

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA SECCIONAL  
DE PORVENIR EN TUMACO 2008-2010**

**JHOJAN MAURICIO BISBICUTH  
ROBINSON PAZ ORTIZ**

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

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA SECCIONAL  
DE PORVENIR EN TUMACO 2008-2010**

**JHOJAN MAURICIO BISBICUTH  
ROBINSON PAZ ORTIZ**

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

**Asesor:  
Esp. LUIS ALBERTO SARASTY**

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

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en e trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Articulo 1° del acuerdo N° 323 de Octubre 11 de 1966, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

**San Juan de Pasto, 09 de junio de 2009**

## DEDICATORIA

*Para nosotros es una gran satisfacción culminar el presente trabajo que refleja todos los conocimientos y vivencias adquiridas durante nuestra vida académica en el Programa de Administración de Empresas, es por esto que primero que todo queremos dedicar este proyecto, primero que todo, a*

***DIOS**, por iluminarnos y darnos las condiciones físicas, mentales y espirituales durante nuestra vida y labor académica.*

*A mis padres, **María del Carmen Caicedo y Abraham Bisbicuth**, por todo el amor, el esfuerzo y sacrificio para que éste momento fuese posible.*

*A mis hermanos y amigos por ese respaldo siempre incondicional pero muy importante.*

## **RESUMEN**

Actualmente, administramos un Fondo de Pensiones Voluntarias, un Fondo de Pensiones Obligatorias y el Fondo de Cesantías, así como Patrimonios Autónomos. Durante nuestra trayectoria nos hemos consolidado como la sociedad administradora con la mayor cantidad de afiliados y la que maneja el mayor valor de recursos en cuanto a los fondos de pensiones obligatorias y de cesantías.

Porvenir hace parte del grupo AVAL, la sociedad “holding” más importante del país y accionista de los bancos de Bogotá, de Occidente, Banco AV Villas y Leasing de Occidente.

Para velar por los intereses de los afiliados y por disposición legal, PORVENIR S.A. es vigilada por la Superintendencia Financiera y la Revisoría Fiscal.

Nuestro compromiso es trabajar por la consolidación y administración del FUTURO PENSIONAL DE LOS AFILIADOS Y ADMINISTRAR SU AHORRO, bajo criterios de rentabilidad, seguridad y transparencia; este compromiso se encuentra respaldado por un excelente equipo humano en continuo crecimiento y desarrollo, el cual vela por ofrecer un portafolio de productos dinámicos y un servicio ágil y oportuno, para garantizar la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

## **ABSTRACT**

At present, we administer a Voluntary pension Fund, an Obligatory pension Fund and the Fund of Unemployment, as well as Autonomous Patrimonies. During our path we have consolidated us as the administrative company with the greater quantity of affiliated and the one that handles the major value of resources as for the obligatory pension funds and of unemployment.

Future does part of the group GUARANTEE, the company "holding company" more important of the country and shareholder of the banks of Bogota, of West, Bank AV Villages and Lease of West.

To watch for the interests of them affiliated and by legal disposition, FUTURE INC. is watched for the Financial Supervision and the Revisoría Fiscal.

Our commitment is to work for the consolidation and administration of the FUTURE one PENSIONAL OF THEM AFFILIATED AND TO ADMINISTER ITS SAVINGS, low criteria of profit value, security and transparency; this commitment is found supported by an excellent human team in continuous growth and development, which watches by offering a briefcase of dynamic products and an opportune and agile service, to guarantee the satisfaction of the needs of our clients.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	16
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
2. MARCO TEÓRICO.....	20
3. OBJETIVOS.....	25
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	25
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
4. JUSTIFICACIÓN.....	26
5. METODOLOGÍA.....	27
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	27
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	27
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	27
5.3.1 Fuentes Primarias.....	27
5.3.2 Fuentes Secundarias.....	27
5.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
5.4.1 Población objeto de estudio.....	27
5.4.2 Procedimiento de muestreo.....	28
5.4.3 Tamaño de la muestra.....	28
5.4.4 Método de recolección de información.....	28
5.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	28
6. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	29
6.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.....	29
7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	32
7.1 DIAGNÓSTICO DEL PERFIL COMPETITIVO INTERNO (P.C.I).....	32



7.1.1 Capacidades .....	32
7.1.1.1 Capacidad directiva .....	32
7.1.1.2 Capacidad de talento humano .....	34
7.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.....	34
7.2.1 Matriz del perfil competitivo interno (P.C.I): .....	45
7.2.2 Matriz de evaluación del factor Interno (M.E.F.I): .....	47
7.3 DIAGNÓSTICO PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M) .....	49
7.3.1 Variables ambientales clave .....	49
7.3.1.1 Entorno económico. ....	49
7.3.1.2 Entorno social. ....	51
7.3.1.3 Entorno político .....	52
7.3.1.4 Entorno legal.....	52
7.3.1.5 Entorno tecnológico .....	53
7.3.1.6 Entorno geográfico.....	53
7.3.1.7 Entorno ambiental.....	54
7.3.1.8 Entorno demográfico.....	54
7.3.1.9 Entorno competitivo .....	55
7.3.2 Matriz del perfil (P.O.A.M) de oportunidades y amenazas del medio: .....	57
7.3.3 Matriz del perfil competitivo (MPC): .....	58
7.3.4 Matriz de evaluación de factor externo (M.E.F.E): .....	60
8. MATRIZ D O F A.....	62
8.1 ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA.....	63
9. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD .....	64
9.1 GRADO DE VULNERABILIDAD .....	65
9.2 ESTRATEGIAS.....	66
10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	67
10.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO.....	67
10.2 DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	67
10.2.1 Importancia máxima al cliente como propósito común .....	67

10.2.2 Sentido de pertenencia .....	67
10.2.3 Responsabilidad .....	67
10.2.4 Honestidad.....	67
10.2.5 Calidad y excelencia. ....	68
10.2.6 Disciplina y compromiso. ....	68
10.2.7 Respeto y lealtad. ....	68
10.2.8 Trabajo en equipo .....	68
10.3 ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA VISIÓN CORPORATIVA.....	68
10.4 ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA MISIÓN CORPORATIVA .....	69
10.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS .....	69
11. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	71
11.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA).....	71
11.1.1 Penetración del mercado .....	73
11.1.2 Desarrollo de mercado.....	73
11.1.3 Desarrollo de producto.....	73
11.2 MATRIZ INTERNA - EXTERNA (LE) .....	74
11.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE).....	75
11.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD).....	76
11.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (CPE).....	79
11.5.1 Decisión estratégica.....	80
11.5.1.1 Penetración en el mercado .....	80
11.5.1.2 Desarrollo de mercado.....	81
11.6 MATRIZ DE BOSTON.....	83
12. CONCLUSIONES .....	84
13. RECOMENDACIONES .....	85
BIBLIOGRAFÍA .....	86
A N E X O S .....	87

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Nivel de satisfacción el cliente según el personal. ....	34
Cuadro 2. Nivel de aceptación en el mercado según los empleados.....	36
Cuadro 3. Relación con jefes .....	39
Cuadro 4. Herramientas de trabajo.....	39
Cuadro 5. Matriz del perfil competitivo interno (P.C.I).....	45
Cuadro 6. Matriz de evaluación del factor interno.....	47
Cuadro 7. Evolución del ingreso per cápita Nariño - Colombia.....	50
Cuadro 8. Paralelo evolutivo de la inflación años 2000-2005. ....	51
Cuadro 9. Población en edad de trabajar, tasa de ocupación, de desempleo (abierto Y oculto).....	52
Cuadro 10. Población Municipal años 2000 - 2005.....	55
Cuadro 11. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas del Medio (P.O.A.M)..	57
Cuadro 12. Matriz del perfil competitivo (MPC).....	58
Cuadro 13. Matriz de evaluación del factor externo.....	60
Cuadro 14. Matriz DOFA .....	62
Cuadro 15. Análisis de vulnerabilidad.....	64
Cuadro 16. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción .....	71
Cuadro 17. Información matriz PEYEA.....	75
Cuadro 18. Variables de atraktividad en el mercado. ....	77
Cuadro 19. Resultados atraktividad. ....	77
Cuadro 20. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.....	79

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Clasificación de los clientes según ocupación. ....	29
Figura 2. Clasificación de los clientes según estrato .....	30
Figura 3. Motivos de afiliación.....	30
Figura 4. Cambios sugeridos para mejorar los servicios .....	31
Figura 5. Disponibilidad del cliente para recomendar a Porvenir Tumaco .....	31
Figura 6. Factores que impiden la buena prestación del servicio según el personal. ....	35
Figura 7. Cambios requeridos según el personal.....	35
Figura 8. Importancia del estudio del cliente según personal .....	36
Figura 9. Nivel académico personal.....	37
Figura 10. Aplicabilidad de la capacidad ofrecida por la empresa .....	37
Figura 11. Grado de suficiencia de la capacitación ofrecida por la empresa. ....	38
Figura 12. Grado de motivación del personal. ....	38
Figura 13. Factores positivos en el sitio de trabajo. ....	39
Figura 14. Cambios para mejorar relaciones laborales.....	40
Figura 15. Grado de vulnerabilidad.....	65
Figura 16. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. FF.....	72
Figura 17. Matriz interna externa (IE).....	74
Figura 18. Matriz de la gran estrategia. ....	76
Figura 19. Matriz de política direccional (MPD) .....	78
Figura 20. Matriz de Boston .....	83

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE PORVENIR SECCIONAL TUMACO.....	88
ANEXO B. ENTREVISTA REALIZADA AL CLIENTE DE PORVENIR SECCIONAL TUMACO.....	92

## **GLOSARIO**

**ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD:** Es un instrumento que permite identificar los puntos débiles de una empresa, traducirlos en amenazas, establecer las consecuencias y valores del impacto de éstas sobre la empresa y calificar la probabilidad de que esto ocurra y la capacidad que tiene la organización para reaccionar.

**CIIU:** Clasificación Industrial Internacional Uniforme

**CLIENTE:** Persona y organización que realiza una compra.

**CONSUMIDOR:** Persona quien realmente da uso del bien o servicio.

**ENCUESTA:** Formato de estudio de investigación de mercados que se desarrolla preguntándoles a los participantes cuestiones concretas para obtener información sobre actitudes, motivos y opiniones.

**ESTRATEGIAS:** Adopción de una o varios cursos de acción y asignación de recursos, es decir como se va a hacer para cumplir los objetivos generales de la organización. Deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta como se conseguirán dichos recursos y como serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

**ESTRATEGIAS CORPORATIVAS:** Son los medios que permiten alcanzar los objetivos. Son el cómo lograr y realizar cada objetivo.

**GERENCIA ESTRATÉGICA:** Proceso que permite a una organización seguir activa en vez de reactiva en la formulación de su futuro y le permite a sus dirigentes ordenar sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

**GRADO DE VULNERABILIDAD:** Permite determinar si la empresa se encuentra indefensa, en peligro, preparada o vulnerable.

**MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO:** Instrumento que permite estudiar las fuerzas más competitivas, más importantes que pueden afectar la posición estratégica de la empresa.

**METAS:** Puntos de referencia (menos de un año), que las organizaciones deben lograr con el fin de alcanzar objetivos a un plazo más largo.

**MISIÓN CORPORATIVA:** Describe los propósitos generales que persigue la organización y brinda los criterios fundamentales para evaluar la efectividad se la misma o a largo plazo.

**OBJETIVOS CORPORATIVOS:** Consiste en un plan de acción que se ejecuta al nivel de cada unidad operativa y que debe contemplar estrategias, metas, actividades, recursos, responsables e índices de gestión para cada objetivo propuesto.

**PLANEACIÓN:** Tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar positiva o negativamente.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** Estilo de planeación por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.

**PORTAFOLIO DE PRODUCTOS:** Representa la totalidad de los productos que la empresa ofrece.

**PRINCIPIOS CORPORATIVOS:** Son valores, creencias o normas que caracterizan a una empresa y diferencian de las demás. Éstos soportan la misión, la visión y objetivos de la empresa.

**PUNTAL:** Es un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir.

**VISIÓN CORPORATIVA:** Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere llegar a estar la empresa dentro de los tres o cinco años. Estimula y promueve la pertenencia de todos los miembros de la organización

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el proceso de globalización y libre mercado ha acelerado los cambios en los diferentes entornos de las organizaciones, las cuales han tenido que trabajar continuamente en reestructuraciones y sobre todo en un sistema efectivo de planeación estratégica que les permitan mantenerse en el mercado, el cual es cada vez más competitivo. Más aún cuando se trata de las pequeñas y medianas empresas, las cuales por sus características pueden ser absorbidas o eliminadas por las grandes empresas y multinacionales.

**Porvenir**, es una Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías, presente en todo el país y con una seccional de gran importancia en la ciudad de San Andrés de Tumaco.

Esto hace necesario el diseño efectivo de un diagnóstico empresarial y un proceso de planeación estratégica para que la empresa pueda adaptarse a los cambios acelerados del entorno y la competencia.

El mercado de los Fondos de Pensiones y Cesantías ha tenido un auge vertiginoso en los últimos años como resultado del gran aumento en la demanda de éstos servicios. Son muchas las empresas nacionales y multinacionales dedicadas a explotar esta rentable actividad económica, lo que hace que la competencia sea una de las mayores amenazas del sector y se justifique con mayor razón implementar estrategias de posicionamiento en el mercado y mayores ventajas competitivas.

A nivel regional se dedican a esta actividad empresas como Horizonte y el Seguro Social, entre las más importantes.

Esto nos indica lo complejo que es el mercado de los Fondos de Pensiones y Cesantías y el avance de los procesos productivos, administrativos y tecnológicos que se han ido desarrollando, lo cual nos coloca en alerta permanente para diseñar estrategias que permitan el desarrollo de nuestra empresa y su posicionamiento en el mercado regional.

**NUESTRA EMPRESA: PORVENIR S.A.**, es una Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías, que inició sus operaciones a partir de las reformas introducidas por el Estado con la expedición de la Ley 50 de 1990 y posteriormente de la Ley 100 de 1993, obteniendo permiso de funcionamiento mediante resolución No. 3970 de 1991.

En el año 1994, por efecto de la entrada en operación de los fondos privados de pensiones en Colombia, se estableció una alianza con la AFP Provida S.A. de



Chile, en su momento la más grande administradora de pensiones en ese país, que mantuvo su participación del 20% de Porvenir hasta septiembre de 2003.

Iniciamos operaciones con el fondo de cesantías en diciembre de 1991. Desde ese momento, miles de colombianos han depositado su confianza en nuestra Compañía.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Porvenir Seccional Tumaco, es una Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías que lleva 5 años de actividad en el mercado. Hasta el momento la empresa ha logrado mantenerse en el mercado gracias al esfuerzo de su personal; sin embargo las condiciones del medio exigen cada vez mayor calidad de sus servicios, por lo que para lograr un mejoramiento continuo es necesario identificar las causas de los problemas, realizar un diagnóstico empresarial para mejorar su posición competitiva.

A través de la observación directa y la entrevista de sus empleados, se pudieron identificar algunas inconsistencias en el desempeño de las labores diarias, la empresa en su seccional no cuenta con las diferentes herramientas tecnológicas que le permitan agilizar los diferentes procesos administrativos y de servicio al cliente. No hay una oficina adecuada para la atención al público. No existen procesos establecidos que permitan ejecutar las actividades de forma eficiente y organizada e identificar responsables, tiempo, recursos y áreas relacionadas en cada una de ellas, lo que ocasiona entre otros problemas una inadecuada prestación del servicio y desperdicio de los recursos humanos y físicos existentes. La empresa en la Seccional Tumaco presenta una planeación deficiente, tanto de mediano y largo plazo. Hay deficiencia en la toma de decisiones sobre la marcha de los acontecimientos sin un previo análisis de las variables, internas o externas, que afectan la decisión. Tal situación obedece a factores como la falta de concientización de la dirección acerca de la función planificadora y de su aporte a las demás funciones administrativas, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos, la dificultad en la previsión de eventos futuros, la falta de personal preparado para desarrollar la labor de planeación. Hay un total desconocimiento de los métodos apropiados para tratar los problemas de planeación y previsión. Todo esto puede llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con que cuenta, lo que impide desarrollar una estrategia que garantice su éxito futuro y un marco de referencia en el cual debe basarse la toma de decisiones para facilitar el consenso de dicho proceso en todos los niveles, reflejándose todo esto en la imagen que tienen los clientes sobre la empresa

Esta situación hace necesaria el desarrollo de un plan estratégico en la empresa, con una adecuada participación de los miembros de la misma, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación efectivo por el cual deben darse a conocer los objetivos organizacionales, para poder comprometer a los individuos en las diferentes tareas, en el logro de dichos objetivos y a favor del desarrollo de

la organización, todo esto procurando un mayor posicionamiento competitivo de la Seccional de Porvenir en Tumaco.

### **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

- ✓ ¿Permitirá el desarrollo de un Modelo de Planeación Estratégica el mejoramiento de la posición competitiva de Porvenir Seccional Tumaco?
- ✓ ¿Qué estrategias son las más apropiadas para alcanzar los objetivos y las metas que se propone la empresa?
- ✓ ¿Qué alternativa se puede implementar para lograr un adecuado proceso de planeación?

### **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ✓ ¿Cuál es la satisfacción del cliente con los servicios que ofrece Porvenir Seccional Tumaco?
- ✓ ¿Cuáles son las fortalezas que posee la empresa para enfrentar a sus competidores?
- ✓ ¿Existe valor agregado en la atención al cliente por parte de la empresa?
- ✓ ¿Conoce Porvenir Seccional Tumaco lo que esperan los clientes de la empresa?
- ✓ ¿Cuál es el tipo de control que se lleva en la empresa?

## 2. MARCO TEÓRICO

En términos generales, la Planeación Estratégica se implanta en al menos ocho pasos; de éstos, los primeros seis describen la planificación misma, su implantación, y los últimos dos señalan la evaluación del proceso.

No obstante, sería poco riguroso pretender indicar aquí que estos ocho pasos son los únicos y definitivos, pues cada empresa y cada administrador, ejecutivo, dirigente, presidente o líder, deberá diseñar los mecanismos, los instrumentos y la metodología que considere más conveniente para el caso particular que lo toque manejar. No existen en administración recetas únicas ni consejos absolutos, sino meras orientaciones, siempre obtenidas de experiencias previas y acumuladas a lo largo del tiempo. Por lo tanto, siempre será posible sugerir, opinar, cuestionar e incluso demostrar los procesos sugeridos por los diversos autores que sobre la materia han escrito.

### **PASO 1: Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias.**

Cualquier empresa u organización, así sea esta de negocios o no lucrativa, o bien del sector público, necesita de una misión. Una misión se define como la razón de ser de una organización en su contexto, en su entorno. El concepto de misión no es una moda, ni reemplaza al concepto tradicional de "propósitos" o de "objetivos", ya que en realidad constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa. La pregunta correcta que define la misión de una empresa es la siguiente: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? La respuesta pertinente obliga a los ejecutivos y administradores de la empresa a definir con precisión el ámbito de sus productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales. Los componentes de la definición de una misión son el mercado de consumidores, el producto, la tecnología, la preocupación por sobrevivir, la filosofía de la empresa, el auto concepto de la organización y su preocupación por la imagen pública. Una declaración correcta de misión proporciona la clave para precisar la razón de ser de la empresa y por lo tanto orienta todo el proceso de la planeación estratégica.

### **PASO 2: El análisis del entorno externo.**

El papel que juegan las variables del entorno es vital en la planeación y en la definición de la estrategia de la empresa. Los elementos del entorno definen las opciones disponibles para la administración de la corporación. Una compañía exitosa es aquella que posea una estrategia que le permita un ajuste rápido y oportuno a los cambios del ambiente. Un análisis ambiental le permite a los administradores definir las oportunidades y las amenazas y, por otra parte,

precisar las fortalezas y las debilidades de la empresa. Respecto del comportamiento de las variables del entorno (política, sociedad, economía, legislación, tecnología, cultura, competidores, mercado, etc.) es necesario que los administradores conozcan las tendencias y las mega tendencias que tarde o temprano puedan influir, sino es que determinar, la existencia de la firma.

### **PASO 3: Identificación de oportunidades y amenazas.**

Luego de analizar críticamente el entorno pertinente a la organización, es preciso ahora evaluar aquéllas zonas del ambiente que pueden llegar a representar "ventanas de oportunidad", es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente. Sin embargo, al mismo tiempo es preciso que los administradores tengan la mentalidad abierta para identificar las amenazas, pues tanto unas como otras deben verse oportunamente a fin de que la empresa esté en condiciones de tomar decisiones de modo oportuno.

El análisis de las oportunidades y amenazas sugiere un enfoque amplio de la administración de la empresa, pues lo que para una organización representa una oportunidad para otra es una amenaza y viceversa<sup>1</sup>

### **PASO 4: Análisis de los recursos de la organización.**

Una mira al exterior supone al mismo tiempo una mirada al interior de la organización, pues las fortalezas y las debilidades, lo mismo que las oportunidades y las amenazas, pueden ser tanto externas como internas.

Entendemos por recursos todos los potenciales que la empresa posee, y éstos se refieren tanto a los materiales (económicos, financieros y tecnológicos), como a los humanos (habilidades, destrezas, motivación, liderazgo, capacitación y cultura, entre otros).

En este sentido, habrá que ver si la organización cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las oportunidades y las amenazas, y en todo caso aprovecharlas o, en su caso, evitarlas y/o superarlas. Algunas preguntas guía son las siguientes:

- ✓ ¿Qué habilidades tienen los ejecutivos de la compañía?
- ✓ ¿Qué destrezas tienen los empleados?
- ✓ ¿Contamos con la tecnología necesaria?
- ✓ ¿Poseemos el capital de trabajo y el capital financiero necesario y suficiente?

---

<sup>1</sup> RODRIGUEZ POTTELLA, Marlene. Manual de Planificación Estratégica. Bogotá: 3R editores, 1997. p 352.

Éstas y muchas otras preguntas habrán de ser respondidas antes de dar un paso definitivo y comprometer los recursos de la empresa en aventuras no medidas y evaluadas.

### **PASO 5: Identificación de las fortalezas y debilidades.**

Una fortaleza es cualquier actividad que la empresa realiza bien, es decir, eficaz y eficientemente; por otro lado, también es fortaleza cualquier recurso de que dispone en modo preferente a sus competidores. En contrasentido, las debilidades son actividades en las que la empresa no es ni eficaz ni eficiente, o bien recursos que necesita pero que no posee. Ahora, si la empresa cuenta con habilidades y recursos excepcionales, mejores que los de sus competidores más cercanos, entonces la empresa realmente cuenta con una ventaja competitiva diferencial, ventaja que debe aprovechar antes que sus competidores, pues de lo contrario las oportunidades se extinguirían rápidamente.

### **PASO 6: Revalorización de la misión y objetivos de la organización.**

La fusión de los pasos 3 y 5 tiene efecto en la evaluación de las oportunidades de la empresa. El análisis cruzado de las fortalezas y debilidades en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como "Análisis DOFA". , el mismo puede ser interpretado en un cuadrante dividido en cuatro secciones:

En un cuadrante FO, la empresa posee fortalezas y puede aprovechar las oportunidades que se le presenten; en un cuadrante DO la empresa, puesto que tiene debilidades, se encuentra incapacitada para aprovechar las oportunidades; por su parte, en el cuadrante FA la empresa tiene fortalezas y puede enfrentar con éxito las amenazas que se le presenten; por último, en el cuadrante DA la organización se encuentra en posición crítica, pues se le presentan amenazas y ella se encuentra en posición de debilidad.

Un análisis de este tipo le permite a los administradores de la empresa una posibilidad real de evaluar lo que efectivamente pueden hacer. En consecuencia, constituye un instrumento fundamental para analizar y revalorar los objetivos de la empresa, pero ante todo su misión, su visión y la estrategia que de ellas se deriven.

Preguntas tales como ¿Son realistas? ¿Requieren adaptación? ¿Es preciso replantear la misión de la empresa? Si se requieren cambios, entonces es altamente prudente que la alta dirección de la empresa emprenda innovaciones de rumbo, en caso contrario es preciso entonces que la empresa empiece a diseñar una estrategia para hacer realidad los planes.

Tal vez sea necesario insistir aquí en que regularmente el concepto de misión no ha sido entendido cabalmente dentro del marco de pensamiento de la planeación estratégica, pues suele tomársele como sinónimo de "propósitos" y de hecho muchos consideran que el término "misión" es meramente una moda, un neologismo o simplemente una nueva forma de decirle a los propósitos. Esto es falso, pues el concepto de misión responde precisamente a una necesidad<sup>2</sup> estratégica, de tal modo que la misión sea capaz de expresar la razón de ser de la empresa u organización en su contexto, definiendo con claridad los beneficios que le ofrece al mercado, las necesidades de sus clientes y los valores que la compañía posee y que constituyen su filosofía empresarial.

### **PASO 7: Formulación de estrategias.**

Entre las variadas opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras. En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor que sus más cercanos competidores pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva. De modo que el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad.

### **PASO 8: Implantación de la estrategia.**

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará. Por esta razón, los administradores deberán ser muy cuidadosos en definir no solo la estrategia primaria, esto es, la estrategia básica o principal de la empresa, sino que deberán también precisar la estrategia de implantación, llamada también secundaria, pues tan importante es la una como la otra.

### **PASO 9: Evaluación de resultados.**

Todo proceso de planeación es incompleto si carece de elementos evaluatorios. El control nace con la planeación, pues son procesos gemelos en el sentido de que van parejos, a la par, durante el camino de la gestión. No se concibe el uno sin el otro. Medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica necesariamente la existencia de parámetros de referencia contra los cuales tasar, apreciar y juzgar lo obtenido. De esta manera, preguntas tales como ¿Qué tan efectivas han sido nuestras estrategias? ¿Qué ajustes son necesarios?

---

<sup>2</sup> GODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica Aplicada. Santa fe de Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. p 893.

Aquí podremos saber qué tan efectiva fue la estrategia que se eligió y en estas condiciones los administradores estarás en capacidad de tomar las mejores decisiones.

Los pasos descritos hasta aquí expresan los momentos decisivos que los administradores de una empresa deben tomar en cuenta cuando se enfrentan a la necesidad de pensar estratégicamente y de otorgar planes de largo plazo para sus compañías u organizaciones.



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Plan Estratégico aplicado a la Seccional de Porvenir en San Andrés de Tumaco que permita establecer objetivos y metas claras, así como también las estrategias apropiadas que contribuyan al mejoramiento de la situación de la empresa y a su posicionamiento competitivo en el mercado.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Conocer la imagen que tienen los clientes reales y potenciales de la Seccional de Porvenir en Tumaco, a través de la realización de un estudio del mercado.
- ✓ Determinar el Perfil Competitivo Interno y el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio, estableciendo las matrices de evaluación del factor interno y externo a través de la realización de un Diagnóstico Estratégico.
- ✓ Determinar las estrategias funcionales a través de la aplicación de la Matriz DOFA.
- ✓ Establecer el grado de vulnerabilidad de la empresa de acuerdo a los cambios que presenta su entorno y establecer las estrategias pertinentes.
- ✓ Elaborar las matrices DOFA, PEEA, BCG, IE, CPE, GE, que permitan formular estrategias tendientes a mejorar la situación global de la empresa.
- ✓ Establecer indicadores de gestión que faciliten la medición y el control en la consecución de las estrategias fijadas.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Porvenir, Seccional Tumaco debe prepararse para convertirse en una empresa competitiva, para ello se debe realizar un diagnóstico que permita identificar sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas, para conocer que estrategias debe implementar para el mejoramiento de sus procesos administrativos y operativos que conlleven a un mejor posicionamiento en el mercado.

En la actualidad la empresa no tiene establecidos unos objetivos y metas claras que le permitan implementar estrategias adecuadas para mejorar su posición competitiva por lo cual es urgente iniciar un proceso de Planeación Estratégica, de lo contrario, en primer lugar, no serán eficientes sus procesos productivos y administrativos, de otro lado no hay una identificación por parte de los empleados con los objetivos y la misión de la empresa y todo esto tendrá como resultado que la empresa no logre una posición competitiva que la mantenga en el mercado.

La empresa necesita identificar cual es el negocio en el que se encuentra y conocer la imagen que sus clientes tienen de ella, cuáles son sus preferencias, cuáles son los elementos que la diferencian de la competencia. Esta información la podemos obtener a través de un estudio del mercado. De esta manera Porvenir Seccional Tumaco aprovechará y utilizará al máximo las herramientas que posee para posicionarse en el mercado como una de las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones y Cesantías líder en el mercado regional.

Todo lo anterior hace necesaria la elaboración de un diagnóstico empresarial y un plan estratégico que le permitan a la empresa establecer objetivos, estrategias, políticas y metas claras que contribuyan a alcanzar un mayor posicionamiento competitivo.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 TIPO DE ESTUDIO

Es un estudio de tipo descriptivo por que los procesos que se realizarán para obtener la información pertinente tanto a nivel externo (Estudio del Mercado), como a nivel interno (Diagnóstico), permitirán la identificación de características específicas de comportamiento, conducta y actitudes de la población en estudio tanto clientes como trabajadores y la relación existente entre ellas.

Además las técnicas de recolección de información utilizadas en este estudio son las encuestas, entrevistas y observación, las cuales son de indispensable aplicación para el presente trabajo.

Así mismo se utilizarán técnicas de muestreo y la información obtenida será sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

### 5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado para el estudio a nivel interno es la observación por medio de la cual se perciben ciertos tipos de comportamientos en cada uno de los empleados al momento de llevar a cabo sus labores, lo que contribuye a la realización del diagnóstico. Además debido a que se estudian diferentes variables de comportamiento de una población, es necesario aplicar un método estadístico de investigación, permitiendo generalizar características de la muestra a la población teniendo en cuenta las diferentes técnicas de muestreo.

### 5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

**5.3.1 Fuentes Primarias.** Se acude a este tipo de información debido a la naturaleza de la investigación que requiere el estudio del ambiente interno de la empresa mediante la observación y la aplicación de cuestionarios a los empleados y para el estudio del cliente las encuestas.

**5.3.2 Fuentes Secundarias.** La definición del modelo que se plantea en este trabajo hace necesaria la revisión de textos y documentos relacionados que contribuirán a la fijación del modelo a desarrollar.

### 5.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

**5.4.1 Población objeto de estudio.** Para realizar el estudio a nivel interno la empresa será tomada en su totalidad, por tanto se realizará un censo que permitirá estudiar a todos los elementos que conforman la población,

específicamente Porvenir Seccional Tumaco cuenta con 2 empleados A nivel externo la población la conforman los clientes de la empresa.

**5.4.2 Procedimiento de muestreo.** El procedimiento a aplicar es el muestreo aleatorio simple que consiste en elegir un individuo al azar hasta completar el tamaño de la muestra requerido.

**5.4.3 Tamaño de la muestra.** La determinación del tamaño de la muestra depende de la población, si es finita o infinita, en este caso es una población finita.

Fórmula:

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

n = muestra

Z = nivel de confianza de 95%

p = probabilidad de éxitos

q = probabilidad de fracasos

e<sup>2</sup> = margen de error

**5.4.4 Método de recolección de información.** Teniendo en cuenta las características de la investigación tanto a nivel interno como externo se ha utilizado el método de recolección de información primaria, el instrumento aplicado es la encuesta, que por sus características permite obtener información muy valiosa que contribuirá a realizar un análisis más confiable de la población objeto de estudio y de esta manera será posible cumplir con los objetivos de la población.

## 5.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenida la información de los dos estudios se procederá a sus análisis; en el caso del diagnóstico se analizarán las respuestas de los empleados y mediante un proceso de tabulación se obtendrán datos que facilitarán la determinación de las fortalezas y debilidades de Porvenir Seccional Tumaco en las diferentes áreas a estudiar.

En la estudio del mercado se codificarán las respuestas de cada pregunta de manera que facilite la tabulación, relación y análisis, la información se presentará en tablas, cuadros y gráficos que faciliten su comprensión a personas ajenas a la investigación.

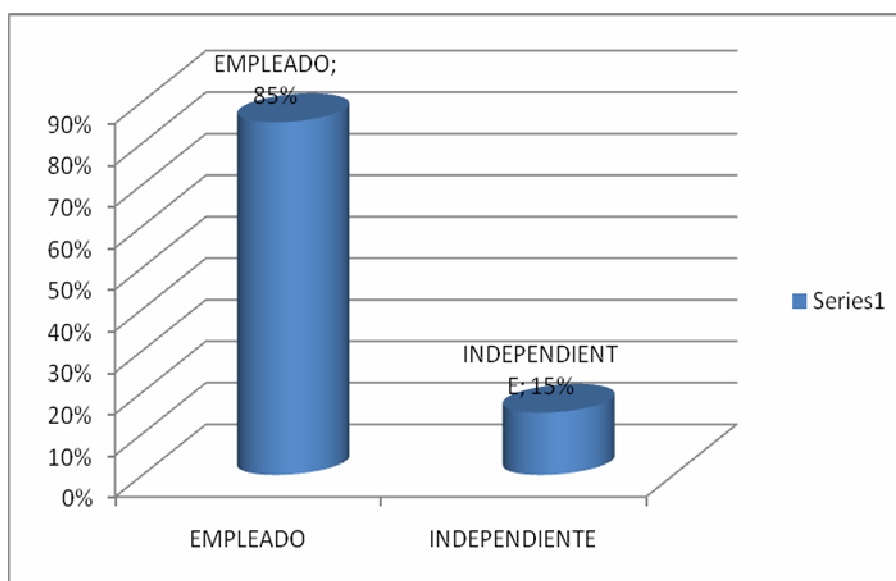
## 6. ANÁLISIS DEL MERCADO

Uno de los factores importantes para conocer la situación de la empresa es saber la percepción que el cliente tiene de la misma; en este caso la realización de un análisis del mercado permitirá la obtención de información verídica que contribuirá a cumplir con el objetivo de saber cual es la expectativa de los clientes actuales de la empresa y si lo que ofrece al mercado es realmente lo que este necesita.

La investigación se realizará con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error del 5% permitiendo de esta manera obtener una información mas verídica e influyendo de manera directa en las acciones que se emprendan.

### 6.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

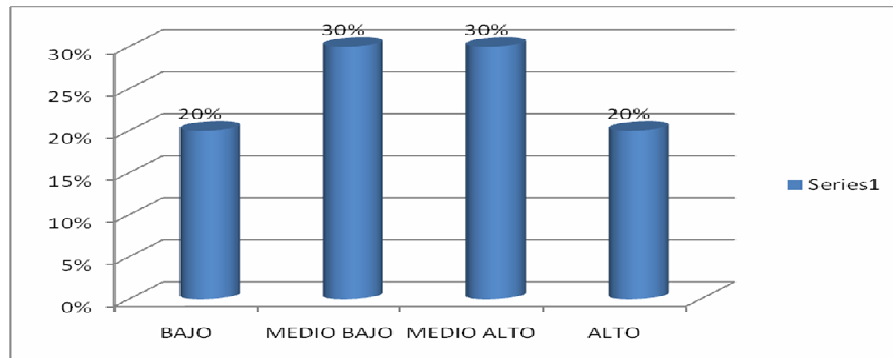
**Figura 1. Clasificación de los clientes según ocupación.**



FUENTE: Esta investigación, Tumaco 2008

El 85% de los afiliados a Porvenir Seccional Tumaco son empleados de empresas o negocios, el 15 % cotizan de manera independiente.

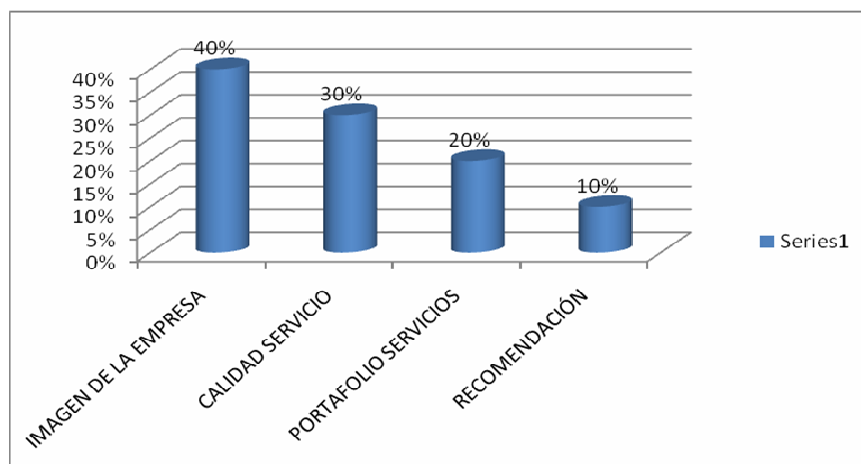
**Figura 2. Clasificación de los clientes según estrato**



FUENTE: Esta investigación, Tumaco 2008

El 20% de los clientes afiliados pertenecen al estrato bajo, esto debido a que la clase más vulnerable es la que menos oportunidades de empleo tiene sumado esto al alto índice de desempleo en la región. Los porcentajes más altos están representados por los estratos medios.

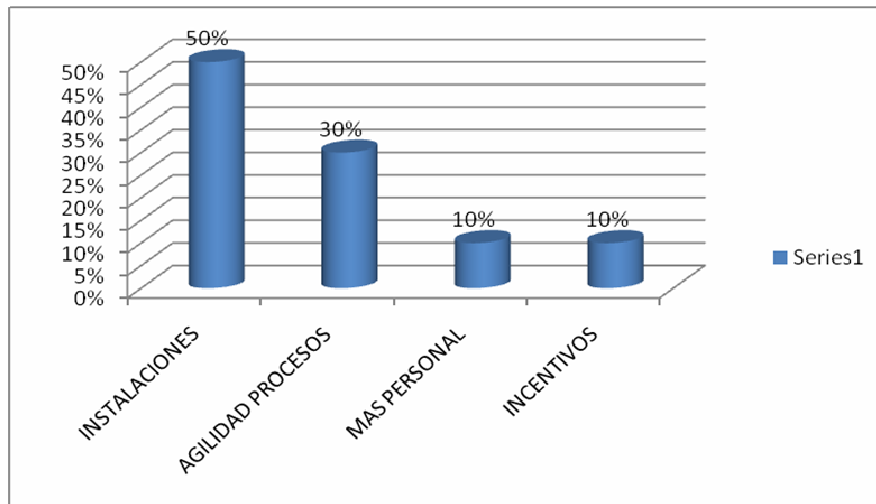
**Figura 3. Motivos de afiliación**



FUENTE: Esta investigación, Tumaco 2008

Los motivos por los cuales los clientes prefieren a Porvenir, son en primer lugar por su imagen, seguido de la calidad de los servicios y en menos proporción por recomendación.

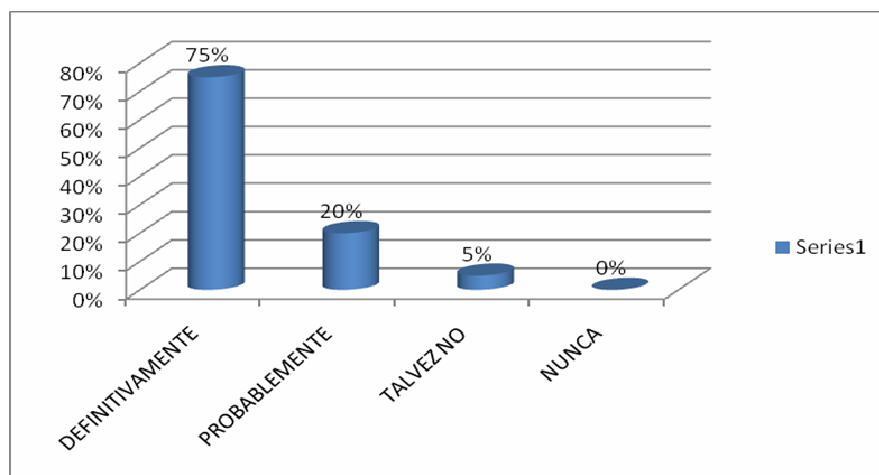
**Figura 4. Cambios sugeridos para mejorar los servicios**



FUENTE: Esta investigación, Tumaco 2008

La mayoría de los clientes coinciden en que la seccional debe ampliar sus instalaciones para mayor comodidad. Un buen número sugiere mayor facilidad y agilidad en los procesos, esto se debe a que no contamos con la maquinaria y equipo ideal ni actualización en tecnología para facilitar las consultas de los clientes.

**Figura 5. Disponibilidad del cliente para recomendar a Porvenir Tumaco**



FUENTE: Esta investigación, Tumaco 2009

El 75% definitivamente recomendaría a la empresa, un 20 % probablemente lo haría, un 5% tal vez no lo haría y nadie manifestó no recomendarla.

## 7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Toda empresa por pequeña que sea debe realizar periódicamente un diagnóstico para conocer la situación por la que atraviesa, su funcionamiento, rentabilidad, participación en el mercado, nivel de aceptación, entre otros factores que determinan el estado de la misma que la hacen competitiva o por el contrario rezagada.

El diagnóstico aplicado a la empresa PORVENIR Seccional Tumaco, se realizó determinando dos aspectos claves que influyen de manera directa en el funcionamiento de la misma, los cuales están interrelacionados y a los cuales ninguna empresa puede dejar de estudiar, estos son el perfil competitivo interno y el perfil de oportunidades y amenazas del medio.

### 7.1 DIAGNÓSTICO DEL PERFIL COMPETITIVO INTERNO (P.C.I)

La aplicación de la matriz P.C.I permite a la empresa analizar las variables internas claves para el buen funcionamiento de la misma. Las fortalezas y debilidades identificadas están detalladas de tal manera que permitan una mejor correlación de evaluación del ambiente interno, las áreas que se utilizaron para este diagnóstico son:

- Capacidad competitiva.
- Capacidad directiva.
- Capacidad del talento humano.
- Capacidad financiera.
- Capacidad tecnológica.

**7.1.1 Capacidades.** Analizamos aquí cada una de ellas

**7.1.1.1 Capacidad directiva.** Esta capacidad se refiere a todas las capacidades y conocimientos que posee el gerente o encargado de dirigirla. Los gerentes deben ser integrales y conocer las variables intrínsecas que afectan el buen desempeño de la empresa como pueden ser la motivación, el clima organizacional, los objetivos que se fija la empresa y los de cada departamento, división, subdivisión, etc.



Imagen de la empresa: Este ítem es considerado una fortaleza alta de alto impacto porque la empresa es reconocida por la calidad de los servicios que ofrece y su trayectoria en el mercado aunque requiere de una mayor acción publicitaria (en la seccional), para lograr un mejor posicionamiento en la mente del cliente.

Uso de planes estratégicos: Representa una alta fortaleza de alto impacto porque la empresa considera necesario la utilización de este tipo de herramientas, interacciona con el medio por la experiencia que ha ganado con el tiempo y analiza estratégicamente las oportunidades que el entorno puede ofrecerle para incrementar la demanda, para estar delante de la competencia, y para posicionarse en el mercado.

Liderazgo: Éste ítem es considerado una Fortaleza Alta de Alto Impacto porque sus directivos tienen esta capacidad la cual la transmiten a cada uno de sus colaboradores.

Empowerment: Representa una Fortaleza Media de Alto Impacto, por que los directivos delegan funciones a sus colaboradores en algunos aspectos a las diferentes seccionales de acuerdo a las políticas de la compañía.

Conocimiento del medio externo: Este ítem es considerado una fortaleza baja de alto impacto debido a que PORVENIR Seccional Tumaco conoce el sector al que pertenece debido a su trayectoria en el mercado, sin embargo desconoce los factores externos que inciden en el normal funcionamiento de la empresa, aquello que puede beneficiarlo como lo que representa peligro para su supervivencia.

Manejo de habilidades administrativas: Como son la comunicación, liderazgo, delegación, motivación, toma de decisiones etc. Este ítem es considerado una fortaleza media de alto impacto, por que la comunicación existente entre personal de la seccional con los del personal operativo y administrativo de la casa matriz no es muy fluido, el liderazgo es ejercido por los administrativos, el nivel de motivación del personal es aceptable aunque no el ideal, las decisiones son tomadas por la casa matriz.

Las opiniones de los colaboradores de la seccional poco son tenidas en cuenta, el personal solo se limita a realizar su trabajo y no existen programas de integración o motivación, por ello los trabajadores cumplen con las funciones de su cargo sin expectativas de mejora en el mismo.

Uso de herramientas administrativas: Como manuales y reglamentos, la seccional de Tumaco cuenta con manuales de funciones, manuales de procesos, reglamento interno de trabajo estandarizados para todas las seccionales y por ende las actividades importantes se fijan desde la casa matriz lo que en determinados momentos causa interrupciones y demoras en otros procesos, por esta razón se considera una fortaleza media de alto impacto.

Filosofía corporativa: La empresa cuenta con una filosofía corporativa de servicio clara que hace saber a sus trabajadores hacia donde se dirigen todas las acciones que emprenden, pero falta interacción con la casa matriz, por ello este ítem se considera una fortaleza media de mediano impacto ya que afecta el comportamiento de los colaboradores que reflejan esta incertidumbre y desconocimiento en el desarrollo de sus actividades prestando servicios deficientes que afectan la posición competitiva de la empresa.

**7.1.1.2 Capacidad de talento humano.** Es de gran importancia porque en toda organización son las personas las que contribuyen en los cambios y determinan de manera sustancial su desarrollo, crean, innovan y responden a la administración por los recursos físicos y financieros y porque su bienestar debe ser el principio fundamental. Aquí es muy importante tener en cuenta el trabajo en equipo que se realiza en la Compañía en general como en la Seccional Tumaco.

En esta etapa se realizó una entrevista a los colaboradores de PORVENIR seccional Tumaco que contribuyó al estudio de varios de sus ítems que conforman este análisis.

## 7.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

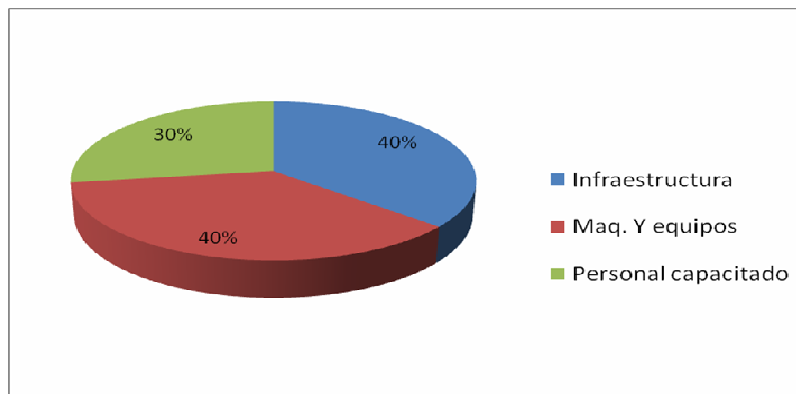
**Cuadro 1. Nivel de satisfacción el cliente según el personal.**

Respuesta	Nº	%
Si	2	100%
No	0	0

Fuente: Esta investigación, Tumaco 2008

Según la percepción de los empleados, la seccional brinda un alto nivel de satisfacción a sus clientes, ya que afirman que los servicios son de gran calidad según las exigencias del cliente y se brinda una buena atención, factores de gran importancia en la satisfacción total de quienes adquieren los servicios de la seccional.

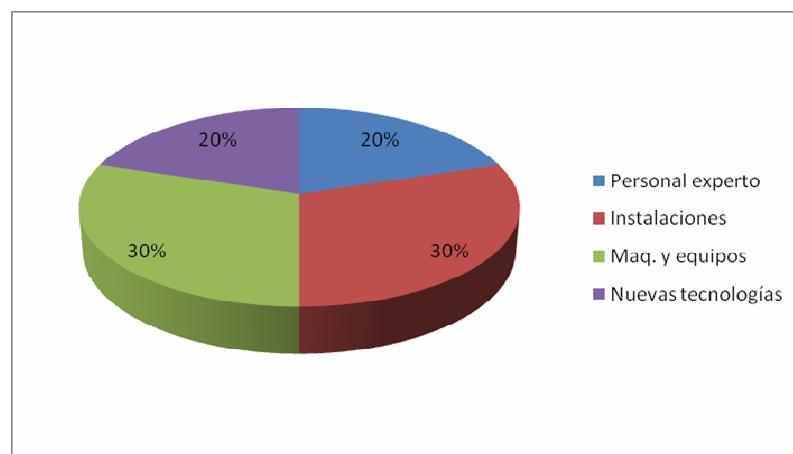
**Figura 6. Factores que impiden la buena prestación del servicio según el personal.**



Fuente: Esta investigación, Tumaco 2008

Los factores que hacen que en algún momento no se cumplan las expectativas que tienen los clientes acerca del servicio de la seccional son principalmente la infraestructura, las instalaciones pequeñas, la falta de maquinaria y equipos de oficina y la necesidad de personal experto en otras áreas.

**Figura 7. Cambios requeridos según el personal.**



Fuente: Esta investigación, Tumaco 2008

Los trabajadores expresan que la empresa debe mejorar aspectos referentes a adquisición de equipos, contratación de personal experto en otras áreas, consecución de instalaciones y atención al cliente, aspectos fundamentales para el crecimiento de la empresa.

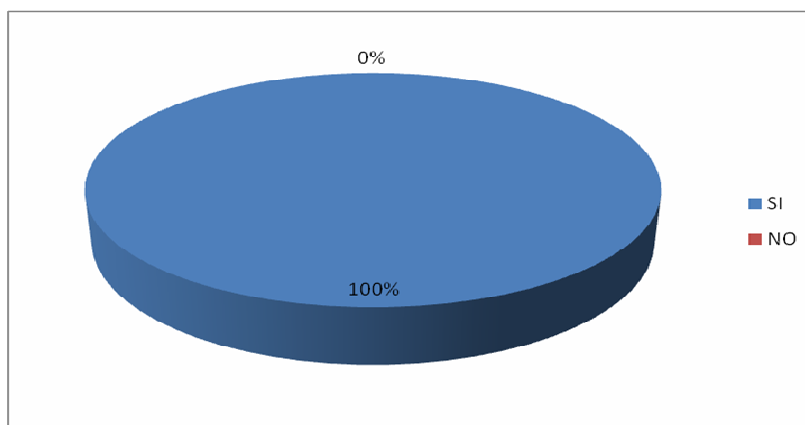
**Cuadro 2. Nivel de aceptación en el mercado según los empleados.**

ACEPTACIÓN	Nº	%
ALTO	2	100
MEDIO	0	0
BAJO	0	0

Fuente: Esta investigación, Tumaco 2008

PORVENIR seccional Tumaco cuenta con un nivel de aceptación alto de acuerdo a la opinión de sus empleados, quienes en un 100% así lo consideran aunque perciben que existe una gran competencia en el mercado representada por HORIZONTE.

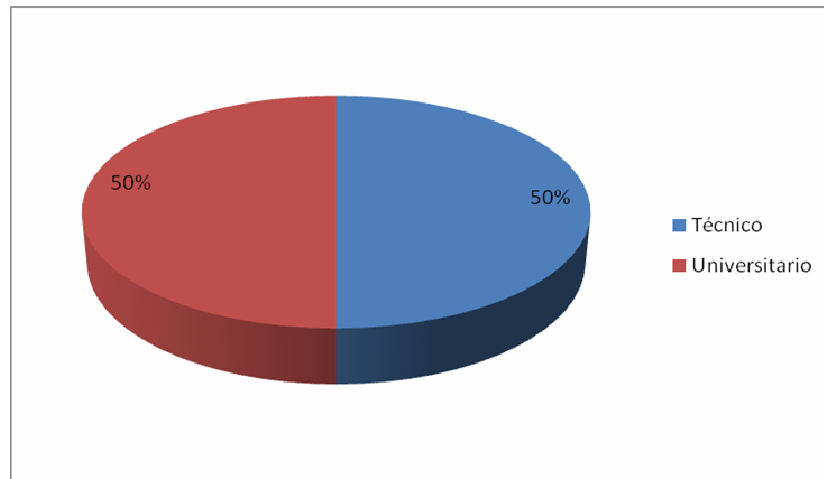
**Figura 8. Importancia del estudio del cliente según personal**



Fuente: Esta investigación, Tumaco 2008.

Para los colaboradores de la seccional, el estudio del cliente es de gran importancia, pues ellos afirman que permite conocer las opiniones acerca de lo que la empresa proporciona, se reciben sugerencias y es una forma de evaluar el desempeño de la empresa en el mercado.

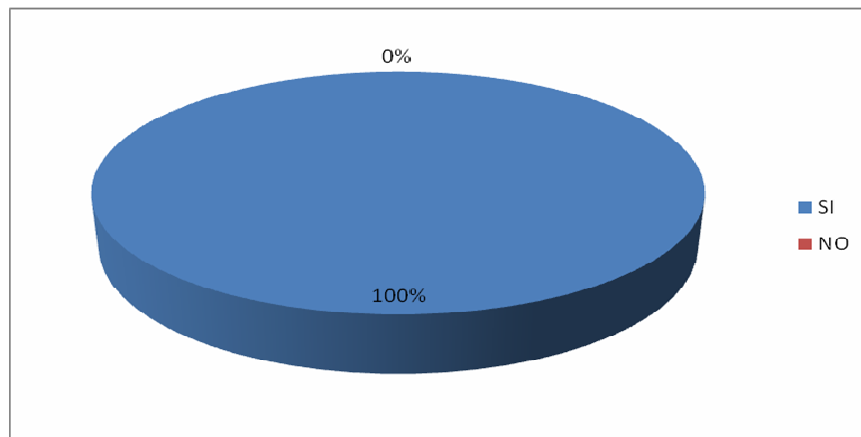
**Figura 9. Nivel académico personal.**



Fuente: Esta investigación, Tumaco 2008

Un trabajador presenta estudios universitarios y el otro estudio técnico.

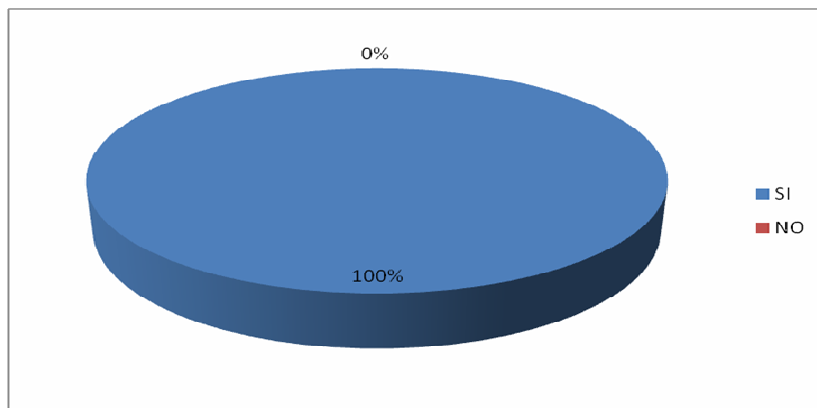
**Figura 10. Aplicabilidad de la capacidad ofrecida por la empresa**



Fuente: Esta investigación, Tumaco 2008

Un 100% de los trabajadores afirma que la capacitación que brinda la empresa si se aplica de manera integral a su puesto de trabajo.

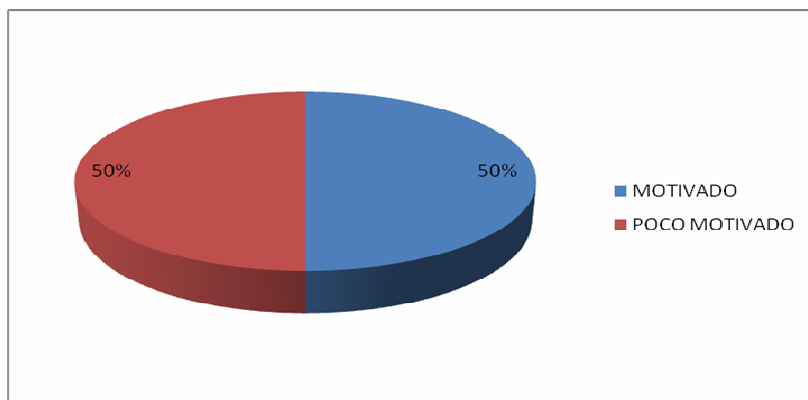
**Figura 11. Grado de suficiencia de la capacitación ofrecida por la empresa.**



Fuente: Esta investigación, Tumaco 2008

El 100% de los trabajadores consideran que la capacitación es suficiente, puesto que se brinda información general de la empresa, como procesos de afiliación, portafolio de servicios, cumplimiento de normas que rigen su funcionamiento, aunque se requiere personal experto capacitado en otras áreas.

**Figura 12. Grado de motivación del personal.**



Fuente: Esta investigación, Tumaco 2008

La motivación en la empresa no tiene buena apreciación puesto que aunque la mitad de ellos afirman que se encuentran muy motivados, la otra parte tiene dificultades en este aspecto, debido a que en ocasiones no se presta mucha importancia a las condiciones del empleado y las sugerencias que ellos hacen.

### Cuadro 3. Relación con jefes

RESPUESTA	Nº	%
Buena	2	100%
Regular	0	0%

Fuente: Esta investigación, Tumaco 2008

Los colaboradores afirman que tiene una relación satisfactoria con sus jefes aunque es importante tener en cuenta las opiniones del análisis anterior.

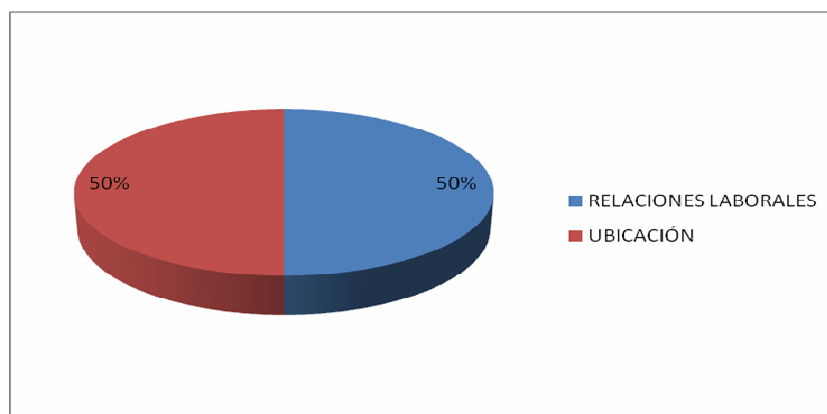
### Cuadro 4. Herramientas de trabajo.

RESPUESTA	Nº	%
Si	0	100%
No	100	0%

Fuente: Esta investigación, Tumaco 2008.

El 100% opina que no cuenta con todas las herramientas necesarias para desarrollar de manera satisfactoria sus actividades, así como también su lugar de trabajo.

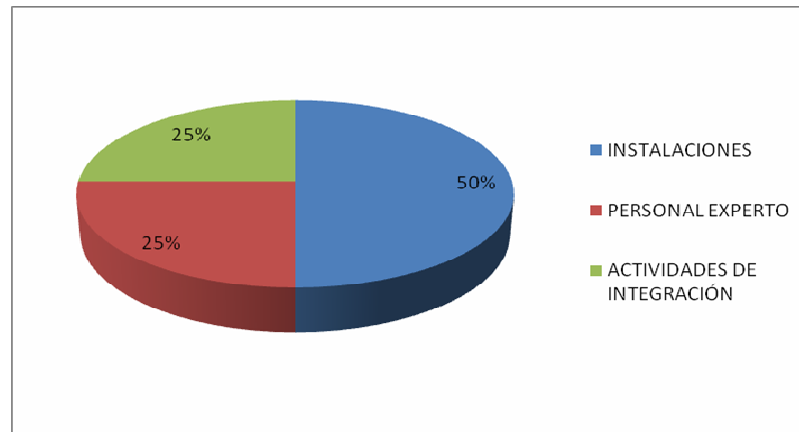
### Figura 13. Factores positivos en el sitio de trabajo.



Fuente: Esta investigación, Tumaco 2008

Existen varios factores que favorecen el trabajo de los empleados como la relación con sus compañeros, las condiciones físicas, etc.

**Figura 14. Cambios para mejorar relaciones laborales.**



Fuente: Esta investigación. Tumaco 2008

Los colaboradores expresan que para mejorar las relaciones laborales primero que todo es importante mejorar (ampliar), el espacio físico del lugar de trabajo, además de actividades de integración e interacción entre clientes internos de otras seccionales para intercambiar experiencias y también con los clientes externos.

Conclusiones: El grado de motivación de PORVENIR seccional Tumaco es un aspecto que debe mejorar, aunque la mitad de sus empleados afirman sentirse muy motivados, la otra parte sustenta que hace falta darle mayor importancia a ello en la empresa pues influye en gran parte en el desempeño de todos los trabajadores en sus labores diarias.

La empresa se preocupa por cumplir a cabalidad con las exigencias de los entes que regulan el funcionamiento de estas compañías, pero las capacitaciones que se ofrecen al personal de Tumaco no cumplen con todas expectativas de sus empleados ni tampoco con las exigencias del mercado debido a que falta personal experto en otras áreas o capacitado para ello.

La empresa ofrece una estabilidad alta en cuanto al salario puesto que la mayoría de sus trabajadores afirma que su nivel de remuneración es bueno y este es proporcional al cumplimiento de las metas y a su rendimiento laboral.

La empresa cumple con un nivel de satisfacción apropiado según la percepción de sus colaboradores debido a que cumple con la calidad de los servicios y demás atributos que hacen que el cliente se sienta satisfecho y esto hace que de igual manera exista un buen nivel de aceptación en el mercado.



Experiencia técnica: Es una *Fortaleza Alta de Alto Impacto* por que los colaboradores poseen los conocimientos apropiados para desempeñar su cargo.

Reclutamiento y Selección: estos son dos procesos orientados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización y la posterior selección de aquellos que presenten mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido. Es una *Fortaleza Mediana de Mediano Impacto* por que la empresa cuenta con los parámetros necesarios sobre la manera de realizar estos procesos, se identifica un proceso de reclutamiento definido y se aplican las técnicas apropiadas de selección de personal, facilitando la elección del personal idóneo para ocupar un determinado cargo, aunque no es garantía para los rendimientos y resultados esperados.

Estabilidad: en la empresa existe una estabilidad buena por el tipo de contrato que se utiliza, puesto que depende de los resultados del personal..

Motivación: es uno de los factores internos que requiere mayor atención, si no se conoce la motivación de un determinado comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas. Se relaciona con el ítem anterior y es considerado una *Debilidad Media de Alto Impacto* porque no existen programas de este estilo que permitan aumentar el amor propio en los trabajadores, ni el amor por lo que hacen.

Nivel de Remuneración: uno de los aspectos mas importantes de la filosofía de una organización es el relacionado con la política de los salarios, el nivel de salarios es un elemento esencial tanto en la posición competitiva en el mercado de trabajo como en las relaciones de la organización con sus propios empleados, es por ello que se define como una *Fortaleza Alta de Alto Impacto*.

Capacitación y Desarrollo del Personal: son procesos que deben ser constantes, y organizados, mediante los cuales las personas adquieren y' refuerzan conocimientos, habilidades y aptitudes en función de los objetivos definidos. Es una *Fortaleza Media de Alto Impacto* aunque falta mayor capacitación en otras áreas sobre todo a seccionales tan pequeñas y aisladas como la de Tumaco.

Clima Organizacional: se relaciona con la motivación pero va mucho mas allá, es la cualidad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es una *Fortaleza Media de Mediano Impacto* porque se procura mantener un ambiente sano donde se puede opinar y aportar ideas para mejorar la realización de sus funciones.

Evaluación del Desempeño: para evaluar a los vendedores se tiene en cuenta el presupuesto de ventas planteado mensualmente, el volumen de ventas alcanzado por líneas de servicios y la captación de nuevos clientes, por esto se considera una Fortaleza Media de Alto Impacto.

Capacidad Competitiva: esta matriz le brinda a la empresa la oportunidad de analizar el comportamiento de cada factor de tal manera que permita determinar la capacidad competitiva de la organización teniendo en cuenta áreas claves como la de mercadeo que tienen gran incidencia en el desarrollo de las actividades organizacionales.

Aceptación del servicio en el mercado: se considera una Fortaleza de Alto Impacto, debido a que la aceptación de los servicios de PORVENIR seccional Tumaco es muy buena.

Portafolio de servicios: este ítem se considera una Fortaleza Alta de Alto Impacto, por que existe gran variedad de servicios.

Calidad de servicios: este ítem es considerado como una Fortaleza Media de Alto Impacto, debido a que hoy en día la calidad ya no es una meta por alcanzar, es una característica implícita que todo producto o servicio debe poseer. Es por ello que PORVENIR seccional Tumaco provee servicios de gran calidad como se exige en entidades donde se comercializan este tipo de servicios, pero por la falta de personal experto en otras áreas, como portafolio de inversiones y trámites de bonos y pensiones en el futuro podría pasar a ser una debilidad si no se contrata personal experto en otras áreas, se adecua una buena infraestructura y se adquieren la maquinaria y equipos eficientes.

Lealtad y satisfacción del Cliente en función de la Calidad: la lealtad y satisfacción del cliente es una Fortaleza Media de Alto Impacto porque el personal que atiende a los clientes tienen experiencia en hacer su trabajo pero se les dificulta un poco el buen trato con el cliente y por tanto se dificulta un poco lograr atraerlo y hacerla parte empresa. La calidad del contacto también incluye la capacidad del vendedor para contar con la suficiente información sobre los servicios que ofrece, es muy difícil satisfacer a todos los clientes.

Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos: en cuanto a la disponibilidad de insumos se considera una *Fortaleza Media de Medio Impacto* porque la empresa cuenta con diferentes proveedores que surten de insumos a toda la organización y estos se distribuyen a las seccionales de todo el país.

Publicidad: entendida la publicidad como los medios utilizados para dar a conocer la empresa y los productos que ofrece al mercado, este ítem es una *Fortaleza Alta de Alto Impacto*. La empresa tiene presupuesto para la realización de publicidad

tanto en televisión, periódico como en radio facilitando de esa manera el conocimiento de la misma en el mercado y por tanto existe una identificación clara de la empresa en la ciudad. Otro medio importante de publicidad lo constituye la fuerza de ventas de sus asesores comerciales quienes visitan permanentemente a las empresas y/o sus clientes potenciales.

Ventajas competitivas: es todo aquello exclusivo que posee una empresa y la diferencia de las demás empresas del mismo sector. Es una *Fortaleza Alta de Alto Impacto!* porque se tienen estrategias convincentes que diferencian los servicios y que permiten incrementar su participación en el mercado como resultado de la aceptación y preferencia de los clientes potenciales.

Capacidad Financiera: dentro de esta capacidad se evalúan todas las operaciones o transacciones que hace la empresa y la realización de registros contables. Estas variables son de gran importancia porque los datos que arrojan son útiles para planear, controlar y evaluar las actividades financieras de la empresa y tomar decisiones oportunas a nivel administrativo y financiero.

Facilidad de acceso a capital: se refiere al comportamiento en la banca, si se cancelan los préstamos en el periodo correspondiente. PORVENIR tiene políticas abiertas para el crédito porque tiene un buen manejo de la banca y por ello este ítem es considerado como una fortaleza alta de alto impacto.

Indicadores de Liquidez: se considera una Fortaleza Alta de Alto Impacto porque la empresa tiene una solidez moderada y suficiente para cumplir con las actividades básicas que realiza, aunque en caso de necesitar capital disponible puede hacer uso de créditos bancarios puesto que tiene facilidad para acceder a ellos por pertenecer al principal grupo financiero y económico del país y es el fondo más sólido según la Superintendencia Financiera de Colombia.

Indicadores de Rendimiento: se considera una Fortaleza Mediana de Alto Impacto porque aunque no se determinan este tipo de indicadores, la rentabilidad que obtiene la empresa de su actividad económica es realmente satisfactoria.

Estabilidad de Costos: es una Fortaleza Media de Alto Impacto debido a que PORVENIR tiene un buen manejo de los costos en los que incurre otorgando la posibilidad de mejorar su margen de utilidad.

Análisis de Estados Financieros: la empresa realiza de manera periódica este tipo de análisis facilitando la obtención de información útil sobre la posición financiera de la empresa y beneficiando la toma oportuna de cualquier tipo de decisión. Es por esto que este ítem se considera una Fortaleza Media de Alto Impacto.

Capacidad tecnológica: esta capacidad se refiere a las tecnologías que la Empresa utiliza para desarrollar su actividad, tecnologías como software especiales, programas contables, programas para manejo de inventarios, a la distribución de la planta de trabajo (oficinas, bodega, sala de espera etc.) y se evalúa para conocer si los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa son los apropiados para el óptimo desempeño de la misma.

Distribución de planta: es una Debilidad Alta de Alto Impacto debido a que las instalaciones de la empresa no brindan comodidad y un ambiente agradable para los clientes, no tiene una adecuada iluminación y ventilación, las diferentes áreas como oficinas, caja, etc. no tienen espacios adecuados que permiten la libre circulación de las personas por que son muy reducidos debido a que la oficina de la seccional está operando en una residencia.

Nivel de tecnología utilizada en los servicios: es una Debilidad Media de Alto Impacto porque PORVENIR Seccional Tumaco, no cuenta con los equipos de trabajo necesarios para desarrollar de manera eficiente sus procesos (equipos de oficina, computadores, etc), ni mucho menos con la tecnología apropiada para agilizar sus operaciones (servicio de internet, fax, etc.). La oficina no está conectada a al Red por lo cual cualquier consulta debe ser realizada de manera individual por los clientes a través de Internet.

Acceso a Nuevas Tecnologías: es una Debilidad Baja de Mediano Impacto debido a que la Empresa, aunque de manera precaria, en el momento puede cubrir la demanda con la maquinaria que posee, en caso de un cambio en las condiciones del mercado no podría acceder de manera oportuna a otro tipo de tecnología por desconocimiento de la misma y falta de recursos. La oficina residencial no está conectada a la red con equipos adecuados y necesarios, pero los asesores les facilitan los servicios desde un PC personal vía Internet y línea call center.

Efectividad en los procesos productivos: se considera una Fortaleza Media de Mediano Impacto, aunque la maquinaria utilizada no brinda procesos eficientes y efectivos, sus colaboradores cumplen con las exigencias del cliente en cuanto a servicios y tiempos.

Disponibilidad de insumos: PORVENIR seccional Tumaco tiene una buena relación con los proveedores lo que garantiza que disponga de los materiales e insumos que necesita en el momento oportuno, permitiendo cumplir con los requerimientos del mercado, por ello este ítem se considera una Fortaleza Alta de Alto Impacto.

### 7.2.1 Matriz del perfil competitivo interno (P.C.I):

**Cuadro 5. Matriz del perfil competitivo interno (P.C.I)**

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
1. Imagen de la empresa	X						X		
2. Uso de planes estratégicos	X						X		
3. Conocimiento del medio externo			X				X		
4. Manejo de habilidades administrativas		X					X		
5. Uso de herramientas administrativas (Manuales y Reglamentos)		X					X		
6. Filosofía corporativa		X						X	
8. Liderazgo	X						X		
9. Empowerment		X					X		
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>									
1. Experiencia técnica	X						X		
2. Reclutamiento y Selección	X						X		
3. Estabilidad	X						X		

<b>CAPACIDADES</b>	<b>FORTALEZA</b>			<b>DEBILIDAD</b>			<b>IMPACTO</b>		
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
4. Motivación		X					X		
5. Nivel de remuneración	X						X		
6. Capacitación y Desarrollo personal		X					X		
7. Clima organizacional		X						X	
8. Trabajo en Equipo	X						X		
9. Evaluación de desempeño		X					X		
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
1. Aceptación del producto en el mercado	X						X		
2. Portafolio de servicios	X						X		
3. Calidad de los servicios	X						X		
4. Lealtad y satisfacción del Cliente		X					X		
5. Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos		X						X	
6. Participación en el mercado		X					X		
7. Publicidad	X						X		
8. Ventajas competitivas	X						X		
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
1. Facilidad de acceso a capital	X						X		
2. Indicadores de liquidez	X						X		
3. Indicadores de rendimiento		X					X		
4. Estabilidad de costos		X					X		
5. Análisis de estados financieros		X					X		

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
1. Distribución de planta y ubicación				X			X		
2. Estrategias		X						X	
3. Nivel de tecnología utilizada en los servicios					X		X		
4. Acceso a nuevas tecnologías					X			X	
5. Efectividad en los procesos productivos		X					X		
6. Disponibilidad de insumos	X						X		

Fuente: Esta Investigación. Tumaco, 2008

## 7.2.2 Matriz de evaluación del factor Interno (M.E.F.I):

### Cuadro 6. Matriz de evaluación del factor interno

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Calidad de los servicios	0.08	4	0.32
2. Aceptación del servicio en el mercado	0.07	4	0.28
3. Lealtad y satisfacción del cliente	0.11	4	0.44
4. Trabajo en Equipo	0.04	4	0.16
5. Imagen de la empresa	0.05	4	0.20
6. Liderazgo	0.06	3	0.18
7. Portafolio de servicios	0.06	4	0.24
8. Nivel de remuneración	0.06	3	0.18
9. Facilidad de acceso a capital	0.07	3	0.21

<b>DEBILIDADES</b>			
1. Infraestructura (distribución de planta).	0.09	1	0.09
2. Maquinaria y equipos	0.10	1	0.10

<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
3. Nivel de tecnología utilizada	0.08	2	0.16
4. Acceso a nuevas tecnologías	0.06	2	0.12
5. Personal capacitado en otras áreas	0.07	2	0.14
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.82</b>

Fuente: Esta Investigación. Tumaco, 2008

La empresa se encuentra por encima del promedio con una calificación de 2.82 lo que significa que tiene una posición estratégica interna relativamente fuerte.

Los factores críticos de éxito constituidos como fortalezas que obtuvieron los mayores pesos son la lealtad y satisfacción del cliente con 0.11, la calidad de los servicios (0.08), y la facilidad de acceso a capital (0.07), aunque no debemos desconocer la relevancia que tienen los otros factores.

Los puntos fuertes que posee la empresa como la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes han sido conseguidos a través de su trayectoria, lo que garantiza un conocimiento de los gustos del mercado y la posterior satisfacción de los mismos. Estos aspectos contribuyen a crear en la mente del cliente consideraciones positivas acerca de la empresa y por tanto la plena aceptación en el mercado.

A los factores internos que hay que ponerles mayor atención y que se constituyen como debilidades de gran cuidado son la infraestructura, la maquinaria y equipos y el nivel de tecnología utilizados. La distribución de planta y todo lo que concierne a este factor como tecnología y maquinaria no está acorde al nivel actual de demanda, presenta falencias en el cubrimiento de la misma, sin embargo es pertinente reconocer la necesidad de ir a la vanguardia de los cambios en los gustos y necesidades del cliente, pues en caso de presentarse cambios se debería recurrir a la utilización de tecnología más avanzada para ofrecer mejores servicios y no quedar rezagados frente a la competencia.



El factor que obtuvo la mayor ponderación es la lealtad y satisfacción del cliente puesto que en el estudio realizado se obtuvieron resultados favorables para la situación actual de PORVENIR seccional Tumaco debido a que los clientes demostraron estar satisfechos con la calidad ofrecida por la empresa así como también con la variedad de servicios que encuentran. Estos resultados son indicadores de la posición competitiva de la empresa que está en la búsqueda del mejoramiento en todas sus áreas para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

### **7.3 DIAGNÓSTICO PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M)**

La aplicación de la matriz P.O.A.M permite a la empresa dar respuesta inmediata y adecuada tanto a las situaciones actuales como futuras de tal manera que se logra predeterminar los cambios de los gustos, deseos y preferencias de los clientes, lo cual permite a la empresa estar preparada para afrontar y contrarrestar las variaciones, tendencias y fluctuaciones sociales, políticas y culturales, con esto se logrará determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno las cuales son de gran relevancia dentro de la participación de PORVENIR seccional Tumaco en el mercado, como también para establecer su nivel de posicionamiento en la mente del consumidor. Para este análisis se tendrán en cuenta diferentes entornos como son: Entorno Económico, Social, Político, Legal, Tecnológico, Geográfico, Ambiental, Demográfico y Competitivo.

**7.3.1 Variables ambientales clave.** Tenemos en cuenta aquí cada uno de los entornos que afectan a la empresa

**7.3.1.1 Entorno económico.** Está relacionado con elementos como la disponibilidad de Mano de Obra, calidad y precio, los materiales, niveles de precios, y demanda que influyen directamente en todo tipo de empresas.

“Es importante estudiarlo porque: impacta directamente sobre las estrategias empresariales”<sup>3</sup>.

“Nivel de ingresos de la población: el ingreso de la población del Departamento ha ido sufriendo disminuciones paulatinas puesto que según el Plan de Desarrollo Económico del Departamento: "para 1989 de \$100 que ganaba un colombiano, el nariñense ganaba \$53 y para el año 2000 la suma era de \$42, ubicándose en condiciones similares a departamentos de menor desarrollo como el Chocó”<sup>4</sup> por tanto es una Amenaza Alta de Alto Impacto debido a que los ingresos son

---

<sup>3</sup> GARZÓN CASTRILLON, Manuel, Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá. UNAD 2006. p. 250

<sup>4</sup> PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE NARIÑO 2004 - 2007, Dimensión Económica. p. 63.

destinados a la satisfacción de necesidades básicas y reduce el porcentaje de dinero que cada persona puede utilizar para salir de compras o almorzar en otro lugar fuera de sus hogares.

**Cuadro 7. Evolución del ingreso per cápita Nariño - Colombia**

<b>AÑO</b>	<b>COLOMBIA</b> \$	<b>NARIÑO</b> \$
1989	100	53
1995	100	45
2000	100	42

Fuente: DANE 2003

Según el censo de 1993 en el departamento de Nariño del total de la población estimada para ese año, el 15% carece de vivienda adecuada, el 20% carece de servicios públicos adecuados, el 32,6 % vive en hacinamiento crítico, el 11.3% reporta inasistencia escolar; en general el 27.4% de la población vive en miseria absoluta y el 53% en pobreza.

Inflación: es la continua y persistente subida del nivel general de precios y se mide mediante un índice del coste de diversos bienes y servicios. Teniendo como base los cinco años anteriores, los estudios realizados por el DANE demuestran que este fenómeno ha sufrido una disminución anual pasando del 10,54 % en el año 2000 hasta el 5.44 % en diciembre del año 2005, logrando una disminución aproximada de 5 puntos<sup>5</sup>. Específicamente la Ciudad de Pasto es una de las regiones con el mayor índice de inflación del país, por tanto se considera una Oportunidad Media de Mediano Impacto por que aunque es una desventaja al disminuir los salarios con la disminución de la inflación el dinero alcanza para que las personas puedan dedicar parte de su dinero en compras o adquisición de productos que no son tan necesarios. A continuación se presenta la evolución que ha tenido este índice desde el año 2000 según información proporcionada por el DANE.

<sup>5</sup> DANE, Estudios Censales 2003.

**Cuadro 8. Paralelo evolutivo de la inflación años 2000-2005.**

<b>AÑO</b>	<b>INFLACIÓN NACIONAL</b>	<b>INFLACIÓN TUMACO</b>	<b>VARIACIÓN</b>
2000	8.75	10.54	1.79
2001	7.65	8.15	0.5
2002	6.99	8.35	1.36
2003	6.46	4.85	(1.64)
2004	5.50	5.85	0.35
2005	4.85	5.44	0.59

Fuente: DANE

**Estructura socioeconómica:** Este factor está relacionado con la distribución del ingreso en la población se sabe que existe una distribución inequitativa de la renta, lo que ocasiona una desigualdad en el poder adquisitivo de las personas, por eso se lo considera una Debilidad Alta de Mediano Impacto, puesto que las personas no pueden adquirir productos que requieran un nivel económico mayor cuando aún no se han solucionado cubierto sus necesidades básicas.

**7.3.1.2 Entorno social.** Se relaciona con actitudes, deseos, creencias y costumbres de un determinado ambiente.

**Orden Público:** El aspecto social atraviesa por una crisis constante en el ámbito nacional y por lo tanto la región también se ve afectada, la presencia de grupos alzados en armas, delincuencia común, milicias han generado una situación de incertidumbre en los mercados. “Una de las principales consecuencias de la acción de estos grupos es el fenómeno del desplazamiento, convirtiéndose la ciudad de Tumaco en un gran receptor de desplazados, puesto que alberga a un alto número de la población proveniente de departamentos como Putumayo, Cauca, Antioquia y Meta”<sup>6</sup>, por tanto este factor se considera una Amenaza Alta de Alto Impacto.

**Inseguridad:** el incremento de la violencia se ha sentido en los últimos tiempos y aún más en la ciudad, donde mientras hace un tiempo los actos delictivos se presentaban de manera esporádica, hoy es muy común presenciar todo tipo de actos violentos comenzando desde asaltos hasta homicidios en pleno centro de la ciudad y a la vista de los transeúntes. Por tanto es una Amenaza Alta de Alto Impacto, porque debido a esta situación muchas personas han tenido que desplazarse a otras regiones y también genera desempleo

<sup>6</sup> PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE NARIÑO 2004 – 2007. Op.cit., p.23.

Índice de desempleo: este factor se ha visto incrementado año tras año en el municipio. Es una condición que se presenta por factores de orden social, económico y político como la -baja inversión, inadecuada distribución del ingreso y concretamente en Nariño la inexistencia de una adecuada infraestructura básica ni un sector industrial realmente consolidado, generando en el año 2002 una tasa de desempleo del 15.2%. Además no es nuevo que este fenómeno afecta a los estratos más bajos de la población quienes al no tener ingresos suficientes generan una demanda muy baja y casi nula de los servicios prestados por la economía y el comercio en general. Es por ello necesario la generación de fuentes de empleo que brinden estabilidad y seguridad a la población económicamente activa (PEA), por este motivo este ítem se considera una Oportunidad Baja de Alto Impacto.

**Cuadro 9. Población en edad de trabajar, tasa de ocupación, de desempleo (abierto Y oculto).**

CONCEPTO	POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAR %	TASA DE OCUPACIÓN %	TASA DE DESEMPLEO %	T.D ABIERTO %	T.D OCULTO %
TOTAL NACIONAL	75.9	53.5	14.1	12.9	1.1
NARIÑO	75.1	63.0	10.3	9.4	0.9

Fuente: DANE. Encuesta continua de hogares. 2003

**7.3.1.3 Entorno político.** Se refiere a la situación política nacional y todo tipo de regulaciones gubernamentales, los cuales influyen de manera directa sobre su normal funcionamiento.

Proceso Electoral: cuando se presenta un cambio de gobierno todas las actividades económicas del país se ven afectadas puesto que existe incertidumbre en cuanto a las políticas, que el nuevo gobierno dispondrá en materia de reformas, leyes, sanciones y cualquier disposición legal para toda la sociedad, por ello se considera una Amenaza Media de Mediano Impacto.

**7.3.1.4 Entorno legal.** Toda empresa está sometida a normas y cambios gubernamentales, los cuales influyen de una u otra manera en su funcionamiento, el establecimiento de normas protectoras o restrictoras busca equilibrar la competencia entre empresas pues determina ciertos requisitos y condiciones que se deben cumplir. Para poder funcionar de manera legal de esta manera la empresa debe investigar de manera completa el sector al cual pertenece, así

como también los requerimientos legales para permitir el libre funcionamiento de la misma y evitar situaciones que interfieran con este objetivo.

Políticas estatales que regulan el sector al que pertenece la empresa: Dentro de los aspectos legales que se analizan en el sector de los fondos de Pensiones y Cesantías se consideran las condiciones y características legales y normativas, por cuanto establecen las directrices en la prestación de dichos servicios. Entre la normatividad vigente en esta materia Las entidades aseguradoras e intermediarios de seguros y reaseguros pertenecen al sistema asegurador, mientras que las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías, como sociedades de servicios financieros, forman parte del sistema financiero. En virtud de las facultades otorgadas por el Congreso, a través de la Ley 35 de 1993<sup>2</sup>, el Gobierno Nacional expidió el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (Decreto 663 de 1993), modificado en parte por la Ley 510 de 1999, la Ley 795 de 2003 y la Ley 964 de 2005, cuerpo normativo que constituye el marco legal que rige la actividad de las entidades financiera, aseguradora y bursátil.

Además de las exigencias que por naturaleza la empresa debe cumplir teniendo en cuenta el Régimen Común al que pertenece; PORVENIR cumple a cabalidad con todos estos requerimientos que permiten su funcionamiento y es por ello que se considera una Oportunidad Media de Mediano Impacto.

**7.3.1.5 Entorno tecnológico.** Este aspecto debe ofrecer una visión del mercado de la tecnología existente y la posición de la empresa frente a la tecnología utilizada por otras empresas similares.

Acceso a tecnología: En el departamento de Nariño existe un bajo nivel de desarrollo tecnológico debido a su posición eminentemente agraria, la mayoría de industrias que están orientadas a mejorar las actividades de este campo, la empresa cuenta con un nivel de tecnología acorde a -las necesidades de los clientes actuales. Sin embargo al querer ampliar su cobertura se debe pensar en brindar mejores servicios para lo cual es necesario la adquisición de tecnología que permita ir a la vanguardia de las exigencias del mercado por tanto representa una Oportunidad Media de Mediano Impacto

Infraestructura: Las empresas regionales de este tipo no cuentan con una infraestructura adecuada que vaya acorde a las necesidades del mercado, donde las áreas sean amplias y brinden comodidad al cliente, es por ello importante que la empresa adopte medidas que contribuyan al posterior cubrimiento de la demanda que en cualquier momento puede aumentar por ello es una Oportunidad Alta de Alto Impacto.

**7.3.1.6 Entorno geográfico.** Es un factor de importancia para la empresa porque indica el lugar donde reside el consumidor como la nación, región, etc. siendo criterios objetivos para clasificar o dividir mercados.

Estado de las vías: el departamento cuenta con una red de carreteras de aproximadamente 6530 km, con una amplia cobertura en la zona andina, sin embargo la comunicación con el resto del país es insuficiente porque cuenta solamente con una vía que comunica al departamento con el resto del país. “Se presenta un proceso acelerado de deterioro de la infraestructura vial. El 71.5% de las carreteras se encuentra pavimentado y solo el 49% de estas' vías están en buen estado”<sup>7</sup>. Es una Amenaza Baja de Mediano Impacto porque puede afectar la llegada de visitantes de fuera de la ciudad.

Desastre Natural: es una Amenaza Media de Alto Impacto, porque igualmente afecta la llegada de habitantes de otras regiones debido al temor que se genera por los posibles sismos o maremotos, reflejándose en una disminución en las ventas.

Área de cobertura: Es una Oportunidad Alta de Alto Impacto porque la empresa aún puede expandir sus mercados y lograr un aumento considerable de las ventas.

**7.3.1.7 Entorno ambiental.** Esta relacionado con el manejo de residuos orgánicos e inorgánicos, el nivel de contaminación que se genera con las actividades realizadas por cada empresa o fabrica y las medidas que éstas toman para evitar un daño a la naturaleza.

Contaminación ambiental: Oportunidad Media de Mediano Impacto por que en la ciudad existe una empresa que se encarga de la recolección de los materiales de desecho que producen las empresas y existe también una cooperativa de reciclaje que se encarga de todos los residuos que pueden ser reutilizados disminuyendo en gran manera la contaminación del medio ambiente.

**7.3.1.8 Entorno demográfico.** Se relaciona con datos sobre nivel de natalidad, numero de habitantes, edad promedio e indicadores en general que definen ciertas características de una región, importantes para determinar el mercado específico donde se dirige una empresa.

Crecimiento Poblacional: “Nariño registra un crecimiento poblacional de 2.03% hasta 1964, luego desciende al 1.74% y al año 2004 llega al 1.66%”<sup>8</sup>. Es un departamento eminentemente compuesto por jóvenes, característico de las regiones en vía de desarrollo, además de patrones altos de fecundidad y natalidad. Además el grupo poblacional entre los 15 y 64 años o población que conforma la fuerza laboral del departamento tiende a aumentar, lo cual es una

---

<sup>7</sup> Ibíd., p.78.

<sup>8</sup> Ibíd., p.29.

Oportunidad Alta de Alto Impacto. En Tumaco el mayor porcentaje de la población habita en las áreas urbanas con un 89% de participación.

“Edad promedio de la población: Desde al año 2000 ha tenido un incremento anual del 1.59%, siendo la edad promedio el rango de 25 años y mas representando el 50% de la población total de la ciudad de Tumaco”<sup>9</sup>, lo que se convierte en una Oportunidad Alta de Alto Impacto.

**Cuadro 10. Población Municipal años 2000 - 2005.**

PASTO	AÑOS					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>POBLACIÓN (En miles)</b>	387.263	396.007	404.774	413.557	422.350	431.144

Fuente: DANE. Estudios Censales. 2003

Nivel de educación: Constituye una herramienta eficaz para la transformación de la estructura social. esta es una Oportunidad Alta de Alto Impacto porque la educación se ha posicionado como una de las actividades mas importantes en el ámbito nacional ya que existe una tendencia cultural orientada a la adquisición de nuevos conocimientos, preparación y capacitación que le permita al trabajador desempeñarse en diversos campos de la mejor manera. Según datos del Plan de Desarrollo del Departamento: "En el año 2002 la población en edad escolar (edades entre 5 y 17 años), correspondía al 30% de la población total del departamento, se proyectaron 552.401 estudiantes potenciales con una matrícula de 396.828 niños y jóvenes, lo que significa una cobertura del 71.83%"<sup>10</sup>

Entre mayor es el nivel educativo de los individuos, mayores son las posibilidades de incrementar sus ingresos pues se fortalece el mercado laboral y se generan ingresos mayores que posteriormente se traducen en un aumento en los niveles de demanda de la población en general, reactivando la economía y mejorando las condiciones de vida de la sociedad en general.

**7.3.1.9 Entorno competitivo.** Se consideran las condiciones del mercado en el cual se desempeña la empresa, conocer quién es la competencia y como compete, patrones de segmentación y tendencias de consumo del cliente, entre otras.

“Competencia informal: Este fenómeno surge a partir de causas como el desempleo, lo que conlleva a que las personas busquen formas mas fáciles de mejorar su calidad de vida, entonces es cuando surgen diferentes tipos de

<sup>9</sup> DANE, Estudios Censales 2003.

<sup>10</sup> PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE NARIÑO 2004-2007, Op.cit., p.38.

negocios en la vía pública donde las condiciones de prestar los servicios o productos son muy diferentes a las de los locales comerciales legalmente constituidos”<sup>11</sup> Esta situación se ha incrementado en la ciudad por causas como el aumento de la pobreza, el desplazamiento y la falta de oportunidades laborales y hoy es muy común observar cualquier tipo de negocio al servicio del público en cualquier sitio del centro de la ciudad.

**Nuevos competidores:** La aparición de nuevos competidores es muy común en estos tiempos donde la población está en la búsqueda continua de oportunidades atractivas de negocios que contribuyan al mejoramiento en la calidad de vida, es por ello que se presenta la incursión agresiva de empresas que llegan al mercado para competir, aunque en este caso no se prevé la incursión de otros competidores en este sector por lo cual es una Amenaza Baja de Bajo Impacto.

**Participación en el mercado:** Amenaza Media de Alto Impacto debido a que existe una gran competencia como lo es HORIZONTE que goza de una gran aceptación, es una empresa que tiene un gran reconocimiento y gran participación en el mercado nacional y regional, debido a la calidad y variedad de sus servicios.

---

<sup>11</sup> Informe de Coyuntura y Empleo en Pasto Agosto 2003 a Julio 2004. Cámara de Comercio. p 4



### 7.3.2 Matriz del perfil (P.O.A.M) de oportunidades y amenazas del medio:

**Cuadro 11. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas del Medio (P.O.A.M)**

ENTORNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>									
1. Nivel de ingresos de la Población (empresas)				X			X		
2. Inflación		- X						X	
3. Estructura socio económica			X				X		
<b>ENTORNO SOCIAL</b>									
1. Orden público	I			X			X		
2. Inseguridad				X			X		
3. Índice de desempleo				X			X		
<b>ENTORNO POLÍTICO</b>									
1. Proceso electoral					X			X	
<b>ENTORNO LEGAL</b>									
1. Políticas estatales que regulan el sector		X						X	
<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>									
1. Acceso a tecnología		X						X	
2. Infraestructura	X						X		
<b>ENTORNO GEOGRÁFICO</b>									
1. Estado de las vías					X			X	
2. Desastre Natural					X		X		
3. Área de cobertura	X						X		
<b>ENTORNO AMBIENTAL</b>									
1. Contaminación ambiental		X						X	

2. Manejo de residuos		X						X	
-----------------------	--	---	--	--	--	--	--	---	--

ENTORNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>ENTORNO DEMOGRÁFICO</b>									
1. Crecimiento poblacional	X						X		
2. Edad promedio de la población	X						X		
3. Nivel de educación	X						X		
<b>ENTORNO COMPETITIVO</b>									
1. Ventajas competitivas	X						X		
2. Nuevos competidores						X	X		
3. Participación en el mercado					X		X		

Fuente: Esta Investigación. Tumaco, 2008.

### 7.3.3 Matriz del perfil competitivo (MPC):

#### Cuadro 12. Matriz del perfil competitivo (MPC)

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	PORVENIR		HORIZONTE		ISS	
		CALIF.	PESO PONDER	CALIF.	PESO PONDER	CALIF.	PESO PONDER
Rapidez y calidad del servicio	0.20	3	0.6	3	0.6	2	0.4
Publicidad	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Imagen de la empresa en el mercado	0.20	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Portafolio de servicios	0.15	4	0.6	4	0.6	1	0.15
Posición financiera	0.15	3	0.45	4	0.6	1	0.15
Maquinaria y equipos	0.10	1	0.1	1	0.1	3	0.3
Ambiente y comodidad de instalaciones	0.10	2	0.2	2	0.2	4	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.15</b>		<b>3.2</b>		<b>2.3</b>

Fuente: Esta Investigación. Tumaco, 2008.

Para la realización de esta matriz se han determinado factores determinantes en la decisión de compra del consumidor. Esto hace referencia a los factores que hacen que un cliente visite PORVENIR seccional Tumaco o adquiera sus servicios y que

tan competitivo es en ese aspecto frente a las empresas competidoras. La seccional posee varios factores positivos a su favor pues aunque tiene una competencia muy fuerte, cuenta con un buen grado de aceptación en la región reflejado en el nivel de satisfacción del cliente actual de la empresa y la imagen corporativa que se ha creado en el tiempo que lleva en el mercado.

La calidad del servicio que presta la empresa se encuentra en una buena posición, puesto que el cliente demuestra un nivel de satisfacción adecuado, además este factor se complementa con el portafolio de servicios donde se ofrece una gran variedad dirigida a los diferentes necesidades del cliente.

La imagen de la empresa es un factor muy importante complementado además por su posición financiera. En cuanto a Infraestructura, esta se constituye en su mayor debilidad, pues no brinda comodidad y un agradable ambiente a sus visitantes, además el nivel tecnológico, aunque es el necesario para la demanda existente, se carece de maquinaria y equipo para ofrecer una mejor atención, por lo que se debe estudiar la posibilidad de nuevas adquisiciones y ampliaciones.

La empresa que mayor competencia representa es **HORIZONTE** puesto que trabaja con altos estándares de calidad y esto se ve reflejado continuamente en el nivel de aceptación de la población en general y los grandes cambios que ha tenido en el paso del tiempo buscando un mejoramiento continuo de sus servicios y por ende su posición en el mercado; esta posición se refleja en la calificación obtenida de 3.2 frente a la cual **PORVENIR** tiene una calificación de 3.15 lo que demuestra que se encuentra en segundo lugar en comparación con la competencia directa escogida como referencia.

### 7.3.4 Matriz de evaluación de factor externo (M.E.F.E):

**Cuadro 13. Matriz de evaluación del factor externo.**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Políticas que regulan el sector	0.09	4	0.36
Acceso a tecnologías de punta	0.10	3	0.30
Edad promedio de la Población	0.13	4	0.52
Nivel Educativo	0.12	3	0.36
<b>AMENAZAS</b>			
Nivel de Ingresos	0.12	2	0.24
Orden Público	0.06	1	0.06
Estado de las vías	0.08	2	0.16
Riesgo de desastre natural	0.05	2	0.10
Competencia	0.13	4	0.52
Índice de desempleo	0.12	2	0.24
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.86</b>

Fuente: Esta Investigación. Tumaco, 2008.

Los factores que obtuvieron el peso más alto fueron la competencia y el acceso a la tecnología. Estos factores se convierten en decisivos para la empresa porque por una parte del nivel de tecnología utilizado depende la calidad de los procesos y por consiguiente los servicios que se ofrecen, en este caso la empresa en el momento cuenta con una tecnología acorde al nivel de demanda que se presenta, pero igualmente representa una oportunidad debido a que en caso de requerir cambios la empresa conoce la existencia de maquinaria y tecnología adecuada para el mejoramiento de sus procesos y cuenta con una relativa facilidad para su adquisición.

Por otra parte pueden llegar al mercado empresas nuevas que cuenten con tecnología e infraestructura moderna que deje rezagada a, la seccional es por ello que debe estar atenta a todos los cambios que ocurran en el entorno.

El nivel de ingresos y el desempleo igualmente son factores que definen el estado de la empresa puesto que actualmente estos índices han desmejorado y otras situaciones estructurales del país las que hacen que la población no pueda adquirir sino elementos que satisfacen las necesidades básicas y dejar de lado otros productos y servicios.

PORVENIR seccional Tumaco lucha día a día por mantener su posición financiera sin dejar de lado las obligaciones que por su naturaleza debe cumplir.

El total ponderado que resultó en esta matriz es de **2.86** lo que demuestra una calificación por encima del promedio 2.5 lo que significa que la empresa conoce el verdadero impacto que tiene cada variable del entorno que la rodea por consiguiente la formulación de estrategias que contrarresten esta situación es indispensable. Además esto significa que la organización está respondiendo de manera acertada a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

## 8. MATRIZ D O F A

**Cuadro 14. Matriz DOFA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Edad promedio de la población</li> <li>2. Nivel educativo</li> <li>3. Acceso a nuevas tecnologías</li> <li>4. Políticas que regulan el sector</li> <li>5. Aumentar cobertura (clientes potenciales).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia</li> <li>2. Nivel de ingresos</li> <li>3. Desempleo</li> <li>4. Estado de las vías</li> <li>5. Orden público</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lealtad y satisfacción del cliente</li> <li>2. Calidad de los servicios</li> <li>3. Imagen de la empresa</li> <li>4. Facilidad de acceso a capital</li> <li>5. Publicidad</li> </ol>	F4 -- O3 F1 – O5 F2 – O5 F3 – O5 F4 – O5 F5 – O5	F1 – A1 F3 – A1 F4 – A1 F5 – A1 F2, F3 – A2, A3 F4 – A4
<b>DEBILIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura (instalaciones)</li> <li>2. Maquinaria y equipos</li> <li>3. Nivel de tecnología</li> <li>4. Personal capacitado en otras áreas</li> </ol>	D2 – O3 D3 – O3 D4 – O5	D1 – A1 D2 – A1, A2 D3 – A1, A3, A5 D4 – A1, A3, A5

Fuente: Esta investigación. Tumaco 2008

## 8.1 ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA

- a. A través de la capacidad que la empresa tiene para acceder a capital, realizar un estudio técnico que permita conocer la necesidad de inversión en maquinaria e infraestructura y diseñar un presupuesto para su adquisición.
- b. Aprovechar la calidad de los servicios que ofrece la empresa para mejorar el posicionamiento en el mercado a través de una intensa campaña publicitaria dirigida a la comunicación extensiva de las ventajas con que cuenta la empresa para satisfacer las necesidades de todo tipo de clientes. .
- c. Diseñar estudios dirigidos a los clientes actuales "de la empresa para conocer el nivel de satisfacción, así como también los cambios que esperan y a través de la satisfacción del mercado que actualmente atiende lograr extender la imagen de la empresa y aumentar su cobertura.
- d. Trabajar continuamente en el mejoramiento de los servicios manteniendo las ventajas y calidad de los servicios.
- e. Mediante el incremento en las utilidades de la empresa hacer posible la contratación de personal para ampliar la cobertura mejorando la situación económica de algunas familias.
- f. Mediante la realización de investigaciones determinar las ventajas competitivas con las cuales debe trabajar la empresa como la creación de nuevos servicios adicionales que permitan atacar la entrada de nuevas empresas.
- g. Utilizar los servicios que prestan entidades como la Cámara de Comercio y realizar convenios para capacitar al personal directivo y operativo con el fin de mejorar los procesos que en la empresa se desarrollan. .
- h. Aprovechar la ubicación favorable la seccional para llegar a segmentos claves del mercado con productos y servicios acordes al ritmo acelerado de la vida actual.
- i. Elaborar programas de motivación del talento humano con el fin de sensibilizar al personal con los objetivos que persigue la empresa, y generar sentido de pertenencia y por ende tener una ventaja sobre el competidor.
- j. Fortalecer la participación en el mercado con el fin de no ser desplazados por la competencia que aumenta cada día más.

## 9. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

**Cuadro 15. Análisis de vulnerabilidad.**

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
Variabilidad de servicios y calidad	Servicios de calidad deficiente y poca variedad	Disminución del nivel de ventas mala imagen corporativa ante el cliente	9	0.1	7	III
Ubicación geográfica	Aumento de empresas Competidoras	Disminución del Posicionamiento Perdida del mercado	7	0.8	6	II

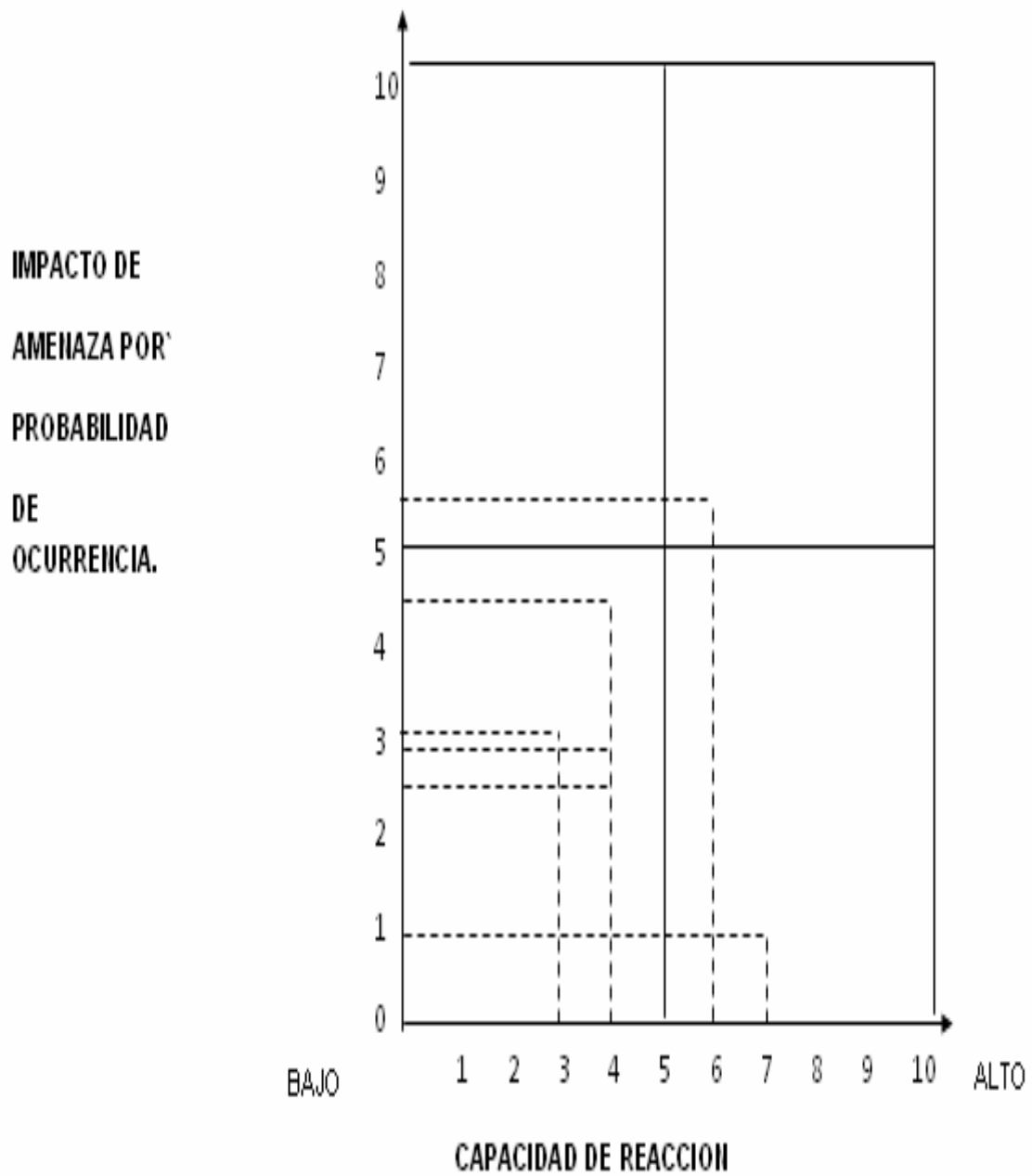
PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
Experiencia en el negocio	No actualizar conocimientos En cuanto a manejo adtvo de la empresa.	Estancamiento en el Desempeño de la empresa, rezago en Las actividades.	9	0.3	4	IV
Imagen corporativa	Cambios en las necesidades del cliente	Preferencia del cliente por la competencia O empresas nuevas.	8	0.3	4	IV
Tecnología utilizada	Rezago en el nivel Tecnológico- Resistencia al cambio	Disminución en la Capacidad de producción Demanda insatisfecha	7	0.4	3	IV

Fuente: Esta investigación. Tumaco, 2008



## 9.1 GRADO DE VULNERABILIDAD

Figura 15. Grado de vulnerabilidad.



Fuente: Esta investigación. Tumaco, 2008

## 9.2 ESTRATEGIAS

PORVENIR seccional Tumaco se encuentra en diferentes grados de vulnerabilidad, aunque la mayoría se encuentra en el cuadrante IV , lo que demuestra que aunque son amenazas moderadas la empresa debe prepararse para reaccionar ante las posibles consecuencias que conlleven este tipo de situaciones.

En cuanto al puntal que se encuentra en el cuadrante II se debe aprovechar la capacidad de reacción con que cuenta para implementar acciones que mejoren esta posible situación.

El cuadrante III demuestra que la seccional está preparada para enfrentar una posible deserción de clientes por una disminución en la calidad de sus servicios.

Es por ello que para cada situación descrita anteriormente se plantean las siguientes estrategias:

- Realizar periódicamente estudios enfocados a conocer necesidades, preferencias y tendencias del cliente, así como también los cambios que puedan presentar para brindar la atención y servicios que el mercado busca.
- Diseñar estrategias de ventas que contribuyan al mejor conocimiento de la empresa en la región para incrementar el nivel de aceptación por parte del cliente.
- Aprovechar las relaciones satisfactorias que la empresa tiene con sus proveedores para realizar acuerdos que permitan tener una estabilidad de costos, lo que se convertiría en una mayor fortaleza frente a sus competidores y le permitiría lograr mantener precios razonables.
- Crear programas de incentivos y estímulos para el personal de la empresa con el fin de impulsar en ellos la prestación de un servicio de calidad que se vea reflejado en el incremento de los niveles de satisfacción del cliente y por consiguiente su preferencia ante la competencia.

## 10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 10.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

El proceso de Planeación Estratégica dirigido a PORVENIR seccional Tumaco se ha diseñado para ser desarrollado en un periodo de 3 años (2008- 2010) teniendo en cuenta los proyectos estratégicos propuestos y obedeciendo al entorno cambiante en el cual se encuentra inmersa la empresa.

### 10.2 DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios se entienden como pautas que guían los comportamientos, conductas y actitudes que son fundamentales para que las relaciones interpersonales entre todos los miembros de una empresa generen el ambiente positivo y clima organizacional propicio para el desarrollo profesional y personal.

En PORVENIR seccional Tumaco se han definido 9 principios de los cuales se desprende todo el planteamiento de cultura corporativa buscando sean asumidos como un sentir colectivo:

**10.2.1 Importancia máxima al cliente como propósito común.** Nos debemos al cliente para brindar con nuestros servicios lo mejor de nosotros mismos. Somos responsables de atender con amabilidad y respeto las necesidades de quienes solicitan nuestros servicios, además todos nuestros clientes merecen una atención amable, personalizada y rápida y tenemos la convicción de que siempre existe algo más que se puede hacer por el cliente.

**10.2.2 Sentido de pertenencia.** Los individuos que hacen parte de nuestra empresa, deben laborar en un ambiente de cooperación, trabajo en equipo y equidad que les permita desarrollarse de manera satisfactoria y crecer tanto a nivel laboral como personal y que dicho crecimiento se vea reflejado en las actividades que se desarrollen en la empresa.

**10.2.3 Responsabilidad.** Logrando llegar al cumplimiento óptimo de las metas y objetivos propuestos por la empresa en cada área específica asumiendo como propias todas las situaciones que se presenten en la empresa y luchando cada día para hacer de PORVENIR seccional Tumaco una organización de reconocimiento regional.

**10.2.4 Honestidad.** En el actuar diario de nuestra organización el trabajo será el promotor de valores éticos que harán parte de todas las acciones emprendidas para prestar excelentes servicios al cliente, una organización representativa para

la comunidad y la empresa que ofrezca los mejores beneficios a nuestro cliente interno:

**10.2.5 Calidad y excelencia.** Demostrando el fruto del trabajo realizado de manera excelente en cada servicio que sea ofrecido al mercado, tras la búsqueda continúa del mejoramiento de los servicios para una mayor satisfacción de las necesidades del mercado. El trabajo es la mayor fuente de autoestima, realización y satisfacción.

**10.2.6 Disciplina y compromiso.** Todos y cada uno de los colaboradores estarán dispuestos a cumplir a cabalidad con todas las normas que rigen a la empresa para estar seguros y comprometidos con el objetivo que persigue la empresa. Cada empleado debe percibir su trabajo como una misión noble para sí mismo, para su familia y para la comunidad.

**10.2.7 Respeto y lealtad.** Se manifiestan en el trato amable y cordial y las relaciones de entrega y confianza que identifican al personal de la seccional reflejados en el trato cordial hacia el cliente valorándolo como la fuerza mas importante que estimula el crecimiento de la empresa.

Es importante el empleado como persona a quien se respeta su dignidad, se estimula su iniciativa y creatividad y se le reconocen los méritos y aportes que contribuyen a alcanzar los objetivos.

**10.2.8 Trabajo en equipo.** La organización de equipos de trabajo en las distintas dependencias es un medio que se emplea para alcanzar altos niveles de participación y desempeño. Hacer un buen trabajo es asunto de todos y todos nos beneficiamos de él si lo hacemos bien, con honestidad, integridad y calidad.

### **10.3 ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA VISIÓN CORPORATIVA**

PORVENIR seccional Tumaco será en el año 2010 una empresa de reconocimiento regional identificada por su sello de calidad que estará inmerso en todos y cada uno de los procesos que se lleven a cabo permitiendo brindar confianza y seguridad al mercado al adquirir los servicios que se ofrecen. Acompañados del trabajo comprometido con una alto sentido humano caracterizado por ofrecer a su Talento Humano el medio adecuado para crecer laboral, intelectual y personalmente a través de los programas existentes que permiten valorar de manera adecuada un activo tan importante como este, lucharemos continuamente para lograr un fortalecimiento competitivo de todas las áreas que nos conduzca por el camino de la excelencia"

## **10.4 ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA MISIÓN CORPORATIVA**

"Nuestro propósito es ofrecer un gran portafolio de servicios de gran calidad utilizando procesos eficientes que permitan brindar un servicio ágil y oportuno. A través de un personal calificado, instalaciones amplias y acogedoras, proporcionar un ambiente cálido donde se demuestre en cada momento la importancia que el cliente externo adquiere para PORVENIR seccional Tumaco. Así mismo buscar siempre una estabilidad integral para nuestros colaboradores de modo que se logre un estado de satisfacción total que conlleve a obtener resultados efectivos en su desempeño diario"

## **10.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- Reconocer la importancia que adquiere el cliente externo en el éxito de la seccional, teniendo en cuenta las sugerencias y observaciones que se hagan en el momento oportuno para así tomar las medidas pertinentes que contribuyan a la plena satisfacción del mismo.
- Participación en el mercado: para lograr este objetivo es necesario conocer que servicios ofrece la empresa, esto se llevará a cabo a través de una amplia campaña publicitaria que especifique los servicios que pueden encontrar en ella, una vez conocidos por toda la población existe una mayor probabilidad de aumentar el nivel de ventas y aumentar su participación, compitiendo con calidad
- Control de procesos: controlar, supervisar y revisar todos los procesos que se ejecuten en la empresa desde la atención al cliente, procesos administrativos, etc., para lograr altos niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de todas las actividades.
- Talento Humano: teniendo en cuenta que el activo más importante es el empleado, buscar continuamente mejorar las condiciones de trabajo otorgando al personal las herramientas necesarias para su normal desempeño y buena presentación, así como también los niveles de salario adecuados para lograr mejorar el sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Actualización constante: capacitar constantemente al personal con el fin de mejorar la calidad de los servicios e innovar en las estrategias que la empresa utiliza para brindar nuevos y mejores servicios y lograr un mayor posicionamiento.
- Estudios: realizar constantemente estudios y monitoreos del mercado para conocer los gustos y preferencias de los clientes permitiendo de esta manera innovar y llegar a todos los nichos de mercado.

- Rentabilidad: medir el porcentaje de rentabilidad que tiene cada servicio que ofrece la empresa y tener en cuenta la rotación de los mismos, determinando que servicios contribuyen más en las utilidades de la empresa.

## 11. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

### 11.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

**Cuadro 16. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción**

FORTALEZA FINANCIERA		VENTAJA COMPETITIVA	
VARIABLE	CALIF	VARIABLE	CALIF
Rentabilidad	5	Productos de alta calidad	-1
Liquidez	5	Lealtad del cliente	-1
Capacidad de endeudamiento	6	Disponibilidad de proveedores	-2
Facilidad de acceso a capital	6	Imagen Corporativa	-1
		Tecnología e infraestructura	-2
		Publicidad	-6
		Participación en el mercado	-4
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>Total</b>	<b>.17</b>
<b>Promedio</b>	<b>5.5</b>	<b>Promedio</b>	<b>. 2.4</b>
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA		ESTABILIDAD AMBIENTAL	
VARIABLE	CALIF	VARIABLE	CALIF
Conocimiento del medio externo	5	Políticas del sector	-2
Nivel tecnológico utilizado en los procesos	5	Nivel de ingresos de la población	-6
Aumento de competidores	5	Índices de violencia e inseguridad	-3
Manejo administrativo	4	Nivel educativo	-2
Investigación y Desarrollo	2	Vías	-5
		Índice de desempleo	-6
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>Total</b>	<b>.24</b>
<b>Promedio</b>	<b>4.2</b>	<b>Promedio</b>	<b>.4</b>

Fuente: Esta Investigación. Tumaco, 2008

Los resultados obtenidos son los siguientes:

El promedio de la FF es igual a  $22/4 = 5.5$

El promedio de la ve es igual a  $-17/7 = -2.4$

El promedio de la EA es igual a  $-24/6 = -4.0$

El promedio de la FI es igual a  $21/5 = 4.2$

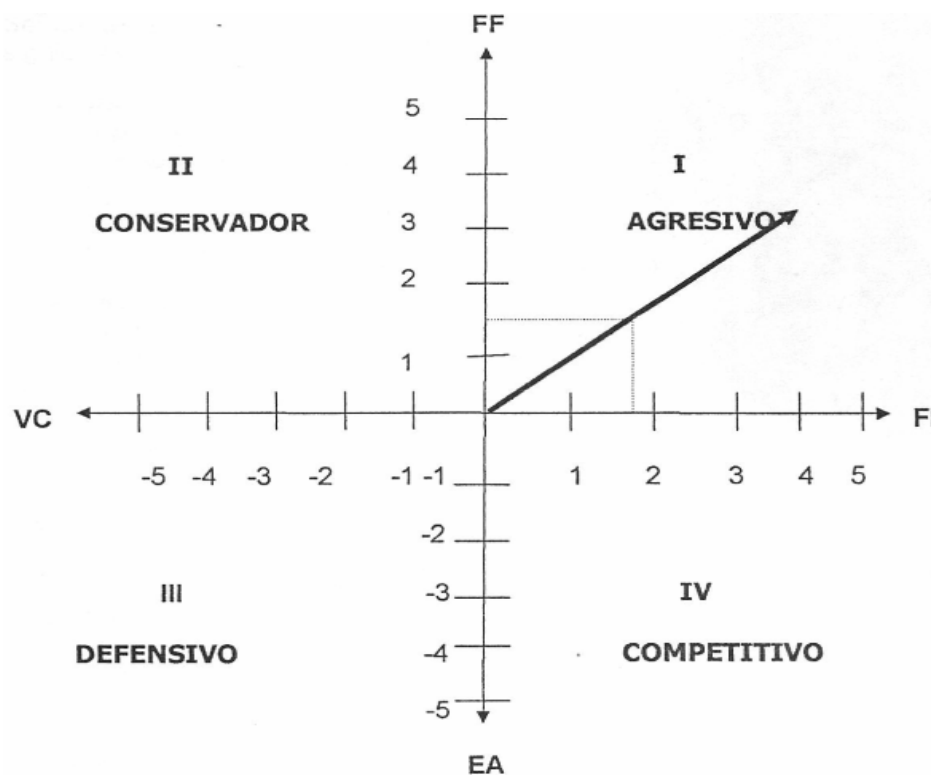
Para obtener los puntos de intersección se suma:

Eje X:  $ve + FI = -2.4 + 4.2 = 1.8$  Eje Y:  $FF + EA = 5.5 + (-4.0) = 1.5$

Eje Y:  $FF + EA = 5.5 + (-4.0) = 1.5$

Punto resultante (X, Y): (1.8, 1.5)

**Figura 16. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. FF**



Fuente: Esta Investigación. Tumaco, 2008.



La empresa se encuentra en el cuadrante I lo cual significa que está en posición de utilizar estrategias de tipo agresivo.

Gracias a la ubicación en esta región del plano es posible aprovechar los puntos fuertes que posee la empresa para superar las debilidades y disminuir el efecto de las posibles amenazas externas. Haciendo uso efectivo y oportuno de sus oportunidades.

La seccional cuenta con una posición financiera fuerte reflejada en las calificaciones. Correspondientes a los factores que hacen parte de esa dimensión (FF).

Las estrategias que es posible formular son: Penetración del mercado. Desarrollo de mercado. Desarrollo de producto, Integración horizontal, hacia atrás, hacia delante. Diversificación o una estrategia combinada.

Según la naturaleza de la empresa las estrategias que se recomiendan son las siguientes:

**11.1.1 Penetración del mercado.** Busca incrementar la participación en el mercado con los servicios actuales en el mercado actual. A través de campañas intensivas de publicidad reflejan los atractivos de la empresa, de modo que se diferencie entre la competencia y adquiera una mayor aceptación y por tanto un mejor rendimiento en su mercado actual, mejorando su nivel de ventas.

**11.1.2 Desarrollo de mercado.** Buscando conquistar otros mercados regionales a través de las fortalezas que posee en cuanto al servicio y el aspecto financiero.

- Ampliar la cobertura permitirá ampliar el número de clientes y llegar a otros mercados.

- El mejoramiento de los servicios ofrecidos en la empresa contribuirá a incrementar el nivel de satisfacción del cliente y por ende conquistar su lealtad hacia la seccional.

**11.1.3 Desarrollo de producto.** Mediante la presentación de nuevos servicios se pretende elevar el nivel de ventas, previos estudios hechos a clientes que arrojen información sobre cambios y mejoras que la empresa requiera. Así como también llegar a nichos de mercado insatisfechos.

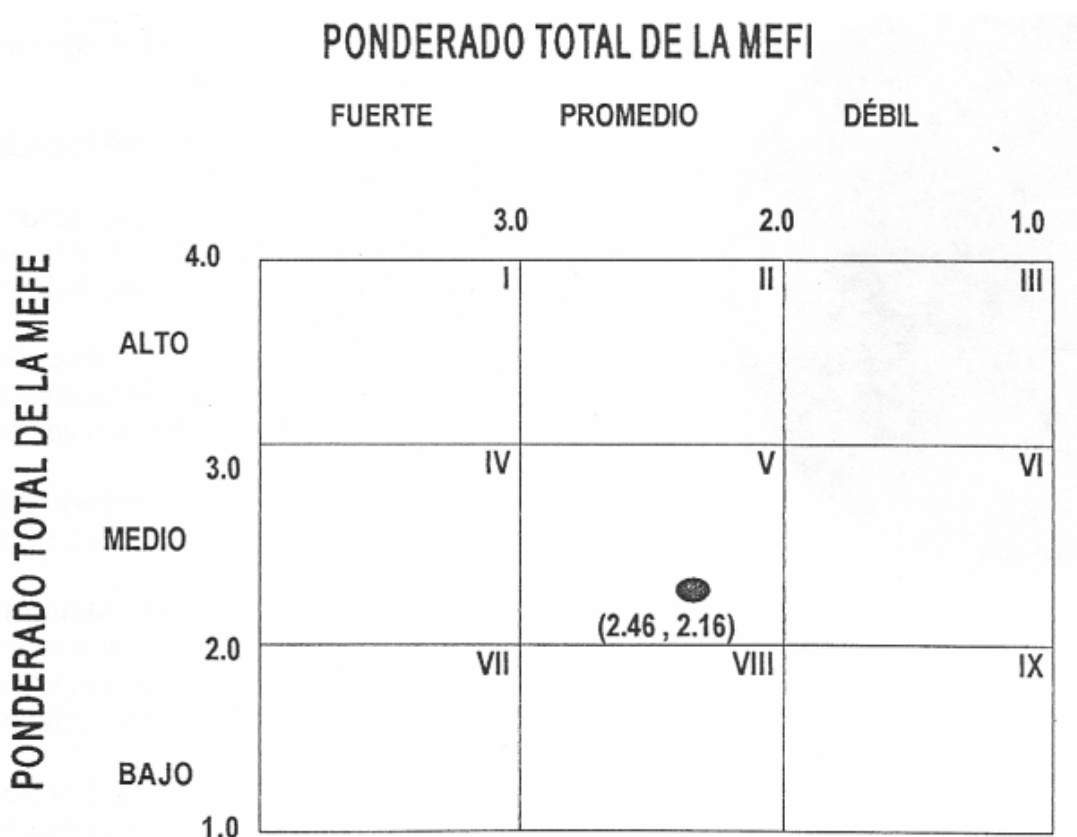
Todas estas acciones debe realizarlas aprovechando su fuerza financiera sin dejar de estudiar el desempeño de la industria en la que se encuentra.

## 11.2 MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE)

A través de la elaboración de las matrices de evaluación de factores internos y externos y la obtención de su resultado ponderado ha sido posible la realización de la Matriz IE.

En el Eje Y ubicamos el resultado ponderado total de la MEFE correspondiente al valor de 2.14; en el Eje X ubicamos el resultado total ponderado de la MEFI con un valor de 2.46, obteniendo la siguiente gráfica:

Figura 17. Matriz interna externa (IE)



Fuente: Esta Investigación. Tumaco, 2008

La intersección del punto (X, Y) se ubica en el cuadrante V lo que significa que la empresa está en un punto medio, correspondiente a las estrategias para Resistir y Mantenerse, esto significa que las opciones estratégicas que deben formularse son la Penetración en el mercado y desarrollo de servicio.

La empresa debe trabajar de manera conjunta en la promoción de sus productos, haciendo que uno de los principales medios para ello sea el Recurso Humano

convirtiéndose en el impulsador de los servicios que esta ofreciendo y de los beneficios que el cliente recibirá con la empresa.

Esta situación es resultado de la condición interna puesto que la mayoría de los factores internos son puntos fuertes de los cuales se vale la empresa para ofrecer servicios de calidad.

Así mismo a pesar de las amenazas que representa el medio externo la situación de la seccional con su entorno presenta factores que puede cambiar a su favor si continúa en la búsqueda de las estrategias correctas para adecuar a su medio y trabajar para su implementación.

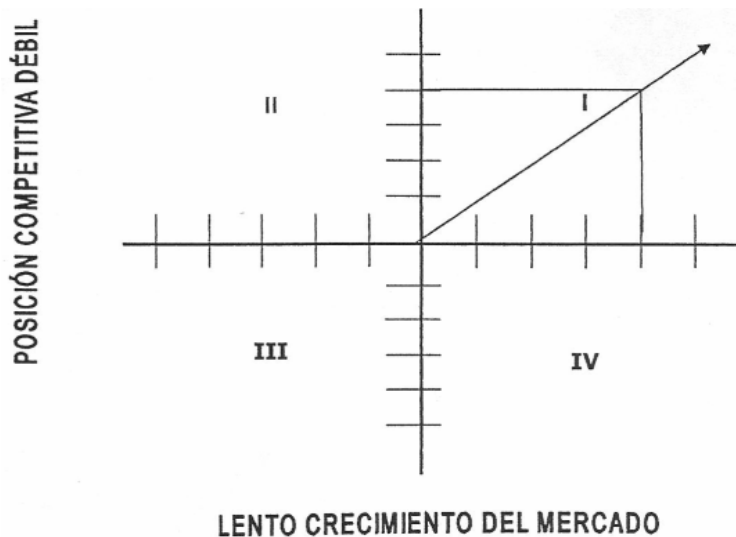
### 11.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

**Cuadro 17. Información matriz PEYEA.**

VARIABLE	CAL/F.
Servicios de alta calidad	6
Lealtad del cliente	5
Disponibilidad de proveedores	5
Imagen Corporativa	4
Tecnología e infraestructura	3
Publicidad	3
Participación en el mercado	2
TOTAL	28
PROMEDIO	4

Fuente: Esta investigación. Tumaco, 2008

**Figura 18. Matriz de la gran estrategia.**



Fuente: Esta Investigación. Tumaco, 2008.

PORVENIR Seccional Tumaco se encuentra en el cuadrante I puesto que es una empresa que cuenta con gran aceptación en la región y gracias a las fortalezas que posee logra llegar al cliente ofreciendo los beneficios que requiere debido a las características actuales de la vida moderna. Esto hace que el crecimiento del mercado esté en continuo y acelerado crecimiento.

La seccional cuenta con una buena posición competitiva por lo cual es preciso utilizar estrategias tales como: Desarrollo de mercado, Penetración de mercado, Desarrollo de servicio.

Integración hacia delante: La seccional debe estrechar las relaciones con sus clientes debido a que actualmente la competencia es cada vez mas fuerte y el cliente tiene mas opciones para elegir" aquella que mejor cumpla sus expectativas, por tanto la empresa puede encargarse del monitoreo continuo del entorno de donde obtenga la información necesaria para acertar en las decisiones que tome y no cometa errores en la toma de decisiones.

#### **11.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)**

Al escoger los servicios más importantes que la Empresa ofrece y las variables de atraktividad, se obtuvo los siguientes resultados:

**Cuadro 18. Variables de atractividad en el mercado.**

No	VARIABLES DE A TRACTIVIDAD	CALIFICACIÓN	
		CESANTÍAS	PENSIONES
1	Número de competidores	2	3
2	Nivel tecnológico	4	3
3	Crecimiento del mercado	4	4'
4	Rentabilidad	5	4
5	Ubicación Geográfica	3	3
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>	<b>17</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>3.8</b>	<b>3.2</b>

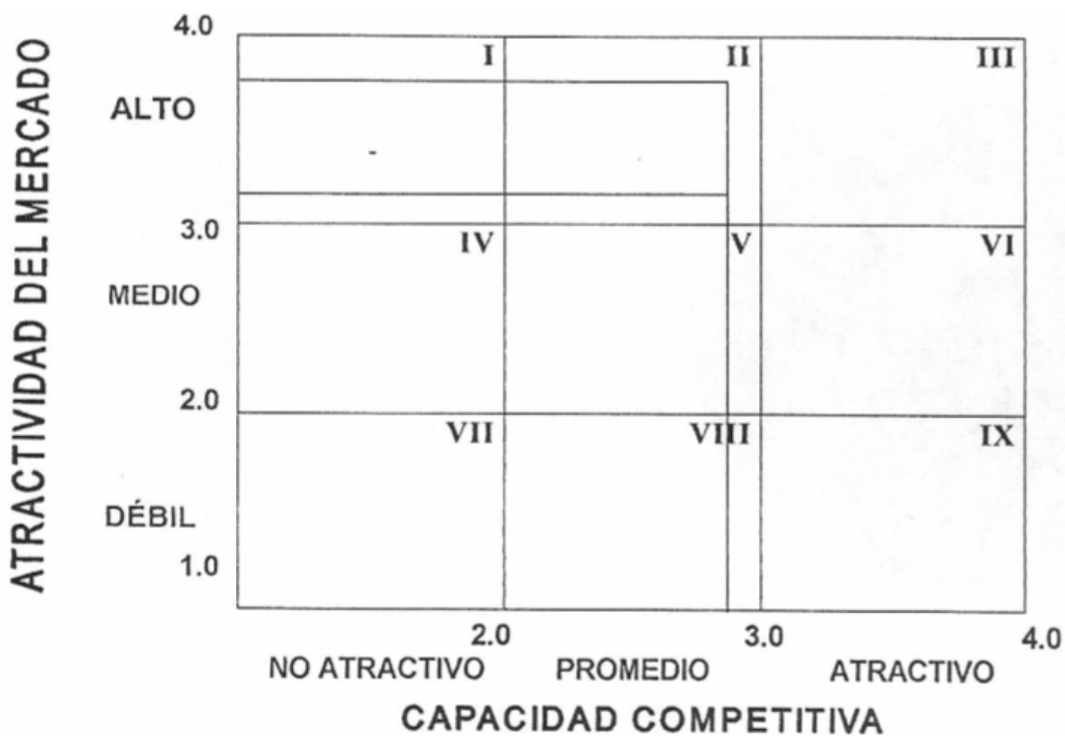
Fuente: Esta Investigación. Tumaco 2008

**Cuadro 19. Resultados atractividad.**

<b>CESANTÍAS</b>	<b>PENSIONES</b>
MPC= 3.15 = EJE X MPC= 3.8 (3.15, 3.8)	MPC= 3.15= EJE Y MPD= 3.2 (3.15, 3,2)

Fuente: Esta investigación. Tumaco, 2008.

**Figura 19. Matriz de política direccional (MPD)**



Fuente: Esta investigación. Tumaco, 2008.

Mediante este análisis se concluye que PORVENIR seccional Tumaco tiene una capacidad competitiva fuerte y se encuentra en un mercado altamente atractivo, lo que la ubica en el Cuadrante III.

La seccional debe trabajar por mantenerse y mejorar su posicionamiento en el mercado haciendo uso de todas las fortalezas que posee como el nivel tecnológico de la casa matriz y el grado de rentabilidad que el negocio presenta.

Por lo tanto para lograr este mayor posicionamiento es preciso utilizar la penetración de Mercado como estrategia principal, pues mediante su aplicación es posible promocionar eficientemente la empresa haciendo énfasis en las ventajas que el cliente obtiene al hacer parte de su mercado.

Esto permitirá mejorar cada vez más su imagen, aumentar el número de clientes, la demanda y por tanto las utilidades de la empresa, acarreando otro tipo de beneficios que de esta estrategia se desprenden. Sin embargo tampoco se debe prescindir de otras estrategias recomendables para esta posición como el Desarrollo de Mercado y de Producto.

## 11.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (CPE)

**Cuadro 20. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.**

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	CALIF	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		PENETRACIÓN EN EL MERCADO		DESARROLLO DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>FACTORES INTERNOS</b>							
Calidad de servicios	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Aceptación del servicio	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Clientes satisfechos	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33
Liderazgo	0,04	0	0	0	0	0	0
Imagen de la empresa	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Trabajo en equipo	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
Portafolio de servicios	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Facilidad de acceso a capital	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Nivel de remuneración	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Infraestructura	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Maquinaria y equipos	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Nivel de tecnología utilizado	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Acceso a nuevas tecnologías	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Personal capacitado en otras áreas	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
<b>FACTORES EXTERNOS</b>							
Políticas que regulan el sector	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Acceso a tecnologías	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Edad promedio de la población	0,13	2	0,26	3	0,39	3	0,39
Nivel educativo	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Nivel de ingresos	0,12	2	0,24	2	0,24	1	0,12
Orden público	0,06	0	0	0	0	0	0
Estado de las vías	0,08	2	0,16	2	0,16	0	0
Riesgo de desastre natural	0,05	0	0	0	0	0	0
Aumento de la competencia	0,13	2	0,26	3	0,39	2	0,26
Índice de desempleo	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12
TOTAL			5,09		4,94		4,44

Fuente: Esta Investigación. Tumaco, 2008.

Luego de haber realizado la MCPE planteando factores clave, internos y externos, asignando las calificaciones correspondientes y definiendo las posibles estrategias a realizar según las anteriores matrices se ha obtenido resultados positivos en cuanto a las estrategias planteadas.

Teniendo en cuenta que el mayor puntaje que puede obtener cada estrategia es de 8 (100%), el método de escogencia de las estrategias factibles es determinando el mínimo porcentaje del total de la calificación que pueden obtener cada una de ellas.

En este caso se ha determinado escoger las estrategias que obtengan un puntaje mayor al 60% es decir superior a 4.8. Por tanto las estrategias que resultaron factibles son las de Penetración en el mercado y Desarrollo de mercado.

**11.5.1 Decisión estratégica.** De acuerdo a las estrategias definidas anteriormente se describen a continuación las acciones que contribuirán a la ejecución eficaz de las estrategias de negocio:

**11.5.1.1 Penetración en el mercado.** Con esta estrategia se busca concentrarse en un solo mercado con los servicios actuales de la empresa.

Realizar de manera intensiva campañas publicitarias por medio de las cuales se busque llegar a una mayor cantidad de población, utilizando canales como pautas radiales, publicidad escrita en diarios y revistas de publicación regional y de igual manera en televisión por medio de los canales regionales. Así como también utilizar insertos y volantes.

Para este propósito se necesita el compromiso serio y decidido de Gerencia con el fin de brindar el apoyo suficiente para la realización eficiente y oportuna de estas actividades que darán como resultado un mejoramiento en la situación general de la seccional pues habrá logrado incrementar su nivel de ventas, llegar a un mayor número de clientes, aumentar la rentabilidad y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Realizar eventos especiales según las diferentes épocas del año y en días ordinarios, realizar programas de promoción innovadores con los cuales el cliente se sienta atraído a visitar, volver y recomendar la Empresa.

Capacitar al personal de la seccional no solamente en lo relacionado a conocimientos técnicos, sino también en aspectos como Atención al cliente, puesto que la variedad de servicios, instalaciones llamativas no garantiza que exista una mayor demanda, al contrario sin el motor dinamizador de la empresa y sin su adecuado comportamiento frente al mercado, todo el valor agregado que exista se desperdicia.



El personal de la empresa debe ser lo suficientemente comprometido para lograr de manera inteligente y creativa captar y asegurar a todos los clientes. De esta manera se tendrá un personal capaz de informar, de dar información completa al cliente sobre todos los servicios que existe en ella y en general las diferentes opciones que tenga según el precio, los gustos y tendencias que se perciban del cliente.

De igual manera al cliente interno, el cliente externo debe ser motivado a regresar a la empresa con el fin de asegurar la completa satisfacción, crear lealtad hacia la empresa y el aumento del nivel de ventas.

Colocar un buzón de sugerencias y revisarlo continuamente para estudiar las recomendaciones que los clientes aportan.

La creación de servicios nuevos es una opción estratégica que ofrecerá excelentes beneficios a la empresa. No necesariamente la existencia de servicios nuevos si no también el mejoramiento de los mismos.

La innovación en este aspecto debe tomar una importancia fundamental pues el cliente no solamente necesita variedad de servicios si no también aspectos que den valor agregado a lo que están adquiriendo, al lugar que visitan y además que sus expectativas sean excedidas para tener la plena confianza de adquirir los servicios, de volver y recomendar de manera positiva el lugar que visita.

Otra forma de atraer clientes sería la realización de eventos en vivo por ejemplo la presentación eventos especiales que acompañen en fechas especiales.

**11.5.1.2 Desarrollo de mercado.** Consiste en agregar nuevos consumidores a los mercados actuales.

Se debe tener en cuenta la demanda del mercado, en este caso por el actual estilo de vida donde en una familia son mas las personas que trabajan y el crecimiento de la ciudad es inminente, la demanda de este tipo de servicios esta en continuo crecimiento. Por ello es importante crear medios para lograr aumentar su mercado a través de la captación directa de clientes. Una manera es la visita a las diferentes empresas, ofreciendo información completa sobre los precios y servicios que se brindan, es clave en el cumplimiento de este objetivo puesto que se consigue un mayor conocimiento de la empresa por parte del mercado así la población en general tendrá la suficiente claridad al momento de elegir el establecimiento que va a visitar.

La ampliación de la cobertura ofrece efectos positivos en el objetivo perseguido por esta estrategia, para ello es importante la investigación de los posibles lugares de ubicación. Además, la sucursal tendrá las mismas características de calidad

que el local principal para conservar los estándares con los que actualmente trabaja y no perder la buena imagen que tiene, llegando al mercado actual.

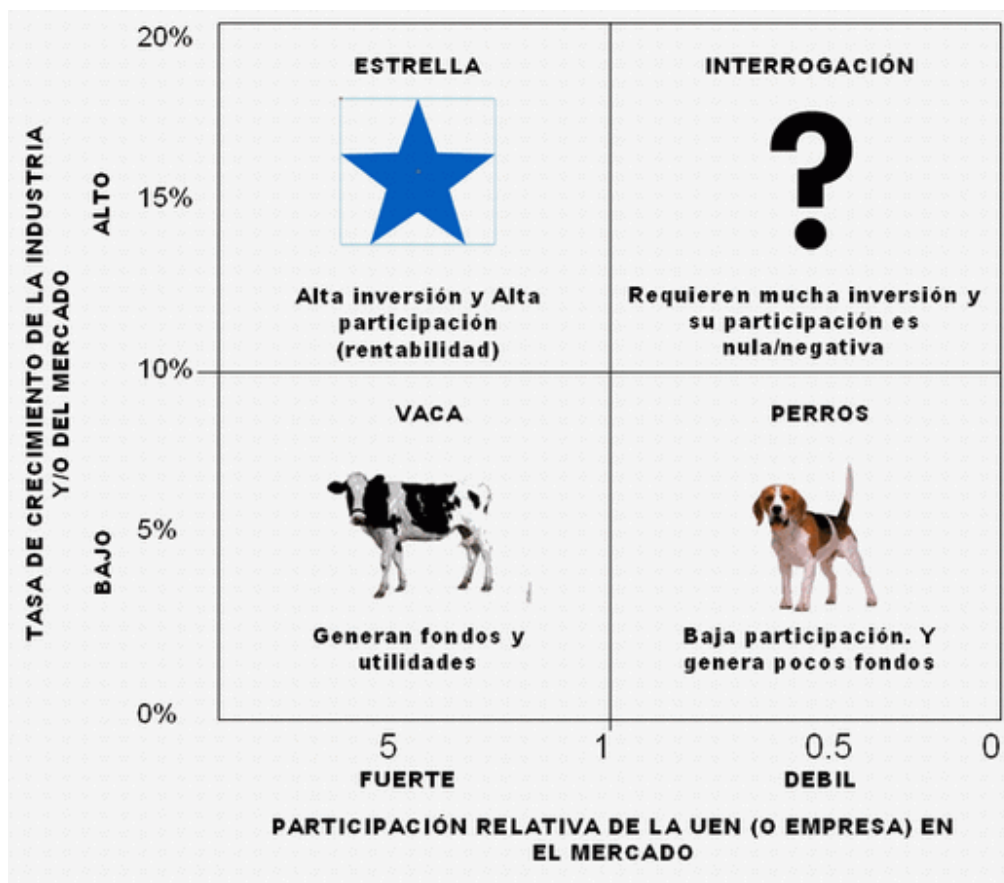
El mejorar la calidad y luchar por mantenerla es una estrategia muy acertada puesto que al ofrecer una plena satisfacción con el actual servicio y los actuales servicios, el mercado que se está atendiendo continuará fiel a la empresa y no solamente se conseguirá asegurar su mercado si no que a través del Marketing Viral logrado por los clientes satisfechos con el servicio, la empresa será recomendada y promocionada a través de ellas logrando llegar abarcar un mayor mercado, aumentar el nivel de ventas y mejorar su posicionamiento. Todo esto teniendo en cuenta que el mercado exigirá mejores condiciones y mayor calidad en los servicios prestados por PORVENIR seccional Tumaco.

Realizar estudios para saber que periódicos compran, que emisoras escuchan con más frecuencia, enfocados a conocer los medios más eficaces para la realización de la publicidad de la Empresa.

La manera de promocionar los diferentes servicios ofrecidos varía según el mismo servicio y el mercado al que se dirige, de esta manera la creación de diferentes formas de llegar a un mercado determinado juega un papel importante pues se tendrán en cuenta características específicas del mismo y se logrará cumplir mas directa y eficaz el objetivo de dicha campaña llegando al cliente correcto con los productos correctos.

## 11.6 MATRIZ DE BOSTON

Figura 20. Matriz de Boston



Fuente: Esta investigación. Tumaco 2008.

De acuerdo a la Matriz de Boston, Porvenir Seccional Tumaco se encuentra en el cuadrante de la **Estrella**, lo que significa que sus productos principales (pensiones y cesantías), son Estrellas, es decir, que están en un mercado de alto crecimiento y la participación de la Compañía en el mercado es fuerte.

## 12. CONCLUSIONES

PORVENIR seccional Tumaco es una empresa que aunque lleva poco tiempo en el mercado de la costa Pacífica Nariñense se ha posicionado de manera satisfactoria en la mente de sus clientes logrando cumplir efectivamente sus expectativas.

Aunque el Talento Humano no posee las herramientas y medios necesarios para llevar a cabo sus actividades desarrolla eficientemente sus operaciones, el Clima Organizacional existente ofrece condiciones que favorecen el crecimiento integral del individuo tanto de manera personal como profesional.

El manejo administrativo que ha tenido la empresa, le ha permitido mantenerse en el mercado dando cumplimiento a los requerimientos básicos de sobrevivencia, pero carece de una visión adecuada hacia el mejoramiento continuo de sus procesos como parte fundamental en el proceso administrativo que dirija a la Empresa hacia la excelencia por la deficiente comunicación con la casa matriz.

La mayoría de clientes que están afiliados a la Empresa son empleados y los motivos que tienen para estar con la empresa se relacionan con la rapidez del servicio, la ubicación, el gran portafolio de servicios, la calidad de los mismos, la imagen corporativa de la empresa en todo el país, y la solidez del fondo.

Los principales problemas que tiene la seccional son, la falta de instalaciones adecuadas para su funcionamiento, maquinaria y equipos y la tecnología adecuada para agilizar todos los procesos.

El conocimiento que la empresa tiene de su entorno se basa principalmente en la competencia y las condiciones de las empresas que ofrecen servicios similares, mas no existe un verdadero interés en estudiar las posibles oportunidades que ofrezca el medio ni las amenazas que representan peligro para su supervivencia.

Las condiciones de prestación del servicio han hecho que se logre una buena satisfacción del cliente, sin embargo no se realizan estudios que favorezcan el conocimiento de las tendencias del consumo en el mercado ni los cambios en los gustos del cliente.

### **13. RECOMENDACIONES**

A pesar de lograr mantenerse en el mercado y alcanzar cumplimiento efectivo en las expectativas del cliente es preciso fijar un programa de mercadeo y promoción mediante el cual se determinan las acciones necesarias para lograr un mayor conocimiento de la empresa en el mercado, posicionarla en la mente del cliente y así mejorar su actividad comercial.

Reconocer el valor que representa el personal de la Empresa proporcionando todos los medios que son necesarios para el desarrollo del mismo, así como también brindar una capacitación constante y actualizada según la evolución de las condiciones competitivas actuales.

Establecer mecanismos de control en todas las áreas de la empresa con el fin de evaluar el rendimiento en cada una y determinar el nivel desempeño del personal.

Continuar en el mejoramiento de un programa de control relacionado con las ventas por medio del cual se determine la participación de cada categoría de servicios en las utilidades de la empresa y teniendo en cuenta los costos establecer actividades que permitan impulsar la categoría que mayor porcentaje represente.

Buscar una mayor comunicación entre la casa matriz y la seccional de Tumaco, para establecer mecanismos de cooperación e información que permitan mejorar todos los procesos.

A través de esa retroalimentación continua con la casa matriz dar a conocer la importancia que tiene la seccional y las necesidades, debilidades y requerimientos que presenta para que sean atendidos de manera oportuna.

Es indispensable el estudio amplio del mercado local para conocer clientes potenciales.

Montaje de la infraestructura, con la adecuación de instalaciones cómodas, adquisición de maquinaria y equipo y actualización tecnológica, que nos permitan mejorar la atención a los clientes y satisfacer sus necesidades.

Contratación de personal experto en otras áreas.

## BIBLIOGRAFÍA

CAMARA DE COMERCIO. Informe de Coyuntura y Empleo en Pasto. Agosto 2003a Julio de 2004.

CEDRE. Cuentas Económicas de Nariño. San Juan de Pasto, Universidad de Nariño. 2002.

DANE. Estudios censales 2003.

GARZÓN, Manuel A. Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá: Tesis. Facultad de Ciencias Administrativas UNAD. 2000. 180 p.

GIBSON, Donnelly Ivancevich. Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición. Bogotá: 3R Editores, 1997. 190 p.

GODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá: ED. Mc. Graw Hill, 1997. 620 p.

JARAMILLO, José Carlos. Dirección Estratégica". Segunda Edición. México: Mc Graw-Hill de Management, 1992. 235 p.

KOTLER, Phillip. Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A... Naucalpan de Juárez, 1998. 450 p.

MENDEZ, Carlos E. Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación. Tercera Edición. Santafé de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2001. 360 p.

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE NARIÑO. 2004-2007.

RODRIGUEZ POTTELLA, Marlene. Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias". Bogotá: Editorial FEDUPEL. 1997. 150 p.

SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Bogotá: Editorial Norma. 2008. 300 p.

STEINER, George A. Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. México: Editorial CECSA, 1998. 700 p.

## **ANEXOS**

**ANEXO A. ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE PORVENIR  
SECCIONAL TUMACO**

**CUESTIONARIO 1**

OBJETIVO: Conocer la opinión del personal en cuanto al grado de aceptación y satisfacción del cliente según su percepción.

1. Piensa usted que la empresa garantiza un nivel adecuado de satisfacción con los servicios que ofrece?

SI\_\_ NO\_\_

Porqué?

---

---

2. Según su opinión cuáles son los factores que impiden que los clientes se sientan satisfechos con los servicios de PORVENIR?

---

---

---

3. Qué aspectos debería mejorar la empresa para lograr un mayor flujo de clientes?

---

---

---

4. En su concepto, que nivel de aceptación por parte del cliente tiene la empresa frente a la competencia?

---

---

---

5. Considera usted necesario el estudio del cliente?

SI\_\_ NO\_\_

Porque  
?

---

---



## CUESTIONARIO 2

OBJETIVO: Determinar el grado de motivación y condiciones de trabajo del personal PORVENIR SECCIONAL TUMACO.

1.Cuál es su nivel académico?

\_\_\_\_\_

2. Las labores que realiza necesitan un determinado nivel de experiencia?

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

3. Existen programas de capacitación aplicables a su puesto de trabajo?

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

4. Cree que la capacitación es suficiente?

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

Porqué?\_\_\_\_\_

5. Como colaborador de la empresa que tan motivado está?

Muy motivado \_\_\_\_\_

Motivado \_\_\_\_\_

Poco motivado \_\_\_\_\_

Desmotivado \_\_\_\_\_

6. Cómo es su relación con sus jefes?

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

7. Considera que sus jefes le brindan la confianza y herramientas necesarias para desempeñar bien su cargo?

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

PORQUÉ?

8. Posee las herramientas e instrumentos necesarios para desempeñar bien su cargo?

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

PORQUÉ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Considera que el ambiente de su oficina o lugar de trabajo es el más adecuado para realizar las funciones que le competen?

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

PORQUÉ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Indique los factores que hacen agradable su lugar de trabajo.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. Indique los factores que harían agradable su lugar de trabajo.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. A qué tipo de riesgos está expuesto?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. El nivel de remuneración es:

Excelente: \_\_\_\_\_ Bueno: \_\_\_\_\_

Regular: \_\_\_\_\_ Malo: \_\_\_\_\_

### **CUESTIONARIO 3**

OBJETIVO: Obtener información que contribuya a formular el re direccionamiento estratégico.

1. Qué aspecto o factor cree usted que más influye en la decisión de afiliarse a Porvenir en los clientes?

---

---

---

---

2. Como visualiza a PORVENIR Seccional Tumaco dentro de 5 años?

---

---

---

---

3. Describa 10 objetivos o metas que deba plantearse la empresa.

---

---

---

---

---

---

## ANEXO B. ENTREVISTA REALIZADA AL CLIENTE DE PORVENIR SECCIONAL TUMACO

En nombre de Porvenir Seccional Tumaco le expresamos un cordial saludo y el agradecimiento al contestar el siguiente cuestionario para el desarrollo de la investigación de mercados que se está llevando a cabo.

### INFORMACIÓN GENERAL

1. Actividad actual (ocupación)

- a. Empleado\_\_\_\_\_
- b. Independiente\_\_\_\_\_

2. Estrato:

- a. Medio Alto\_\_\_\_\_
- b. Medio Bajo\_\_\_\_\_
- c. Bajo\_\_\_\_\_
- d. Alto\_\_\_\_\_

### INFORMACIÓN ESPECÍFICA

3.Cuál fue la necesidad o motivación que lo impulsó a afiliarse a PORVENIR Fondo de Pensiones y Cesantías?

- a. Imagen de la empresa\_\_\_\_\_
- b. Calidad de los servicios\_\_\_\_\_
- c. Portafolio de servicios\_\_\_\_\_
- d. Recomendación -----

4. ¿Qué cambios debería hacer PORVENIR Seccional Tumaco mejorar su servicio?

- a. Mejorar instalaciones \_\_\_\_\_
- b. Agilidad de los procesos\_\_\_\_\_
- c. Incentivos \_\_\_\_\_
- d. Mas personal\_\_\_\_\_
- e. Otros\_\_\_\_\_ cual?\_\_\_\_\_

5. ¿Recomendaría usted a sus amigos y personas esta Compañía?

- a. Definitivamente lo recomendaría
- b. Probablemente lo recomendaría
- c. Tal vez no lo recomendaría
- d. Nunca lo recomendaría

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

ENCUESTADOR:\_\_\_\_\_