZAS CON PEGANTE
FLOR ADORNO VIDRIO	VASELINA DE SABOR OSA MAGIC LIPS
GANCHO ARMADOR PARA ROPA	VASELINA DE SABOR PEQUEÑA
GANCHO PARA ROPA MOJADA	VASELINA EN LATA
GANCHO PICO LORO GRANDE	VASELINA OSA BOTE X 45 GR
GANCHO PICO LORO MINI	VASELINA PURA OSA ENVASE PLASTICO
GANCHO INFANTIL PIOLIN (CAUCHO)	VELA CUMPLEAÑOS X 24 CON BASE
GANCHO TRITON PARA COSEDORA	VINILO PARCHESITOS GRANDE COLOR X 125 GRS.
GANCHO TUBO COLOR PARA CABELLO	VINILO PARCHESITOS PEQUEÑO COLOR X 33 GRS.
GASA NIEVE X 45 CMS - 1 YARDA	
GEL ECONOMICO BOTE GRANDE	

**GERENCIA ESTRATEGICA
TEORIA- METODOLOGIA- ALINEAMIENTO
IMPLEMENTACION Y MAPAS ESTRATEGICOS
INDICES DE GESTION
HUMBERTO SERNA GOMEZ
DOCTOR EN DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS
PROFESOR TITULAR FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
BOGOTA D C – COLOMBIA**

Para desarrollar el proceso de planeación estratégica en la empresa Punto Comercializador se utilizaron los siguientes elementos tomados de la teoría de planeación estratégica realizada por el Doctor Humberto Serna.

PLANEACION ESTRATEGICA

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

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

1. ¿cual es el negocio?
2. ¿cuales son las características del entorno y la competencia?
3. ¿donde están las competencias organizacionales?
4. ¿a donde se quiere llegar?
5. ¿como llegar?
6. ¿como medir que se estén logrando metas y objetivos?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

1. Los estrategas.
2. el direccionamiento.
3. El diagnostico.
4. Las opciones.
5. La formulación estratégica.
6. La auditoria estratégica.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura.

Por ello un proceso de planeación estratégica o redefinición de estos es parte fundamental.

Existen unos principios y valores superiores en la sociedad y en los individuos, en los campos técnico, económico, estético, social, político y religioso. Estos son los que guían la dinámica de los hombres individualmente y de la sociedad.

A nivel empresarial también tiene que existir y operacionalizarse en la práctica, de manera que se conviertan en parte integral del sistema de creencias y de la cultura de la empresa.

MISIÓN

La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

La misión por tanto, debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores, los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización.

VISIÓN

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos.

La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales,

estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA corporativo.

CULTURA ORGANIZACIONAL

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos.

Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa.

La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que les facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran. Por ello es el punto de partida en el diagnóstico estratégico.

ANALISIS EXTERNO

EXAMEN DEL MEDIO

En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con las cuales la compañía interactúa. Generalmente, las fuerzas del medio se consideran “fijas” o “dadas”. No obstante, estas pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial. Así, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo. El examen del medio puede subdividirse en seis áreas clave. Ellas son:

- ✓ Factores económicos.
- ✓ Factores políticos.
- ✓ Factores sociales
- ✓ Factores tecnológicos.
- ✓ Factores competitivos.
- ✓ Factores geográficos.

EL POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO MEFE

Teniendo en cuenta que el entorno en que se desenvuelven las organizaciones, son escenarios turbulentos llenos de paradojas y contradicciones que pueden escapar al entendimiento como los fenómenos denominados globalización de la economía, regionalización y firma de tratados de libre comercio como parte de los procesos de integración regional, han generado cambios complejos que afectan a grandes, medianas y pequeñas empresas, se consideran supremamente importante conocer los factores desde afuera y que afectan el funcionamiento de una empresa, es el paso final la realización de una auditoria externa que consiste en construir una matriz de evaluación de factor externo.

ANÁLISIS SECTORIAL DE MICHAEL PORTER

Consiste en realizar un análisis de competitividad con base en los siguientes factores:

Rivales actuales: identificar quienes son los rivales de la empresa, identificar el sector en el cual se encuentra la empresa.

Posibles entrantes al sector: evidenciar el grado de amenaza que genera el posible entrante.

Poder de negociación de proveedores: Permite identificar quien tiene las riendas de negociación, si la empresa o el proveedor.

Poder de negociación de los compradores: análisis de los compradores, quienes son los compradores.

Productos sustitutos: identificar el impacto de los productos sustitutos para la empresa.

Barreras de entrada: barreras de entrada son obstáculos que genera un sector para el ingreso de nuevas empresas.

Barreras de salida: son limitaciones que coloca el medio para que las empresas no salgan fácilmente del sector, (liquidación de la empresa).

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA – PCI

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrado en él todos los factores que afectan su operación corporativa.⁵

El PCI examina cinco categorías: la capacidad directiva, la capacidad competitiva de mercado, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO MEFI (DIAGNÓSTICO INTERNO).

La matriz de factor interno es una herramienta analítica que resume y permite evaluar áreas descritas: la alta gerencia y los indicadores críticos de éxito, la producción, la logística, el talento humano, las finanzas, el mercadeo y la investigación y desarrollo. Se evalúan las Fortalezas y debilidades, partiendo de la base que la alta dirección y las áreas funcionales realizan actividades básicas.

MATRIZ DOFA

DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad interna (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad, el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.⁶

MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: sobre el eje X, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0 se lo considera fuerte. Sobre el eje Y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 esa considerado bajo; de 2.0 a 2.99 se lo considera mediano y entre 3.0 y 4.0, alto.

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento de manejo de la incertidumbre de escenarios excesivamente desfavorables para el desempeño de la organización. El análisis de vulnerabilidad es un proceso integrado por las siguientes etapas:

- Identificación de puntales: elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir.
- Traducir los puntales en amenazas que le puede pasar a la firma si ocurriese tal evento.
- Evaluación de las consecuencias: Evaluar las consecuencias que traería a la firma la ocurrencia de la amenaza señalada.
- Valorizar el impacto: La magnitud del impacto se hace en una escala de 0 a 10, en la que cero denota ausencia de impacto, mientras 10, consecuencias desastrosas.
- Probabilidades de ocurrencia de la amenaza: Estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1.
- Capacidad de reacción: Establecer cuál es la capacidad de reacción de la empresa. Aquí se calificara entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA corporativo.⁹

OPCIONES ESTRATÉGICAS

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.

Una de las metodologías más tradicionales. Consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y por tanto, un desempeño exitosos en el mercado.

Estas alternativas se integran alrededor de:

- Estrategias ofensivas.

- Estrategias defensivas.
- Estrategias genéricas.
- Estrategias concéntricas.

ANÁLISIS DE PORTAFOLIO COMPETITIVO

El análisis del portafolio desarrollado por el Grupo Consultor de Boston (BCG) enfatiza la importancia de la participación relativa de una compañía en el mercado. Se examina en esta metodología cada producto para determinar que mezcla – portafolio facilita un logro mas eficiente y eficaz de los objetivos.

En la terminología del grupo Consultor de Boston, los productos de alto crecimiento y con la participación en el mercado se clasifican como *estrellas*. Eventualmente, las estrellas se convertirán en *vacas lecheras* a medida que disminuyen el crecimiento y las necesidades de inversión.

Los interrogantes son productos con alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado.

Los perros rabiosos son productos de baja participación en el mercado y bajo crecimiento. Los perros rabiosos son productos que permanecen en el portafolio de productos mientras contribuyan con algún flujo de efectivo.

MATRIZ PEEA.

La matriz PEEA es un instrumento que puede ayudar a estudiar la adecuación de la estrategia en una organización dada. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz PEEA representan:

Dos dimensiones internas: Fuerza financiera (FF) y Ventaja competitiva (VC)

Dos dimensiones externas: Estabilidad del ambiente (EA) y Fuerza de la industria (FI).

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones de los ejes representadas en la matriz PEEA.

Los pasos para preparar una Matriz PEEA son:

1. Seleccione 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).

2. 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.

3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEEA.

4. Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto XY.

5. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.¹⁰

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Para el análisis que permitirá priorizar cada estrategia, se asigna una escala que va desde 1 (no tiene impacto) hasta 4 (alto impacto), con la cual se califica cada factor y el promedio de los factores se multiplica por el peso asignado en cada estrategia para obtener un total ponderado.

Tomando en cuenta los puntajes más altos, se seleccionan las estrategias a las que se les dará prioridad en la planeación estratégica.

INDICADORES DE GESTIÓN.

Según Humberto Serna Gómez, , propone un sistema de medición de gestión SIMEG; el cual hace referencia a un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados . Esto permite determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

Un sistema integrado de medición de gestión, SIMEG, es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

Además de la definición de objetivos, el modelo lo integran el conjunto de indicadores, los estándares y los índices.

Indicador: conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que van a medirse.

Índice: es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados.

Estándar – meta: la operacionalización de los indicadores y la validez de los índices supone la definición de estándares o metas que se espera alcanzar.