

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA COMERCIALIZADORA
INTERNACIONAL GILMAR LIMITADA, SITUADA EN EL MUNICIPIO DE
TUMACO (NARIÑO), PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 2009 - 2011**

ROBINSON RAUL ANGULO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUMACO
2008**

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA COMERCIALIZADORA
INTERNACIONAL GILMAR LIMITADA, SITUADA EN EL MUNICIPIO DE
TUMACO (NARIÑO), PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 2009 - 2011**

ROBINSON RAUL ANGULO

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

**Asesor:
Dr. CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUMACO
2008**

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos

A la Universidad de Nariño por brindarme la oportunidad de formarme como profesional y contribuir al desarrollo económico y social de nuestra región.

A todos los profesores de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas que dedicaron tiempo valioso en la instrucción y orientación propia de la carrera, especialmente al Dr. CARLOS ARTURO RAMIREZ, asesor y a los Drs. Luís Alberto Sarasty y Rafael Llerena Salazar, Jurados por las observaciones y recomendaciones hechas al proyecto.

A los Hermanos Gil a mi madre y mis hijos, a la señora Ruth Prado de Angulo, Demás Amigos y Compañeros de estudio y a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron al escalo de este peldaño en mi vida.

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico:

A Dios y a la Virgen María, fuente divina protectora de mi vida.

A mi Madre Dolores Angulo que con comprensión y ternura es un apoyo constante.

A mis hijos Claudia Elena y Robinson Raúl, Motivos de mi inspiración.

A mis, compañeros, amigos y vecinos, por recordarme siempre que pertenezco a una sociedad que exige progreso para estar en ella y que siempre seré una persona exitosa.

ROBINSON RAUL.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo general.	16
1.2.2 Objetivos específicos:	16
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	17
1.4 MARCO TEÓRICO	18
1.4.1 Surgimiento de la planeación estratégica	18
1.4.2 Nuevo enfoque de planeación estratégica:.....	19
1.4.3 Etapas del proceso de planeación estratégica:.....	20
1.5 METODOLOGÍA	28
1.5.1 Tipo de Estudio	28
1.5.2 Método de Investigación Utilizado	28
1.6 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	28
1.6.1 Fuentes Secundarias	30
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	31
2.1 ANTECEDENTES.....	31
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	35
3.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA.....	35
3.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)	36
3.2.1 Capacidad Directiva:.....	36
3.2.2 Capacidad Competitiva:.....	37
3.2.3 Capacidad Financiera:	38
3.2.4 Capacidad del Talento Humano.....	38
3.2.5 Capacidad Tecnológica:.....	39
3.2.6 Matriz de impacto de la capacidad interna.....	39

3.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	41
3.3 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO (POAM).....	42
3.3.1 Análisis del Entorno Económico:.....	42
3.3.2 Análisis del Entorno Político – Jurídico:.....	45
3.3.3 Análisis del Entorno Social:.....	45
3.3.4 Análisis del Entorno Tecnológico:.....	46
3.3.5 Matriz de Impacto (POAM).....	46
3.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).	47
3.4 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA C.I GILMAR LTDA.	48
3.4.1 Análisis del Perfil Competitivo.....	49
3.5 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA PARA LA C. I. GILMAR LTDA	51
3.5.1 Definición de Estrategias Funcionales (DOFA).....	53
3.6 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	54
3.6.1 Descripción de los Puntos para el sector:.....	54
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	58
4.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO.....	58
4.2 MISIÓN	58
4.3 VISIÓN.....	58
4.4 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS	58
4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	58
5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	60
5.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	60
5.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE).....	62
5.3 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON	63
5.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL.....	64
5.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA.....	65
5.6 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	67
5.6.1 Estrategias de Negocio:.....	67

6. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS.....	69
6.1 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO.....	69
6.2 PROGRAMA DE INCREMENTO DE RENTABILIDAD ECONÓMICA.....	69
6.3 PROGRAMA DE REFORMA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA C. I. GILMAR LTDA.....	70
6.4 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO.....	70
7. INDICADORES DE GESTIÓN	71
7.1 INDICADORES DE ACTIVIDAD	71
7.2 INDICADORES GERENCIALES O DE DESEMPEÑO	72
7.3 INDICADORES DE IMPACTO AL TRABAJO	72
7.4 ESTUDIO Y VIABILIDAD DEL PLAN.....	78
7.5 DIFUSIÓN DEL PLAN.	78
7.5.1 Reuniones de Junta directiva.....	79
7.5.2 Comités de Apoyo Estratégico.....	79
7.5.3 Gerencia General y Jefes Puntos de Venta.....	79
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	82

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Proceso d Planeación Estratégica	20
Cuadro 2. Matriz de Impacto de la capacidad Interna Para la C.I. Gilmar Ltda.	40
Cuadro 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) Para la C.I.	41
Cuadro 4. PIB Anual en Colombia	42
Cuadro 5. Desempleo en Colombia.....	43
Cuadro 6. Inflación en Colombia.....	44
Cuadro 7. Matriz de Impacto (POAM) Para la C.I. Gilmar Ltda.....	47
Cuadro 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Para la C.I.....	48
Cuadro 9. Matriz de Perfil Competitivo MPC la C.I. Gilmar Ltda.....	51
Cuadro 10. Matriz DOFA (Puntos de Corte)	52
Cuadro 11. Análisis de vulnerabilidad para la C.I. Gilmar Ltda.	56
Cuadro 12. Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEYEA) para la	60
Cuadro 13. Análisis Comparativo de Número de Clientes Sector. 2005, 2006,	62
Cuadro 14. Indicadores de actividad para la C.I. Gilmar Ltda.....	71
Cuadro 15. Indicadores Gerenciales o de Desempeño para la C.I. Gilmar Ltda. ..	72
Cuadro 16 Indicadores De impacto al Trabajo para la C.I. Gilmar Ltda.....	73
Cuadro 17. PLAN DE ACCIÓN PARA LA C. I. GILMAR LTDA.	74

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Estructura Orgánica de la C.I. Gilmar Ltda.	33
Figura 2. Análisis de Vulnerabilidad – Cuadrantes para la C.I. Gilmar Ltda.	57
Figura 3. Matriz de Posición Estratégica Y Acción PEYEA para la C.I. Gilmar.....	61
Figura 4. Matriz de la gran estrategia para la C.I. Gilmar Ltda.....	63
Figura 6. Matriz de Política Direccional (MPD)	65
Figura 7. Matriz Interna Externa para la C.I. Gilmar Ltda. (IE).....	66
Figura 8. Esquema General De Difusión Del Plan.....	79

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Guía de entrevista para empleados y directivos de la C I Gilmar Ltda.	83
ANEXO A. Guía de entrevista para empleados y directivos de la C I Gilmar Ltda.	84
ANEXO B. Formato de encuesta para clientes de la C I Gilmar Ltda.	86
ANEXO C. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	89

RESUMEN

La comercializadora internacional Filmar Ltda. Es una empresa que debido a sus características ofrece productos derivados del mar a la comunidad Tumaqueña y área de influencia, pero es una empresa que carece de una plantación estratégica para desarrollar las alternativas que le ofrece el mercado y que garantice la efectividad de los procesos tanto interno como externo y esto le ayude a consolidarse en el mercado.

Es por tanto que se elaboró el diagnóstico estratégico, con el firme propósito de identificar y analizar factores internos y externos, como también de analizar sus fortalezas para minimizar sus debilidades y sobreponer las oportunidades para mitigar las amenazas. En donde se relacionan las capacidades competitivas, tecnológicas, financiera, con el entorno político jurídico, social, económico y tecnológico.

No obstante que de forma fundamental la formulación estratégica se realiza con el firme propósito de desarrollar estrategias que mejoren el desempeño del talento humano, de la calidad de los productos y la relación de la empresa con su entorno, todo ello con el objetivo de volver a la empresa económica, administrativa y financieramente viable.

ABSTRACT

He international comercializadora To film Ltda. It is a company that due to his (her,your) characteristics offers products derived from the sea to the community Tumaqueña and area of influence, but it is a company that lacks a strategic plantation to develop the alternatives that the market offers him(her) and that both boarder and day pupil guarantees the effective one of the processes and this helps itself consolidate on the market.

It(He,She) is therefore that I elaborate the strategic diagnosis, with the firm intention of identifying and analyzing internal and external factors, as also of analyzing his(her,your) strengths(fortresses) to minimize his(her,your) weaknesses and to superimpose the opportunities to mitigate the threats. Where Inter. They relate the competitive, technological capacities, financier, to the political juridical, social, economic and technological environment.

Nevertheless that of fundamental form the strategic formulation realizes with the firm intention of developing strategies that improve the performance(discharge) of the human talent, of the quality of the products and the Inter. Relation of the company with his(her,your) environment, all this with the aim(lens) to return to the economic, administrative and financially viable company.

GLOSARIO

- **Amenazas:** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
- **C. I:** Son las siglas utilizadas para denominar a las Comercializadoras Internacionales
- **Debilidades:** Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
- **Droguería.** Lugar de expendio de drogas que además de su clasificación pueden ser incluidas en la canasta familiar.
- **Farmacia.** Local en donde por medio de la combinación de medicamentos farmacológicos con previa receta médica, el farmacéuta asesora al cliente en la mejor utilización para cada padecimiento.
- **Fortalezas:** Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una organización.
- **Oportunidades:** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- **Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos
- **Muestra:** Es el subconjunto de unidades de la población, escogido para aplicarle la medición e inferir los parámetros poblacionales.
- **Índices de Gestión:** Son un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.
- **Planes de acción:** Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

- **Planeación Estratégica:** Es el proceso mediante el cuál quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.
- **Segmento:** Cada uno de los grupos de los grupos homogéneos diferenciados a los que se dirige la política comercial de una empresa.
- **Misión:** Es la razón de la empresa que permite hacer la distinción con otras organizaciones. Se puede definir como una declaración duradera de objetivos que diferencian a una organización de otra.
- **Objetivos:** Fines hacia los cuales se dirige las actividades de cualquier organización.

INTRODUCCIÓN

El componente primordial de este trabajo es que se sustenta en la gestión empresarial dirigida a facilitar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos trazados, al mejoramiento del quehacer organizacional y de la calidad del servicio, para hacer de la C I Gilmar Ltda., la más eficiente, eficaz y viable del sector. De esta manera, se acoge la metodología que en la teoría de la planeación estratégica se facilita.

El tema de la planeación estratégica no es algo nuevo, de alguna u otra forma a nivel mundial las grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y propósitos tendientes a darle un manejo adecuado a la organización, con el fin de lograr de manera eficiente el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar en el futuro.

Es de esta forma, que la planeación estratégica es calada como una fragmento holístico de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso reiterado que consta de pasos, los cuales, cuando son desarrollados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. La planeación estratégica es el medio aplicado, lógico y sistemático de establecer las estrategias para el cumplimiento de la Visión, Misión y Objetivos estratégicos establecidos por una empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La C I GILMAR LTDA, compradora, procesamiento y comercialización de todos los productos hidrobiológicos (pescados, moluscos y crustáceos) de la costa pacifica, no cuenta con un modelo de cultura organizacional debido a factores de inexperiencia en los nuevos avances administrativos. Además no se gesta una necesaria divulgación de los valores personales ni organizacionales. Tampoco se ha generado una verdadera filosofía empresarial.

Separando y no menos importante es el entorno y lo revelador que es poseer un total conocimiento del mismo, lo cual impide que se genere una política seria de diferenciación de la competencia, Y esto limita la proactividad e imposibilita actuar de manera instantánea y acertada ante cualquier contingencia en el futuro.

Una significativa ausencia de personal administrativamente preparada para efectuar actividades que van relacionadas con las funciones administrativas, hace que se incurra en una desacertada previsión del futuro, lo cual asegura una progresiva desaceleración de las ventas, y un posible punto de quiebre de la empresa.

Ante esta situación, el deber de la C I Gilmar Ltda. es adaptarse a los constantes cambios del ambiente para seguir compitiendo, por medio de estrategias hechas a su medida, que le permitan ser más competitivo apropiando un modelo de cultura organizacional y velando por un fortalecimiento de los valores, todo esto para crear una verdadera filosofía empresarial que clarifique la diferenciación y permita un conocimiento total del entorno.

Estos aspectos hacen necesaria la planeación estratégica para la empresa, con el cual se facilita elaborar una serie de correctivos estratégicos corporativos como objetivos, metas y actividades, que desarrollen en beneficio y crecimiento de la empresa ayudando de esta forma a incrementar el superávit del país.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Elaborar un Plan Estratégico Corporativo para la C I Gilmar Ltda. Para el periodo 2009 – 2011.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Análisis de cultura corporativa.

- Determinar el perfil de capacidad interna, y el análisis competitivo para la C I Gilmar Ltda.
- Determinar oportunidades y amenazas del entorno de la organización. (POAM)
- Formular las matrices estratégicas.
- Definir el redireccionamiento estratégico de la C I Gilmar Ltda.
- Realizar la formulación estratégica para la C I Gilmar Ltda. y establecer los diferentes objetivos.
- Formular programas estratégicos que puedan implementarse en la C I Gilmar Ltda.
- Determinar los indicadores de gestión para la organización.
- Establecer un plan de acción que se pueda desarrollar en la C I Gilmar Ltda.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Una vez considerados los objetivos y la problemática anteriormente analizada; se hace indispensable implementar un Plan Estratégico Corporativo a la C I Gilmar Ltda., que se sustente sobre el firme propósito de dar solución a las diferentes dificultades que actualmente se presenta en la C I Gilmar Ltda.

Es en este sentido que se requiere introducir la concepción de la Planeación Estratégica en esta empresa, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón social están permanentemente expuestas a diferentes eventualidades que pueden en un momento determinado poner a prueba la capacidad de reacción de las directivas. Y esta herramienta lo que ayuda es a que se pueda tener una visión holística tanto de los entornos como del poder de proactividad organizacional.

El Plan Corporativo congrega la aplicación de teoría y conceptos básicos administrativos, y la información suministrada por fuentes primarias y secundarias relacionadas con la aplicación del modelo administrativo, los cuales permiten encontrar explicaciones a la actual situación de la C I Gilmar Ltda.

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 Surgimiento de la planeación estratégica. Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, no es sino hasta recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este tardío reconocimiento se debió principalmente a los cambios del entorno ocurridos desde la segunda guerra mundial.

Primero, el ritmo de cambio del entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a las operaciones administrativas y a un ciclo de vida más corto de las ideas innovadoras. Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales.

En nuestros días, los estudiosos de la administración apoyan el enfoque de la administración estratégica. Este importante enfoque ha surgido con el de cursar del tiempo, basado fundamentalmente en antiguos enfoques para la formación de políticas y la estrategia inicial.

El enfoque de la formulación de las políticas no es más que la implantación de reglas cotidianas que establecen la delimitación sobre lo que un área funcional puede o no hacer.

Cuando un empresario individual ofrece una clase de productos a un grupo reducido de clientes, las actividades de la empresa pueden formularse de manera informal. Pero cuando el producto se modifica o se sustituye o cuando los territorios de ventas se expanden, las funciones de la empresa aumentan. La actividad de integrar las funciones pronto requiere procedimientos más formales para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales. Así surge el enfoque de las formulaciones políticas, que dejó de ponerse en práctica en los años 50 y principios de los 60.

En 1962, el historiador comercial Alfred D. Chandler propuso un enfoque de "estrategia inicial", definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

Este enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves:

- Se interesó tanto en las acciones a emprender para lograr los objetivos.
- Enfatizó el proceso de búsqueda de ideas claves.

- Se interesó en como se formulación de la estrategia.
- “Abandono la noción convencional de que la relación entre un negocio y su entorno era más o menos estables y previsibles”.¹

“La definición de estrategia de Chandler fue eventualmente refinada por diferentes autores, que introducen la idea de estrategia como proceso, en lugar de una formula fija (las políticas). En la década de los 90s el termino “Estrategia” vino a remplazar el termino”.²

1.4.2 Nuevo enfoque de planeación estratégica:

● Conceptos sobre Planeación Estratégica

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plaza y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. “Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que convierta un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”.³

¹ GOODSTEIN, NOLAN. PFEIFFER. Planeación estratégica aplicada. 1998. Pág. 317

² DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. 2004. Pág.10

³ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica, pág. 32

1.4.3 Etapas del proceso de planeación estratégica:

El proceso de la planeación estratégica comprende las siguientes etapas según Serna G Humberto en su libro “Gerencia Estratégica”

Cuadro 1. Proceso d Planeación Estratégica

AUDITORIA ESTRATÉGICA	LOS ESTRATEGAS				I	
	PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS				II	
	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO				III	
	Cultura corporativa	Auditoria interna	Auditoria externa	Análisis de competencia		
Análisis DOFA		Análisis de vulnerabilidad				
INDICADORES DE GESTIÓN	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO				IV	
	VISIÓN – MISIÓN – OBJETIVOS GLOBALES					
	ÁREA ESTRATÉGICA	OPCIONES ESTRATÉGICAS				V
		Análisis estratégico Análisis vectorial Análisis portafolio PEEA				
	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA				VI	
	Proyectos estratégicos Estrategias Planes de acción - presupuesto					
DIFUSIÓN DEL PLAN CULTURA ESTRATÉGICA				VII		
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN				VIII		

FUENTE: Serna G Humberto. Gerencia Estratégica.⁴

⁴ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 20

Definición del horizonte de tiempo.

La organización debe tener en cuenta definir el horizonte teniendo en cuenta:

- a. La estabilidad o rentabilidad del entorno en que se desempeña la organización.
- b. La intensidad de la competencia.
- c. La amenaza o no de los sustitutos.
- d. La velocidad con que su organización o el sector de su empresa absorbe o incorpora cambios.

Diagnóstico estratégico.

El Diagnóstico estratégico comprende cinco aspectos fundamentales en su orden a saber; la cultura Organizacional, el Análisis Interno, el Análisis Externo, el Análisis DOFA y el Análisis de la vulnerabilidad.

- **Cultura Organizacional:** “Es la manera como una empresa hace las cosas, como establecen las prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura organizacional influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas”.⁵

Procesos que influyen en la creación y consolidación de una cultura organizacional:

- a) **Los fundadores.** Incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización.
- b) **El estilo de dirección.** El estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.
- c) **La claridad de los principios organizacionales.** Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos.

⁵ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 89

- d) **Autonomía individual (Empowerment).** El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización.
- e) **Estructura.** La estructura organizacional crea cultura. Así mismo las estructuras deben compaginar con las estrategias.
- f) **Sistema de apoyo.** La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo a la infraestructura de que dispone la empresa.
- g) **Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones.** La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros.
- h) **Estimula al riesgo.** Las características de cada organización, el entono en que se desenvuelve la empresa, las estrategias planteadas por la misma, determinan las circunstancias y la forma como cada organización maneja el riesgo, creando así un elemento determinante en su conducta.
- i) **Direccionamiento estratégico.** Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

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

- j) **El talento humano.** El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial.
- k) **Las comunicaciones.** Las comunicaciones, tanto formales como informales, transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura de una organización.

• **Análisis Interno:** Tiene como finalidad identificar y evaluar debilidades y fortalezas de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente a través del Perfil de la Capacidad Interna de la compañía (PCI), el cual examina 5 categorías a saber; Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

El análisis interno se concluye con la elaboración de la matriz de evaluación del factor interno (MEFI), la cual es una herramienta que resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de; Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

- **Análisis Externo:** Consiste en establecer cuales son los factores que pueden favorecer a la empresa (Oportunidades) y de cuales se tienen que defender (Amenazas) y esta abarca dos grandes componentes:

Análisis del Entorno El cual puede subdividirse en seis áreas claves; Factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Competitivos y Geográficos, con el fin de establecer el Perfil de Oportunidades del Medio (POAM). Posteriormente se integran los factores con la elaboración de la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), tomando las variables más relevantes para evaluar y ponderar las Oportunidades y Amenazas.

Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter: “Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria, para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza. Este paso analítico es esencial porque los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo especial de la industria. La competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas”⁶

a) Entrada de nuevos competidores. las variables que involucra son: economías de escala, diferencias propias del producto, identidad de marca, costos intercambiables, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas absolutas de costo, curva de aprendizaje de propietario, acceso a los insumos necesarios, diseño propio de productos de bajo costo, políticas gubernamentales y retornos esperados.

b) Amenaza de sustituto. Los determinantes son: desempeño del precio relativo de los sustitutos, costos intercambiables y propensión del comprador a sustituir.

c) El poder de negociación de los compradores. Puede influir en el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos.

d) El poder de negociación de los proveedores. Determinan el costo de la materia prima y otros insumos.

e) Rivalidad entre los competidores existentes. La intensidad de esta fuerza influye en los precios así como en los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de venta.

“Estas fuerzas determinan la utilidad del sector porque influyen en los precios, costos y la inversión requerida por las empresas”.⁷

⁶ PORTER, M. Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia 2004

⁷ Ibidem Págs. 23, 33, 39, 40, 43.

- **Matriz del Perfil Competitivo (MPC):** Es una herramienta importante de “entrada”, que resume información decisiva sobre los competidores. Para construir la matriz se elegirán unas Variables Claves de Éxito a evaluar. Se asigna una ponderación para indicar su importancia como factor de éxito en el sector, y estas se calificará de 1 a 4 como debilidad o fortaleza según su estado en la actualidad, y la calificación y la ponderación se multiplican y la sumatoria de cada uno de los comparando visualizará que el resultado mayor es el más fuerte.

- **Análisis DOFA:** Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, cuanto más capacitada esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito, aquí se hace una recopilación de factores internos y externos, (MEFI), (MEFE), (MPC) para el cruce de las variables y posteriormente la formulación de estrategias factibles.

- **Análisis de Vulnerabilidad:** El Análisis de Vulnerabilidad es una técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento del manejo de la incertidumbre. Las preguntas que responde el Análisis de Vulnerabilidad son: ¿Qué pasaría si...?Cuál es la probabilidad de que ocurra...? ¿Cuál es la capacidad de reacción de la empresa...? ¿Al final estoy o no preparado para la contingencia...?

Direccionamiento Estratégico: El Direccionamiento Estratégico comprende tres aspectos fundamentales en su orden a saber; la visión Corporativa, la misión Corporativa y los Objetivos Corporativos.

- **Visión Corporativa:** es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco teórico de la que la empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permita la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Esta debe ser: formulada para los líderes de la organización. Dimensionada en el tiempo. Integradora. Amplia y detallada. Positiva y alentadora. Realista y posible. Consistente. Difundida interna y externamente.

- **Misión Corporativa:** todas las organizaciones tienen las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir, definen con claridad un propósito organizacional. Para la definición de la misión Corporativa es necesario tener en cuenta algunos interrogantes: ¿En que negocio estamos?, ¿Para que existe la empresa?, ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?,

- **Objetivos Corporativos:** son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben involucrar a toda la organización.

Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. Y para su eficiencia y cumplimiento deben ser definidos a lo más alto nivel de la organización.

Proyección Estratégica: La proyección estratégica comprende seis opciones y para efecto de este trabajo se tomará la *formulación estratégica*.

- **Formulación Estratégica.** Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Estos deben ser explícitos, consistentes, pocos y vitales y dinámicos. Además los proyectos estratégicos tienen relación directa con los respectivos objetivos. Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollara. Las estrategias son el como de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar cada proyecto estratégico. Para la formulación de las estrategias se tienen en cuenta las siguientes matrices:

- **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEYEA):** Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva así como las dos externas Estabilidad Ambiental y Fortaleza de la industria, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

- **Matriz de la gran estrategia:** Esta matriz se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden ubicar en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de Gran Estrategia. Se basa en dos dimensiones evolutivas, Posición Competitiva y Crecimiento del Mercado, las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

- **Matriz de Portafolio de Productos (Grupo Consultor de Boston GCB):** La matriz GCB permite hacer un análisis del posicionamiento estratégico de los productos dentro de dos vectores: La tasa de crecimiento del mercado (eje y) y la participación relativa del mercado en términos de generación de efectivo (eje x).

El punto medio del eje x de la matriz se fija en 0,50, el cual corresponde a productos poseedores de la mitad de la participación en el mercado de la empresa más importante de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de la

industria en cuanto a ventas, medida en términos de porcentaje. Los porcentajes podrían oscilar entre -20% y +20%, siendo 0,0 el punto medio.

- **Matriz de Política Direccional (MPD):** El análisis vectorial le permite a la compañía definir las estrategias globales que debe seguir para alcanzar su visión a través de sus dos dimensiones: La capacidad competitiva de la compañía (Alto, medio bajo) frente al potencial del mercado. En este último seleccionando factores y calificándolos de 1 a 5; 5 el de mayor atraktividad y 1 el de menor atraktividad.

- **Matriz Interna Externa (IE):** Esta matriz resume los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI. Posee dos dimensiones como son: Los resultados totales ponderados del factor interno (eje x) y los resultados totales ponderados del factor externo (eje y).

- **Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica:** La matriz cuantitativa de planificación estratégica determina la atracción relativa de las diversas estrategias con base en factores internos y externos claves. La atracción relativa de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la determinación del impacto acumulado de cada factor, interno y externo clave. Para desarrollar la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica es necesario:

Alineamientos Estratégicos: El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa. Existen tres tipos a categorías de alineamiento:

- **Plan Operativo.** Ocurre como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dichas, aquí se incluyen áreas tales: Contabilidad, Servicio de Mercadeo, Ventas, Etc., el plan operativo permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente, deberá ser difundido y monitoreado. Como se anotaba anteriormente el plan estratégico por excelencia es el presupuesto. Por tanto, los planes operativos deben cuantificarse y dimensionarse en el tiempo, con el fin de medir su correcta ejecución. Este es un elemento muy importante de la gestión estratégica.

- **Difusión del Plan:** Previo a la ejecución del plan se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización. Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan, debe diseñarse un programa para la venta interna del plan. La venta interna es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo:

- a) Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.
- b) Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir de los conocimientos que tienen de los Principios, Visión, Misión, Objetivos, Proyectos Estratégicos y Planes de Acción de la Organización.
- c) Propiciar la participación de los colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- d) Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- e) Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- f) Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.
- g) Estimular la retroalimentación y la monitoria del plan.

Monitoria Estratégica:

- **Indicadores de Gestión:** Uno de los objetivos fundamentales del proceso de planeación estratégica es la creación y el desarrollo de una manera de *pensar estratégica* y, por tanto, una *cultura estratégica* que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatorio del entorno en que se desempeña la organización.

“Un sistema integrado de medición de gestión, *SIMEG* es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico”⁸

- **Características y clasificación de los indicadores:** Dentro de la concepción sistémica del modelo integral de gestión, los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos, a saber:

- **Indicadores gerenciales o de desempeño:** son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco tal es el caso de los indicadores financieros una vez se obtienen muy poco

⁸ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 276

puede hacerse para hacer cambios si no se afectan los factores que causaron este resultado.

- **Indicadores impulsores o motores de desempeño:** Conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para general resultados en el largo plazo. “Tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y al mercado. Índices relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de conocimientos en la organización. Los impulsores de desempeño generan resultados en el largo plazo pero exigen acciones de intervención en el corto plazo”.⁹

1.5 METODOLOGÍA

1.5.1 Tipo de Estudio. El presente trabajo requiere de un estudio descriptivo, por tal razón se ocupara de describir las características que identifican los diferentes elementos y componentes de su interrelación con el propósito de delimitar las características: Internas, Externas y competitivas de la C. I. Gilmar Ltda.

1.5.2 Método de Investigación Utilizado. En método de investigación que se utilizara en el desarrollo de este trabajo es el Inductivo – Deductivo. Inductivo debido a que permitirá a través de la observación de los fenómenos en particular enmarcar el problema de investigación. Deductivo puesto que de postulados generales se podrán describir fenómenos particulares, lo cual coadyuvará a la aplicación de las Teorías Administrativas antes planteadas en el Marco Teórico, con el fin de llevar a buen termino los objetivos propuestos.

1.6 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Fuentes Primarias: La observación se utilizará como técnica de recolección de información, puesto que con esta se podrá conocer la realidad y definir previamente los puntos más importantes que deberán ser recolectadas en función directa con el objeto del estudio. Igualmente se realizaran 32 entrevistas dirigidas al personal que labora en Gilmar distribuidas (Ver Anexo A). Además se establecerán una serie de paneles con expertos de las diferentes áreas del conocimiento. Teniendo en cuenta que se aplicará un muestreo de juicio o criterio, debido a que no se conoce la población y por tal esta es infinita.

Para el calculo del tamaño de la muestra, y como sugerencia del honorable jurado, se utiliza la formula cuando la población es infinita con resultados cuantitativos de

⁹ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 281

las encuestas, en el campo de ocurrencia del 50%, con un nivel de confianza del 95%, y un margen de error del 5%.

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

INFORMACIÓN:

N = Población
 Z = Nivel de Confianza
 P = Probabilidad de que Ocurra
 q = Probabilidad de que no Ocurra
 e = Margen de Error

DATOS:

N = 169.000
 Z = 95% \simeq 1.96
 P = 50% \simeq 0.50
 Q = 50% \simeq 0.50
 e = 5% \simeq 0.05

$$n = \frac{169.000 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{168.999 (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

383.6 \simeq 384

▪ **No DE ENCUESTAS POR ESTRATOS**

Teniendo en cuenta que el tamaño de la muestra es igual a 384 encuestas (Ver Anexo B), y el porcentaje equivalente de cada estrato, se elabora una regla de tres para determinar el número de encuestas por cada uno de los estratos. De la siguiente manera:

Nota: no se distribuyó las encuestas por número de barrios por que ciertamente no se halla un listado efectivo de los barrios en Tumaco.

DATOS:

n=382 \simeq 100%
 n1=?

2	31,24
3	23,28
1	45,48

n2=?
n3=?

Siendo que, n1, n2, n3, son el tamaño de muestra por estrato.

▪ **Estrato numero 1**

n= 382 \simeq 100%
n1= ? 45.48%

$$n1 = \frac{384 \times 45.48\%}{100\%}$$

$$= 172,824 \simeq 174$$

▪ **Estrato numero 2**

n= 382 \simeq 100%
n2= ? 32.24%

$$n = \frac{384 \times 31.24\%}{100\%}$$

$$= 119,712 \simeq 121$$

ESTRATO.	ENCUESTAS
1	173
2	120
3	89

▪ **Estrato numero 3**

n=382 \simeq 100%
n3=? 23.28%

$$n3= \frac{384 \times 23.28\%}{100\%}$$

$$n3= 89,664 \simeq 89$$

1.6.1 Fuentes Secundarias. Este punto suministrara la información necesaria para el desarrollo de este trabajo, puesto que por medio de los Libros, Enciclopedias, Tesis, Diccionarios e informes de gestión de la empresa de periodos pasados, serán vital para evaluar, analizar las variables y el ordenamiento lógico del desarrollo de este trabajo que hará parte significativa del mismo.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES

La C.I Gilmar Ltda. Tiene su sede principal en el municipio de Tumaco, departamento de Nariño, República de Colombia. Se trata de una sociedad de responsabilidad limitada, constituida con capital privado, que se dedica a la compra, procesamiento y comercialización de todos los productos hidrobiológicos (pescados, moluscos y crustáceos) de la costa pacífica, con destino a los mercados nacional e internacional.

La empresa tuvo su origen con el espíritu emprendedor y empresarial de los hermanos GIL (CARLOS ALBERTO GIL y LUÍS FERNANDO GIL), en 1993, cuando tomaron en arriendo un pequeño cuarto frío ubicado en la Calle del Comercio, para 1994 se gestiona la adquisición y construcción de la planta física, en el mismo año el crecimiento de la empresa y las nuevas expectativas de mercado inducen la construcción de tres centros de acopio: Amárales en el municipio de la Tola, (Costa Norte de Nariño), Colorado en zona rural de Tumaco y Limones en el vecina República del Ecuador.

A finales de este año empieza a laborar en su propia sede con una nómina de seis (6) empleados, hasta llegar a 38 empleados vinculados por contrato directo y más de 120 mujeres adicionales con la modalidad de labor por destajo (en procesos de pelado, sevichado y tallado de camarón) en el año 2002, para el año 2000 se construye la planta de hielo para abastecer las necesidades de la empresa y generar ingresos con la venta de los excedentes de producción.

Con una utilización del 100% de su capacidad instalada, pero debido a su crecimiento y las exigencias del mercado se vio obligada a incrementarla hasta en un 180% con turnos extras; motivo éste que llevo a que las directivas tomaran la decisión de emprender la labor de ampliar la planta física, desarrollar nuevas técnicas de proceso e incrementar la nómina laboral de la empresa, todo esto con el fin de cumplir y satisfacer la demanda de un mercado potencial, mucho más exigente y para el cuál se debía estar preparado.

En la evolución y crecimiento de la empresa, los Hermanos GIL toman la decisión de vender el 50% de la comercializadora a sus mejores clientes, como estrategia para apoderarse y asegurar un mercado, y a su vez ampliarlo a través de sus socios, así es como en Enero de 1998 vende a la empresa PEZ A MAR LTDA., el 25%, a JESÚS ANTONIO GARCÍA el 12.5% y a ORLANDO CARDONA el 12.5%, siendo estas entidades comercializadoras de pescados y mariscos, entre Enero y Febrero de 1998 se protocolizan los documentos de constitución de la sociedad,

ante Notaría y Cámara de Comercio, al igual que la reestructuración de la contabilidad y los cambios de NIT, en las empresas promotoras de salud, riegos profesionales, pensiones entre otras.

La organización empezó como un pequeño negocio de comercialización y en apenas diez años de vertiginoso desarrollo se convirtió en la segunda empresa del subsector pesquero del municipio de San Andrés de Tumaco. La incursión “acumulativa” en las líneas de negocio de la industria pesquera, la búsqueda de socios estratégicos y el aprovechamiento de las oportunidades del mercado explican el rápido crecimiento de la C.I. Gilmar Ltda.

En el momento la C.I. Gilmar Ltda. Compra, procesa y comercializa productos hidrobiológicos (pescados, moluscos y crustáceos) de la Costa Pacífica con destino al mercado Nacional e Internacional, sin embargo los cambios en el entorno hacen que la actualidad la empresa tenga como socios únicamente a los hermanos CARLOS ALBERTO, LUÍS FERNANDO GIL dueños del 50% y el señor NÉSTOR ARIZA quien posee el otro 50% de la compañía, y debido a los crisis económica que enfrenta el municipio la C.I. Gilmar Ltda. Se ha visto en la necesidad de hacer una reestructuración con un recorte de personal quedando (6) empleados de planta y se contrata según la producción a los trabajadores al destajo.

Para desempeñar sus funciones la C.I. Gilmar Ltda. ha definido la Visión, Misión y estructura orgánica así:

❖ **Visión**

La C.I. GILMAR LTDA. será en los próximos cinco años la empresa líder de la costa pacífica Nariñense en la comercialización, distribución, participación del mercado posicionando la marca de la empresa a nivel nacional e internacional con productos diversificados que contengan valor agregado, los cuales facilitarán la disposición de Alimentos Marinos en los mercados Nacionales e Internacionales con los más altos estándares de CALIDAD. Comprometiéndonos a desarrollar e implementar programas que propendan por proteger el medio ambiente.

Nos convertiremos en un actor del desarrollo regional con Recurso Humano integral.

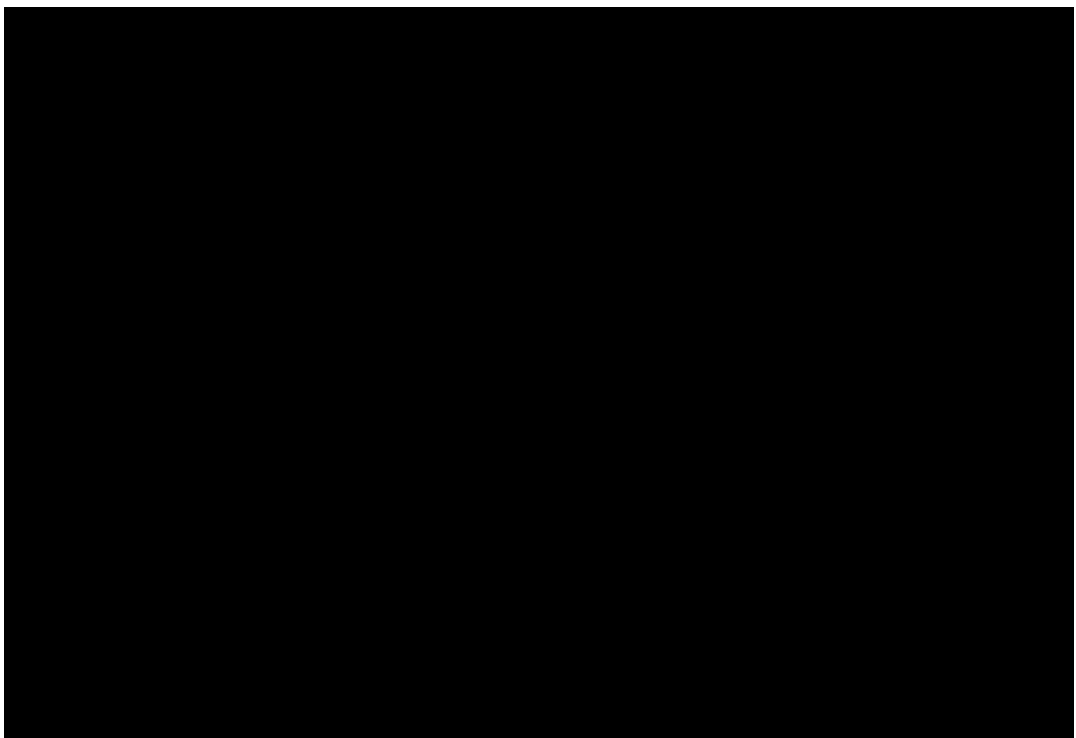
❖ **Misión**

Somos una empresa dedicada a la captura, Compra, proceso y comercialización de los recursos microbiológicos de la costa pacífica, brindándole a nuestros consumidores finales productos de optima calidad e inocuidad, dirigidos hacia el

mercado nacional e internacional, comprometiéndonos con responsabilidad en mantener la buena imagen ante nuestros clientes (internos y externos), proveedores y la comunidad general, aportando al desarrollo de la costa pacifica.

❖ Estructura Orgánica Actual

Figura 1. Estructura Orgánica de la C.I. Gilmar Ltda.



Fuente. Este estudio

Organizacionalmente la C.I. Gilmar Ltda. tiene una estructura por departamentos:

- ❖ Departamento Administrativo.
- ❖ Departamento de Contabilidad.
- ❖ Departamento de personal.
- ❖ Departamento de Aseguramiento de Calidad.

- ✓ **Departamento Administrativo:** Este departamento cumple una función ejecutora de política y objetivos es importante resaltar que no utilizan las herramientas administrativas adecuadas para realizar sus actividades, ejecutándolas de forma empírica. Se espera que la aplicación del Plan Estratégico de Mercadeo contribuya a la toma de mejores decisiones

- ✓ **Departamento de Contabilidad:** En este departamento la C.I. Gilmar Ltda. cuenta con una contadora y un auxiliar contable, para realizar sus labores contables ha implementado el Programa SIIGO, tiene recursos propios provenientes de la comercialización de sus productos lo que le garantiza de cierta forma no tener problemas de liquidez, un aspecto negativo lo constituyen las cuentas por cobrar a proveedores de materia prima, por esta razón los créditos están suspendidos.

- ✓ **Departamento de Personal:** La C.I. Gilmar Ltda. realiza capacitación permanente al personal, el clima de trabajo es bueno porque hay un ambiente acogedor y participativo motivando al personal, las relaciones se fundamentan en el respeto, facilitando la creación de grupos que fomentan la integración y mejor utilización del tiempo libre. En la actualidad se ha presentado una disminución en la demanda de personal debido a la escasez de materia prima.

- ✓ **Departamento de Aseguramiento de Calidad:** Este departamento es el encargado de realizar las operaciones de recepción, proceso, almacenamiento y distribución de alimentos, deben estar sujetas a los controles de calidad sanitaria apropiados por esta razón la C.I. Gilmar Ltda. Aplica el Plan de Aseguramiento de Calidad en Productos Pesquero

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA

Es el modo como las empresas hacen las cosas, como instituyen prelación y proporcionan jerarquía a las diferentes tareas empresariales. Al mismo tiempo interviene en la manera como la gerencia resuelve las tácticas trazadas, por ende la cultura corporativa es una de las mayores fortalezas de una organización si armoniza con sus estrategias, pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

- **Estilo de Dirección.** La Administración aplica un estilo de dirección *Participativo y Democrático* puesto que utiliza la consulta para practicar el liderazgo, delega en algunas ocasiones su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les corresponden. Además, promueve la conformación de grupos de trabajo a quienes atiende y considera dignamente sus apreciaciones.
- **Talento Humano.** El personal de la C.I. Gilmar Ltda. es capacitado, esta acorde con los perfiles requeridos y poseen características de eficiencia y productividad en su mayoría, hecho por el cual este factor es uno de los pilares del desarrollo organizacional de la empresa.
- **Sistema de Recompensas y Sanciones.** En la C.I. Gilmar Ltda. se posee un sistema adecuado de recompensas o incentivos a la buena labor del trabajador, es por esto que a las áreas que hagan mejor uso de las asignaciones se les hace un reconocimiento de manera escrita. Y como una especie de motivación al personal se brindan cursos de crecimiento empresarial y personal totalmente gratuitos.
- **Toma de Decisiones.** A través de las comisiones de trabajos promovidos por la Gerencia, se les ha otorgado a estos la autonomía en la toma de decisiones para la solución de problemas básicos, no obstante para las decisiones de tipo trascendentales para el normal funcionamiento de la empresa son tomadas por la gerencia.
- **Direccionamiento Estratégico.** La C.I. Gilmar Ltda., infortunadamente no posee un direccionamiento estratégico acorde a sus necesidades, por tanto no se poseen programas y planes de acción a desarrollar de manera adecuada.

3.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la C.I. Gilmar Ltda., es la manera de analizar la situación actual, involucrando en ésta todos los factores que afectan su operación y normal trabajo.

3.2.1 Capacidad Directiva:

- **Planes de Acción.** La existencia de planes de acción, los cuales se contemplan en un plan de acción general es inexistente, dado a que se construyen planes para desarrollar en un mediano plazo, en donde se realizan actividades que corresponden a tareas del día a día, pero no se han determinado los respectivos indicadores que ayuden a realizar el seguimiento respectivo de dichas actividades. Lo que podría considerarse una grave falla debido a que sin estos planes, no se ha podido ejercer un control objetivo y adecuado. Se considera una *Debilidad Alto Impacto*.
- **Estructura Organizacional.** Cuenta con un organigrama inflexible, tradicional y jerarquizado, que no responde a las necesidades actuales de la C.I. Gilmar Ltda., y que ha influido en la eficiencia de las labores del mismo; se requiere de una planta global. Se considera una *Debilidad mayor*.
- **Herramientas Administrativas.** Actualmente se está trabajando en la aplicación del manual de funciones, aunque su carencia no ha sido impedimento para que el personal lleve a cabo sus actividades diarias, se debe completar, lo que quiere decir que tiene bajo impacto en el desarrollo normal de las actividades de la C.I. Gilmar Ltda., se considera una *Debilidad menor*.
- **Liderazgo.** Es participativo, democrático, con la conformación de equipos de trabajos, los cuales participan todos los trabajadores de la empresa y participan con opiniones, aunque en últimas quien toma la decisión final es la gerencia, basado a las apreciaciones de los equipos. en cierta medida da pie al sentido de pertenencia y a nivel motivacional, es una *fortaleza de Alto impacto*
- **Comunicación.** La comunicación, es indirecta, se realiza mediante los equipos o jefes inmediatos, lo que ha proporcionado distorsiones y ha impedido las labores en el cumplimiento de los objetivos; incluso se han presentado conflictos interpersonales; se considera como una *Debilidad de impacto alto*.
- **Control.** Se aplican mecanismos de control en todas las áreas, pero, no es completo, debido a que no se tienen contemplados planes de acción para todas las áreas para poder medir resultados; ni se tienen indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los trabajadores, ocasionando que se ejerza un control un poco subjetivo; se considera una *debilidad de bajo impacto*.

3.2.2 Capacidad Competitiva:

- **Conocimiento de la competencia.** La C.I. Gilmar Ltda. posee competidores directos, esto hace que se estime la competencia como una de las principales prioridades en el marco de desarrollo de actividades concernientes a minimizar riesgos en el mercado, el estudio del mercado es un elemento fundamental, dado a que en el medio en el que la C. I se desenvuelve existe competencia que es fuerte a nivel nacional. Es por esto que este ítem se considera como una *Fortaleza Mayor*.
- **Investigación de Mercados.** Se han realizado estudios informales al respecto, se elaboran algunas preguntas que se han tenido en cuenta a la hora de brindar los servicios, motivo por el cual los clientes se sienten conformes y a gusto; de otro lado la C.I. Gilmar Ltda. no cuenta con una dependencia de Atención al cliente, pero constantemente se estudia el mercado y en cada uno de los puntos de venta se posee buzones de sugerencia que son constantemente revisados y estudiados, se considera una *Fortaleza Mayor de Alto impacto*.
- **Instalaciones.** Las instalaciones de la C.I. Gilmar Ltda. son óptimas, puesto que con estas se puede brindar la comodidad que en muchos casos de los que llegan a éste requieren, es de anotar que entre las razones más comunes de gusto de los clientes se encuentra la instalación.¹⁰, En cuanto a la ubicación, la C.I. Gilmar Ltda. se encuentra un lugar estratégico del área de cobertura nacional e internacional; hecho por el cual las personas no tienen comentarios despectivos con respecto a su ubicación geográfica. Se considera una *Fortaleza Mayor de Alto impacto*.
- **Precio.** El estudio de los precios permite estar en competencia oportuna, dado a que constantemente se revisan los costos y el precio de venta, para de esta forma lograr una armonía entre estos, es este esfuerzo el que hace que los precios al consumidor salgan económicos, fáciles y accesibles, que no afecten sus bolsillos. es una variable que no ha presentado mayor incidencia como tal; por tanto se considera una *Fortaleza Mayor de Alto impacto*.
- **Posicionamiento.** Como consecuencia de las Investigaciones de Mercados que se realizan en la C.I. Gilmar Ltda., se identifica que se encuentra posicionada en el sector. Además los clientes aseguran que sus razones de satisfacción tienen que ver con la calidad del servicio, oportunidad y agilidad. Actualmente la C.I. Gilmar Ltda. cuenta con rivales fuertes en el mercado nacional (Pesquera Jaramillo, Costa Azul, Van Can, etc.) tienen mayor porcentaje de participación en comparación a la C.I. Gilmar Ltda. Se considera como una *Amenaza Mayor*

¹⁰ Investigación de Mercados realizada por este trabajo los días 4 al 7x del mes de julio de 2008, cuyos resultados se encuentran en los anexos del presente

3.2.3 Capacidad Financiera:

- **Crecimiento Empresarial.** Primordialmente se calcula a través de las Ventas por concepto de unidades vendidas (unidades vendidas año 1 / unidades vendidas año 2 * 100), es de vital importancia que la empresa tenga muchas ventas, y así tener mayores ingresos. Se considera una Fortaleza de alto impacto, debido a que la C.I. Gilmar Ltda., esta posicionado de la mejor forma área de cobertura, y esto le permite tener utilidades que le ayudan al mantenimiento y crecimiento en el sector.
- **Gastos.** El gasto en el que más incurre la C.I. Gilmar Ltda. Es el mantenimiento de personal. Esto es debido a la razón social de la entidad que por se requieren de mano de obra especializada, cumpliendo con su jornada laboral que en ocasiones extiende para conformidad de los clientes y de una entrega oportuna de los pedidos. Se considera una *Debilidad de impacto alto*
- **Liquidez.** La C.I. Gilmar Ltda. cuenta con disponibilidad de capital en efectivo, pues sus ingresos corresponden a la recaudación de dinero por concepto de la prestación de servicios diariamente. Cabe anotar que aunque la mayoría de los proveedores exigen el pago en por consignación, además se posee un estricto control de los dineros ociosos. Por esta razón se considera una *fortaleza Baja*.

3.2.4 Capacidad del Talento Humano.

- **Capacitación.** Las capacitaciones que se les brinda al personal de la C. I. Gilmar Ltda. es constante debido a la razón social de la misma; se elaboran planes de capacitación anuales, no siempre se alcanzan de manera precisa, pero buena parte se aplica Es una fortaleza mayor porque ayuda a la empresa a ser fuerte con los competidores presentes en el mercado.
- **Experiencia.** La mayoría del personal de la C.I. Gilmar Ltda. tienen una larga experiencia de mínima de entre 2 y 3 años, que en algunos casos facilita el desarrollo de las actividades diarias, todo esto es un pilar en el funcionamiento la empresa, dado a que los clientes así lo creen. De acuerdo con el cargo, así mismo, son los requerimientos de experiencia laboral. Es una *fortaleza de impacto medio*.
- **Motivación.** La C.I. Gilmar Ltda. carece de un sistema motivacional consolidado, que reconozca el arresto de los trabajadores. Se está iniciando una forma de brindar reconocimiento a través de las reuniones con los comités, donde se ofrecerán, reconocimientos y en algunos casos, actualizaciones en temas de interés y dinero como bonificación de mera liberalidad para que no afecten los pagos a seguridad social. Se considera como una *debilidad media*.

- **Remuneración.** La C.I. Gilmar Ltda. posee una remuneración de tipo normal, salvo servicios generales nadie devenga el salario mínimo, se han hecho esfuerzos para mantener niveles de ingresos justos y dignos de acuerdo a las labores realizadas. Se considera una *fortaleza de impacto medio*.

- **Clima Organizacional.** El ambiente que se maneja al interior de la empresa es armónico, no existen conflictos entre compañeros de trabajo a más de los normales y no trascendentales. La cultura ha influido de manera directa en los conflictos que se han presentado y que se presentan, Es una *fortaleza de impacto medio*.

3.2.5 Capacidad Tecnológica:

- **Aplicación de Tecnología.** En la C.I. Gilmar Ltda. se aplica un nivel normal de Tecnología debido a la razón social del mismo, esta es de punta y no de vanguardia, pero se hace lo posible para lograr un grado alto de automatización de los procesos se considera una *fortaleza media*.

- **Conocimientos, Capacidades y Destrezas.** Debido a la labor que se realiza a la hora de la contratación del personal, y que se cerciora que este posea las capacidades exigidas para el cargo la empresa sabe de que forma se comportaran los empleados al momento de realizar sus funciones. Por esto se considera una *fortaleza de menor impacto*

3.2.6 Matriz de impacto de la capacidad interna. Una vez analizadas las fortalezas y las debilidades de la C.I. Gilmar Ltda., se procede a calificarlas en la Matriz de Impacto de la capacidad Interna, en Alta, Media y Baja para poder analizar el impacto en la entidad.

Cuadro 2. Matriz de Impacto de la capacidad Interna Para la C.I. Gilmar Ltda.

Factores Internos	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
● Planes de Acción				x			x		
● Estructura Organizacional.				x				x	
● Herramientas Administrativas.					x		x		
● Liderazgo.	x							x	
● Comunicación.					x		x		
● Control.					x				x
CAPACIDAD COMPETITIVA									
● Conocimiento de la Competencia	x						x		
● Investigación de Mercados		x					x		
● Servicios Adicionales.		x					x		
● Instalaciones.	x						x		
● Precio		x						x	
● Posicionamiento	x						x		
CAPACIDAD FINANCIERA									
● Crecimiento Empresarial.		x					x		
● Gastos Administrativos.				x				x	
● Liquidez			x					x	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
● Capacitación.		x						x	
● Experiencia.	x						x		
● Motivación.			x					x	
● Remuneración.		x						x	
● Clima Organizacional.			x					x	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
● Aplicación de Tecnología.			x					x	
● Conocimientos, Capacidades y Destrezas.	x								x

Fuente. Este estudio

3.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Una vez elaborada la Matriz de Impacto de la capacidad Interna de la C.I. Gilmar Ltda., se procede a tomar las variables más notables para evaluar y ponderar las fortalezas y debilidades. Los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1,0, y para esto se utiliza un rango de 0,0 a 1,0. Posteriormente a cada variable se la califica con un número comprendido en el rango de 1 a 4, así; 1 = Debilidad Mayor; 2 = Debilidad Menor; 3 = Fortaleza Menor; 4 = Fortaleza Mayor.

Cuadro 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) Para la C.I. Gilmar Ltda.

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado
• Planes de Acción	0,07	2,00	0,14
• Liderazgo.	0,10	4,00	0,40
• Comunicación.	0,08	2,00	0,16
• Servicios Adicionales.	0,10	2,00	0,20
• Posicionamiento	0,12	4,00	0,48
• Liquidez	0,06	3,00	0,18
• Crecimiento Empresarial.	0,10	3,00	0,30
• Gastos.	0,08	2,00	0,16
• Capacitación.	0,06	2,00	0,12
• Motivación.	0,06	2,00	0,12
• Clima Organizacional.	0,06	4,00	0,24
• Aplicación de Tecnología.	0,05	3,00	0,15
• Conocimientos, Capacidades	0,06	3,00	0,18
TOTAL	1.00	//	2,83

Fuente: Esta Investigación

El resultado total ponderado de los factores internos para la C.I. Gilmar Ltda. es de **2,83**, lo que indica que posee fortalezas relativamente fuertes que representan ventajas de la compañía hacia sus servicios a sus clientes; gracias a factores de capacidad directiva, competitiva, financiera y de talento humano que ha sido de gran influencia que están ayudando a que la C.I. Gilmar Ltda. *Se mantenga y se desarrolle.*

3.3 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO (POAM)

Con relación a la metodología esta nos permitirá identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales que se presentan en el entorno para la C.I. Gilmar Ltda. y dependiendo de su impacto e importancia se podrá establecer que clase de Amenaza u Oportunidad es para la misma.

3.3.1 Análisis del Entorno Económico:

- **Comportamiento del PIB y el desempleo.** En el contorno monetario, las circunstancias son hostiles teniendo en cuenta que se ha experimentado un decrecimiento real con relación al poder adquisitivo de la moneda del producto interno bruto.

Cuadro 4. PIB Anual en Colombia

Año	Variación %
2.001	1.14
2.002	1.93
2.003	3.86
2.004	4.78
2.005	5.13
2.006	4.88
2.007	5.22

Fuente: DANE, Sin incluir Negocios Ilícitos

A esto se suma el alto índice de desempleo a nivel regional y nacional, afectando directamente al bolsillo de los clientes de la C.I. Gilmar Ltda., y por ende agudizando los niveles de pobreza, inseguridad y salud pública. Estas circunstancias han impactado negativamente en la economía del municipio haciendo cada vez más difícil la situación social y la actividad empresarial en la que participa. Por lo que este factor se incluye como una amenaza, teniendo un impacto medio.

Cuadro 5. Desempleo en Colombia

Periodo	Nacional %	13 Ciudades %
Julio 06	13.40	16.00
Agosto 06	13.20	14.20
Septiembre 06	11.30	12.20
Octubre 06	12.10	12.70
Noviembre 06	11.80	13.10
Diciembre 06	10.50	12.50
Enero 07	11.40	16.00
Febrero 07	09.20	14.20
Marzo 07	10.30	13.20
Abril 07	12.10	12.70
Mayo 07	11.80	12.10
Junio 07	11.20	12.50
Julio 07	S, N	S, N

Fuente: Periódicos El Tiempo y Portafolio 2007

- **Perdida del Valor Adquisitivo.** Pese a que el gobierno y el Banco de la República, utiliza herramientas en pro de disminuir los niveles de inflación, para mantener el poder adquisitivo de la moneda, además para 2007. Desde hace varios años, el Banco de la República viene cumpliendo las metas puntualmente. Y esto, hay que celebrarlo. Colombia ha logrado desde 1999 entrar en el grupo de países que registran inflaciones de un solo dígito. Llevamos, pues, siete años de estabilidad de precios. La meta de largo plazo de nuestro Banco Central es la de estabilizar las variaciones anuales de precios en un rango entre 2 por ciento y 4 por ciento.

Esta es una meta fundamental que hay que convertirla no sólo en una fría estadística del Banco de la República sino en un gran propósito nacional. Solamente con inflaciones moderadas y predecibles las economías logran asignar eficientemente el ahorro hacia inversiones rentables y socialmente productivas. Una carestía moderada es, igualmente, condición necesaria (aunque no suficiente) para que haya una mejor distribución del ingreso y de la riqueza en el país.

La meta de inflación para el 2007 es la de mantener el aumento de precios de la economía circunscrito a un margen entre el 4 y el 5 por ciento. Este objetivo debe cumplirse para continuar con la buena tendencia que se trae desde hace siete años y para preservar lo que es fundamental la credibilidad del Banco de la República entre los agentes del mercado. Además, las condiciones están dadas para que dicha meta se pueda cumplir perfectamente.

Por ello, está bien que las autoridades monetarias sean cautelosas de que la meta se esté cumpliendo a lo largo del año. Y para tomar los correctivos que sean necesarios para asegurarse de que así suceda.

Esto es lo que acaba de hacer el Banco de la República ante un leve cabeceo que presentó la inflación en el mes de agosto. En el lenguaje sibilino que suelen utilizar los bancos centrales en sus comunicados, el Banco de la República dijo en el suyo del pasado 4 de septiembre: “El aumento de la inflación en agosto (4,32 por ciento en los últimos doce meses) fue el resultado principalmente de choques de oferta en los precios de los alimentos y de los regulados. A pesar de que el equipo técnico del Banco de la República tenía previsto este repunte, no esperaba que se sucediera antes de fin de año.

La Junta Directiva del Banco de la República ha señalado que en las actuales condiciones la economía no requiere del mismo estímulo monetario de antes para operar satisfactoriamente; en consecuencia, ha aumentado las tasas de interés de intervención de las operaciones a través de las cuales el banco otorga o recoge liquidez del mercado en 0,75 por ciento en lo que va corrido del año”.

En buen romance lo que está advirtiendo el Banco Emisor es que mantendrá un monitoreo muy estricto de la oferta monetaria (que ya no necesita crecer a los ritmos a los que venía haciéndolo), y que si observa algún desfase con relación a las metas de inflación no le temblará el pulso para seguir subiendo las tasas de interés.

Está bien que el emisor mantenga a raya la inflación, evitando en lo posible elevar el costo del dinero (para no golpear al crecimiento económico y la generación de empleo), pero sin dejar de hacerlo si es absolutamente indispensable para contener las presiones inflacionarias.

Cuadro 6. Inflación en Colombia

Índice de Precio al Consumidor	
Julio 2007	Variación %
31 días	0,39
12 meses	4,72
Año Corrido	3,85
PAAG Para sep.	0,39

Fuente Periódico portafolio 2007

Además “El gasto en servicios crece en todos los estratos, aunque castiga con particular fuerza al estrato 4, donde se incrementa en 120%. Es posible que la crisis de los servicios de salud del Estado esté llevando a más personas a asumir

en forma privada una mayor proporción de sus gastos en salud.”¹¹ No obstante el municipio de Tumaco posee una distribución de estratos desde el 1 hasta el 3 previo análisis de la oficina de hacienda municipal. Por este motivo se considera como una amenaza de impacto medio.

3.3.2 Análisis del Entorno Político – Jurídico:

- **Reelección del gobierno.** La reelección del actual gobierno genera unas repercusiones de carácter positivo debido a que en las tablas se considera que el país irá por el mismo camino en materia política, “Política de Seguridad Democrática” además esto represento una serie de incertidumbre al momento del cumplimiento de la política. Por estos motivos este ítem se considera oportunidad de medio impacto.

3.3.3 Análisis del Entorno Social:

- **Orden público.** Para nadie es un secreto que el fantasma del narcotráfico ha trasladado a la cabecera del municipio de Tumaco grandes índices de violencia, con lo cual se cobran cada vez más vidas de inocentes por el actuar de grupos al margen de la ley, esto hace que las personas vivan en medio de la incertidumbre y por ende se vea afectada la tranquilidad y las labores cotidianas, tales como: el transporte terrestre, el cultivo, la recreación y el esparcimiento.

La zona rural es la más afectada por el actuar de estos grupos, debido a que ellos son obligados a sembrar cultivos ilícitos, porque de lo contrario son obligados a desplazarse de sus tierras para emprender una penosa migración hacia la ciudad en donde no se presentan las condiciones mínimas de supervivencia para ellos. Toda esta situación hace que el territorio nariñense deje de ser atractivo para los turistas que prefieren ir hasta la hermana República del Ecuador, para disfrutar de la tranquilidad que no se les brinda en nuestro país. Por estos motivos esta variable es considerada como una amenaza de alto impacto.

- **Desarrollo social.** Inicialmente debemos hablar de la zona rural que cubre al Departamento que debido a su mal estado e inexistencia en algunos lugares hace que el desarrollo regional se vea estancado. No existe una buena comunicación terrestre real con los municipios. Por este motivo esta variable es considerada como una amenaza de alto impacto.

- **Identidad cultural.** La mayoría de las tradiciones culturales del Municipio y la subregión corresponden al legado de los africanos y sus descendientes quienes

¹¹Investigación de la Revista Dinero e Invamer Gallup. ¿En qué gastan los colombianos? Junio de 2006. <http://www.dinero.com/consumo>.

fueron esclavizados en la minas de Barbacoas e Iscuandé en los siglos XVII, XVIII y XIX. En efecto, los negros que ocuparon las tierras bajas o costeras, ya sea en la época del cimarronaje o en los tiempos que siguieron a la ley de manumisión en 1851, construyeron una cultura en armonía con el entorno natural. Mitos y leyendas, religiosidad, prácticas de producción, medicina tradicional y en fin toda la cosmovisión de los afro-colombianos del Pacífico.

Poco a poco se fue definiendo como punto de partida de un proceso etnohistórico que ha determinado la fisonomía actual del Litoral Pacífico y, por tanto, de sus pautas de comportamiento, realizaciones culturales, lengua, folklore etc. Sin embargo, hoy con la transformación de la mentalidad de la población con la llegada de nuevas formas culturales se están suscitando cambios de identidad parcial en la región. Por estos motivos esta variable es considerada como una oportunidad de medio impacto.

3.3.4 Análisis del Entorno Tecnológico:

- **Automatización de procesos.** Las innovaciones parecen surgir a un ritmo que se incrementa en progresivamente, sin tener en cuenta los límites geográficos ni los sistemas políticos. Estas innovaciones tienden a transformar los sistemas de cultura tradicionales, produciéndose con frecuencia consecuencias sociales inesperadas. Por ello, la tecnología debe concebirse como un proceso creativo y destructivo a la vez. Esto genera que este ítem posea características de oportunidad de medio impacto.

- **Facilidad de acceso a tecnología.** El sistema único de acreditación que corresponde a un conjunto de estándares de actividades y procedimientos de auto evaluación mejoramiento y evaluación externa destinados a demostrar evaluar y comprobar el cumplimiento, además este permite que las Comercializadoras puedan manejar mejor las ventas de forma mas eficiente y eficaz para la satisfacción de sus clientes. Esto hace que esta variable se convierta en una oportunidad de medio impacto

3.3.5 Matriz de Impacto (POAM). Una vez analizadas las variables del entorno en la C.I. Gilmar Ltda., se procede a organizarla en la matriz de Impacto (POAM), para de esta forma poder otorgar a cada una de esta una calificación que va desde Alto, Medio y concluye con el nivel Bajo y de esta forma se haga más fácil su comprensión.

Cuadro 7. Matriz de Impacto (POAM) Para la C.I. Gilmar Ltda.

Factores Externos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ENTORNO ECONÓMICO.									
El PIB y el desempleo.					x			x	
Perdida del Valor Adquisitivo.					x			x	
ENTORNO POLÍTICO – JURÍDICO.									
Reelección del gobierno.		x						x	
Decreto Número 2330 07/ 2006	x						x		
ENTORNO SOCIAL.									
Orden público.				x			x		
Desarrollo social.				x			x		
Identidad cultural.		x						x	
ENTORNO TECNOLÓGICO.									
Automatización de procesos.		x						x	
Facilidad de acceso a tecnología.		x						x	

3.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Una vez elaborada la Matriz de Impacto (POAM), se procede a tomar las variables más relevantes para evaluar y ponderar la oportunidades y amenazas, los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1,0, y para esto se utiliza un rango de 0,0 a 1,0. Posteriormente a cada variable se la califica con un número comprendido en el rango de 1 a 4, así; 1 = Amenaza Mayor; 2 = Amenaza Menor; 3 = Oportunidad Menor; 4 = Oportunidad Mayor

Cuadro 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Para la C.I. Gilmar Ltda.

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado
El PIB y el desempleo.	0,10	2	0,20
Perdida del Valor Adquisitivo.	0,09	2	0,18
Reelección del gobierno.	0,11	3	0,33
Decreto Número 2330 07/ 2006	0,15	4	0,60
Orden público.	0,10	2	0,20
Desarrollo social.	0,12	2	0,24
Identidad cultural.	0,13	3	0,39
Automatización de procesos.	0,11	3	0,33
Facilidad de acceso a tecnología.	0,09	3	0,27
Total	1,00	//	2,74

Fuente: Esta Investigación

El resultado final de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Para la C.I. Gilmar Ltda., es de 2,74, lo cual quiere decir que las oportunidades poseen impactos altos sobre los impactos más modestos que representan las amenazas y esto le debe representar a la entidad un mayor estudio de las fuerzas del macroambiente, y no desligarse de las fuerzas (Internas) de las cuales la entidad puede controlar, para crear unas fortalezas que generen impactos mas convenientes para la empresa.

3.4 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA C.I GILMAR LTDA.

El análisis de la competencia es parte fundamental dentro del análisis del entorno, es por esta razón que la C.I. Gilmar Ltda., debe apoyarse en la estrategia genérica de Michael Porter de Liderazgo en Costos si quiere competir con eficiencia, esta consiste en la disminución de sus costos de producción unitarios para poder enfrentar a sus competidores y de esta manera poder fijar precios competitivos, una manera de lograr este propósito es realizar una alianza estratégica con las empresas del sector a nivel regional produciendo a escala y así lograr disminuir costos.

Cabe anotar que la C.I. Gilmar Ltda. Presenta una falencia muy grande en la parte de costeo y es de vital importancia que se corrija este inconveniente porque puede ocasionar problemas muy graves para la economía de la misma, con el análisis realizado por esta autor se puede disminuir de manera significativa esta situación.

Para realizar un análisis objetivo de la C.I. Gilmar Ltda. en este aspecto se va a utilizar las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

✓ **Rivalidad entre las Empresas que Compiten:** En el mercado que atiende la C.I. Gilmar Ltda. existen muchos competidores la rivalidad es marcada porque los consumidores tienen la posibilidad de cambiar de una marca a otra, también porque no hay unificación de precios esta situación se presenta con frecuencia debido a que las empresas como la Pesquera Jaramillo S.A. venden a precios más altos, la C.I. Gilmar Ltda. en ocasiones por no tener un control en los costos de producción vende sus productos por debajo de estos, le es difícil competir con empresas como Bahía Cúpica, Infinita S.A y Antillana entre otras.

✓ **La Entrada Potencial de Competidores Nuevos:** Siempre que el mercado sea atractivo van a existir empresa que desean incursionar en él, el mercado de los productos de mar no es la excepción y por esta razón empresas como la C.I. Gilmar Ltda. para mantenerse y lograr mayor participación deben hacer grandes esfuerzos en disminuir costos, fortalecer sus canales de distribución y diseñar estrategias y productos satisfactorios para lograr la lealtad de los clientes.

✓ **El Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos:** En el caso específico del mercado de los productos del mar los sustitutos son los enlatados principalmente el atún, este producto en Colombia una gran aceptación por los cambios en los deseos y necesidades de los clientes que cada día aumentan la tendencia por productos listos para ser consumidos. Esta situación obliga a la C.I. Gilmar Ltda. a elaborar bienes listos para el consumo a precios competitivos porque estos sustitutos (atún) se caracterizan por ser asequibles a todos los estratos socioeconómicos.

✓ **El Poder de Negociación de los Proveedores:** A diferencia de otros sectores en la región las empresas como C.I. Isla Dorada, C.I. Gilmar Ltda. imponen las condiciones a los proveedores (pescadores artesanales) hasta el punto de unificar precios para la compra de la materia prima, esta situación se presenta porque las organizaciones han logrado desarrollar eficientemente una estrategia de integración hacia atrás permitiéndoles dominar a los proveedores.

✓ **El Poder de Negociación de los Compradores:** En este aspecto los consumidores no intervienen de manera directa porque quienes establecen las condiciones son los almacenes de cadena en el caso específico de la C.I. Gilmar Ltda. consumidores directos del Tumaco D, E entre otros; Makro y La 14 esta situación se presenta porque los clientes no están agremiados ni compran grandes volúmenes.

3.4.1 Análisis del Perfil Competitivo. El estudio de los rivales se constituye en parte fundamental y vital para el éxito o fracaso de la actividad empresarial en la cual un negocio se desenvuelve y, en el caso particular de la C.I. Gilmar Ltda. Y,

teniendo en cuenta que para tal efecto existe una empresa que posea las mismas características para competir en este sector en Tumaco, se procederá a compararlas a ellas y a empresas de similares características. Gilmar, Balboa y Pesquera Jaramillo.

Posteriormente para construir la matriz se elegirán unas Variables Claves de Éxito a evaluar tanto en la C.I. Gilmar Ltda. Como en las otras empresas. Se asigna una ponderación para indicar su importancia como factor de éxito en el sector, y estas se calificará de 1 a 4 como debilidad o fortaleza según su estado en la actualidad, y la calificación y la ponderación se multiplican y la sumatoria de cada uno de los comparando visualizará que el resultado mayor es el más fuerte.

Factores Claves de Éxito:

- **Instalaciones.** La penetrabilidad al servicio y la ubicación de las instalaciones para las empresas que desempeñan esta actividad, dado a que por la estructura, la comodidad y la distribución de las instalaciones en puntos estratégicos permite a los clientes internos y externos una mayor satisfacción de sus necesidades en este campo.
- **Atención al Cliente.** Es un factor muy importante, dado a que los clientes necesitan de personal eficientes que sepan responder con claridad a todas sus inquietudes y expectativas, del asesoramiento y agilidad en la atención, del buen trato y la transparencia en el servicio de manera que se formen una buena imagen de la empresa.
- **Conveniencia del Producto.** Está dada por la pertinencia en la resolución de dudas acerca del producto que transfiere el clientes, la seriedad y transparencia en el desempeño de las funciones de los empleados, la supresión de procedimientos y requisitos innecesarios muchas veces no contemplados en los procesos, de tal manera que satisfaga las necesidades de los clientes.
- **Calidad del Servicio.** Está encaminada a la autenticidad, oportunidad y pertinencia de la venta, la seriedad y transparencia en el desempeño del que hacer de los empleados, la supresión de tácticas y restricciones redundantes que no están contemplados en los procesos, de tal manera que compense las necesidades de los clientes y de las autoridades de control.
- **Uso de Tecnología.** La valoración proporcionada a este factor no hace referencia a que tecnología se utiliza en países industrializados sino a la tecnología de punta en el país, que por un lado garantice el funcionamiento adecuado del área de producción, de las ventas, la sección contable, la administración, entre otros. Esto hace que este factor se establezca como una fortaleza menor.

Cuadro 9. Matriz de Perfil Competitivo MPC la C.I. Gilmar Ltda.

Factores Claves De Éxito	%	C.I. Gilmar Ltda.		La Isla Dorada		Pesquera Jaramillo	
		Calif.	Resul	Calif.	Resul	Calif.	Resul
Instalaciones.	0,19	3	0,57	4	0,76	2	0,38
Atención al Cliente.	0,22	3	0,66	3	0,66	3	0,66
Conveniencia del producto	0,21	2	0,42	3	0,63	2	0,42
Calidad del Producto	0,22	4	0,88	3	0,66	3	0,66
Uso de Tecnología.	0,16	2	0,32	3	0,48	2	0,32
TOTAL	1.00	//	2,85	//	3,19	//	2,44

Fuente: Esta Investigación

Según los resultados el competidor más fuerte de la C.I. Gilmar Ltda., es la isla dorada., con un resultado total de **3,19** esto debido a las excelentes instalaciones que poseen, lo cual ayuda a que se optimicen funciones que llevan relación con el objeto de su misión. Además el competidor más débil es la Pesquera Jaramillo con un resultado de **3,00** debido a que posee una regularidad en todos los factores claves de éxito.

La C.I. Gilmar Ltda. Con un resultado de **2,85** se encuentra en una posición competitiva fuerte con respecto a la competencia, ya que los resultados muestran que la calificación total esta por encima del promedio de **2,50** es excelente para la empresa. Posee dos factores muy importantes, las instalaciones que con respecto al entorno es considerada como excelente y demás factores en estudio según los resultados son fortalezas menores para la C.I. Gilmar Ltda.

3.5 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA PARA LA C. I. GILMAR LTDA

Esta Matriz se diseñada para facilitar el mejor acoplamiento entre las oportunidades y amenazas, las debilidades y fortalezas, más significativas, para la formulación de estrategias DO, FO, FA y DA. Para la construcción de esta, se extractan los factores claves de las matrices MEFE, MEFI y MPC, y a continuación se someten a comparación para la construcción de estrategias funcionales para la C.I. Gilmar Ltda.

Cuadro 10. Matriz DOFA (Puntos de Corte)

<h2>C. I GILMAR LTDA.</h2>	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo. 2. Conocimiento de la Competencia 3. Investigación de Mercados 4. Servicios Adicionales. 5. Instalaciones. 6. Precio. 7. Posicionamiento 8. Crecimiento Empresarial. 9. Liquidez. 10. talento Humano 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planes de Acción 2. Estructura Organizacional. 3. Herramientas Administrativas 4. Comunicación. 5. Control. 6. Gastos.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reelección del gobierno 2. Facilidad de acceso a tecnología. 3. Identidad cultural. 4. Automatización de procesos 5. Código de Comercio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F2, O2 2. F3, O3 3. F5, O4 4. F8, O5 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D1, O1 2. D2, O5 3. D5, O2
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comportamiento del PIB, desempleo. 2. Desarrollo social. 3. Orden público. 4. Perdida del Valor Adquisitivo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F1, A2 2. F6, A4 3. F7, A2 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D1, A2 2. D5, A3 3. D6, A4

Fuente. Este estudio

3.5.1 Definición de Estrategias Funcionales (DOFA). La definición de estrategias funcionales (DOFA), son el resultante del punto de corte o de la combinación en los diferentes cuadrantes de la matriz DOFA de cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza que posee la organización, esto con el objeto de establecer un marco proactivo en los entornos interno y externo para la C.I. Gilmar Ltda.

ESTRATEGIAS FO.

F2, O2. Fortalecer la investigación en conjunto con todos los puntos de ventas, para estimular la creación de nuevos y mejores métodos de atención al cliente, apoyados en la tecnología que tienda a la consecución de objetivos que mejoren la calidad de los servicios prestados.

F3, O3. Aprovechar de forma sustanciosa la interacción que poseen los vendedores con la comunidad a la hora de demandar nuestros servicios, para con esto facilitar la retroalimentación que debe presentarse entre las partes para mutuo beneficio

F5, O4. Preparar un mejor provecho que se posee con el uso adecuado de las instalaciones, para facilitar la autorregulación en cada uno de los procesos, dando como resultado, eliminar movimientos infructuosos en el desempeño de las labores cotidianas.

F8, F10; O5. Fortalecer el adiestramiento de los trabajadores, implementando sistemas de seguridad e higiene industrial, para aprovechar las disposiciones del Código de Comercio

ESTRATEGIAS DO.

D1, O1. Desarrollar planes que posean características de continuidad, para aprovechar la reelección del gobierno, hacia lograr secuencia y estabilidad de los mismos.

D2, O5. Diseñar una planta global de personal, en donde esta brinde la flexibilidad necesaria y que ayude al cumplimiento de los objetivos que se trace la C.I. Gilmar Ltda.

D5, O2. Dinamizar el trabajo en la organización para con esto mejorar la comunicación interdepartamental y mejorar el control con utilización de la tecnología a la mano, volviendo de esta forma más sencilla las tareas.

ESTRATEGIAS FA.

F1, A2. Conquistar porcentaje de la torta del mercado, liderando procesos de culturización y de consumo de nuestros productos, en pro de mejorar las ventas.

F6, A4. Fortalecer el sistema de revisión de precios de venta frente a costos, con el fin de transformar este ítem en oportunidad para la C.I. Gilmar Ltda.

F7, F10; A2. Diseñar un programa de desarrollo del talento humano, que se dé a conocer a todo el personal y que garantice el desarrollo personal y profesional del mismo. Éste deberá contemplar capacitaciones y el diseño de un sistema de sanciones y recompensas.

ESTRATEGIAS DA.

D1, A2. Formular planes de acción a corto, mediano y largo plazo para toda la empresa, que contribuyan a resolver eventualidades futuras y que no se entorpezcan las labores cotidianas.

D5, A3. Implementar herramientas de control que contrarresten posibles alteraciones del orden público en las inmediaciones de las oficinas o de los puntos de venta de la C.I. Gilmar Ltda.

D6, A4. Diseñar un programa justo de administración de sueldos y salarios que mitigue la pérdida del valor adquisitivo de la moneda y que este a su vez se convierta en motor motivacional del personal.

3.6 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Busca identificar las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto, y medir la habilidad de la organización para reaccionar, ubicando la probabilidad de ocurrencia en un diagrama de vulnerabilidad.

3.6.1 Descripción de los Puntos para el sector:

- **Comunicación.** Debido a que es una organización de carácter privado y que se dedica a la transformación y comercialización de productos comestibles y teniendo en cuenta que las empresas de este giro poseen dos grandes componentes, el componente Administrativo y el componente de puntos de ventas, debe haber una estricta comunicación que ligue estas dos partes, se constituye en un puntal para la organización, además la comunicación estrecha la brecha entre los dos componentes “transformación y comercialización”, haciéndola fluida y pertinente.

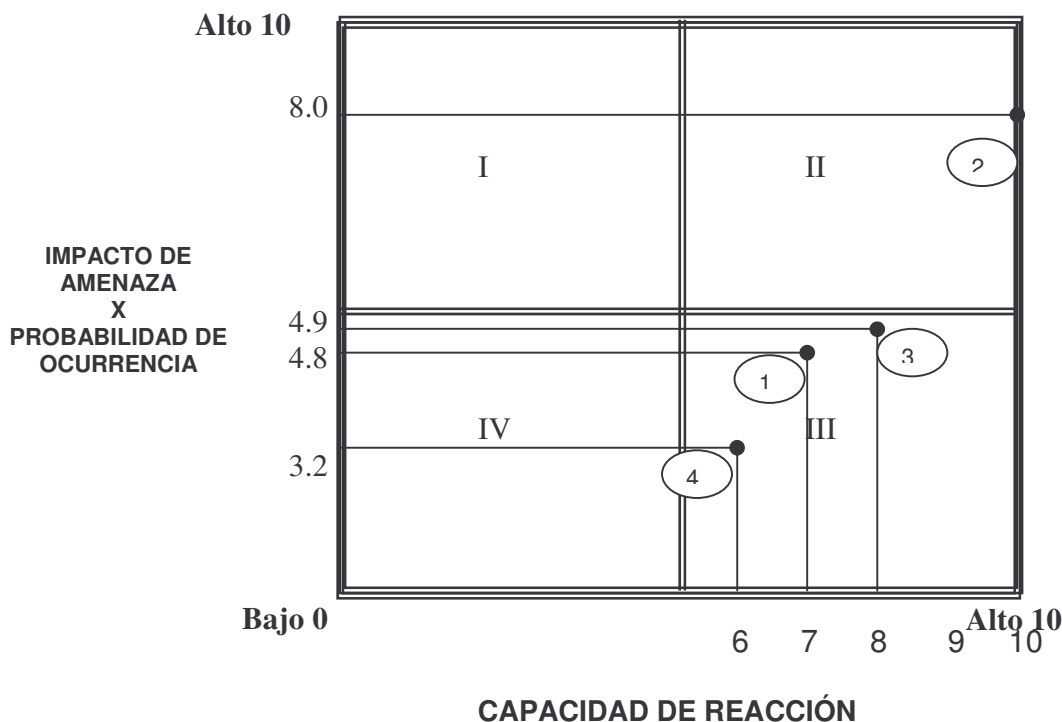
- **Instalaciones.** Se convierte en un puntal, debido a que no se conseguiría funcionar sin una planta física acondicionada con los requerimientos que exige la Ley, y de no estar ubicado estratégicamente en el Municipio de Tumaco sería muy difícil que las personas tuvieran acceso a sus productos.
- **Capacitación.** Se considera un puntal, dado a que para el funcionamiento de empresa es necesario mantener personal actualizado tanto en las áreas de producción, administrativa, como en los puntos de venta, sobre las nuevas tendencias, que de no funcionar de manera correcta se pueden obtener resultados no esperados.
- **Servicio al cliente.** Factor fundamental puesto que es la base fundamental de la existencia de una empresa de estas características, este debe ir acompañado de personal preparado en servicio al cliente y en ventas, es por esto que este ítem se constituye en un puntal para el sector en el cual se desenvuelve la C. I. Gilmar Ltda.

Cuadro 11. Análisis de vulnerabilidad para la C.I. Gilmar Ltda.

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de Amenaza	Prob. de Ocurrencia %	Capacidad de Reacción	Grado de vulnerabilidad
			0-10	0 y 1	0-10	
1. Comunicación	Distorsión del proceso de comunicación e ineficiencia en el transporte de la misma.	Mala entrega de formulas médicas y perdida de fidelización de los clientes.	8	0.6	7	III
2. Instalaciones.	Detrimiento de la planta física por desastres naturales o atentados terroristas.	Perdida total de activos fijos que genere el cierre de la empresa.	10	0.8	10	II
3. Capacitación.	Bajo grado de adiestramiento en las labores cotidianas.	Demora en los procedimientos neurálgicos para proceso de producción y atención a clientes	7	0.7	8	III
4. Servicio al Cliente	Mala atención a clientes.	Perdida de Good will adquirido	8	0.4	6	III

Fuente. Este estudio

Figura 2. Análisis de Vulnerabilidad – Cuadrantes para la C.I. Gilmar Ltda.



Fuente. Este estudio

I. INDEFENSA II. **EN PELIGRO** III. **PREPARADA** IV. VULNERABLE

La C.I. Gilmar Ltda., se encuentra en su mayoría ubicada en el cuadrante **III (PREPARADA)**, puesto que los puntales comunicación, capacitación y atención al cliente, se ubican en dicho cuadrante, lo cual advierte que esta está preparada para reaccionar en cuanto a cualquier eventualidad. Y para mantener esta situación con relación a los puntales, **Comunicación** y **Capacitación**, la organización debe desarrollar estrategias que fortalezca las relaciones entre los empleados, la dirección y los entes territoriales, para de esta forma prevenir futuros inconvenientes.

Para el puntal **Instalaciones**, el cual se ubica en el cuadrante **II (EN PELIGRO)**, lo cual sugiere que la C.I. Gilmar Ltda., con relación a éste puntal está en peligro, pero tiene alta capacidad de reacción, por lo que deberá emprender acciones estratégicas que mejoren su respuesta; por ello se puede optar por reubicar hacia la zona continental del Municipio para mitigar el impacto de alguna eventualidad.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

El Plan Estratégico Corporativo en la C.I. Gilmar Ltda., es permisible consumarlo en un periodo de (3) tres años, tiempo con el cual se podrá desarrollar la integridad de las actividades y estrategias planteadas.

4.2 MISIÓN

La captura, Compra, proceso y comercialización de los recursos hidrobiológicos de la costa pacifica, con alto grado de calida técnica e idónea que garanticen la satisfacción de los clientes (internos y externos) y la autosostenibilidad de la empresa.

4.3 VISIÓN

La C.I. GILMAR LTDA será en los próximos tres (3) años la comercializadora internacional preferida por los clientes por la transformación, comercialización y distribución, de productos Alimenticios Marinos, en los mercados Nacionales e Internacionales con los más altos estándares de CALIDAD

4.4 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

En la empresa C.I. Gilmar Ltda. Se manejan una serie de valores y principios organizacionales entre estos tenemos;

- El respeto por las personas.
- Sentido de pertenencia con la empresa.
- Compromiso con el cliente.
- Compromiso con la calidad total.

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Fomentar y apoyar permanentemente el desarrollo integral de los trabajadores en sus componentes profesional, personal, cultural y social para obtener altos niveles

de desempeño y satisfacción laboral que mantenga la competitividad de la empresa en el mercado.

- ✓ Incrementar la rentabilidad económica de la compañía manteniendo los niveles de calidad.
- ✓ Diseñar una planta global como estructura organizacional, con el fin de adecuarla a las necesidades y exigencias de la empresa, obteniendo claridad en las relaciones laborales e interpersonales.
- ✓ Fortalecer la investigación de mercado, para conocer mejor las necesidades de nuestros clientes o mercado objetivo, con el fin de brindar servicios que se ajusten a sus necesidades, gustos y preferencias.

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Es una herramienta primordial para estudiar la adecuación de una estrategia a una empresa y se analizan 4 dimensiones: Estabilidad Ambiental (EA), Fuerza de la Industria (FI), Ventaja Competitiva (VC), Fuerza Financiera (FF). Cada uno de los factores elegidos dentro de estos escenarios se calificará así: FF y FI entre +1 el peor y +6 el mejor, y VC y EA entre -1 el mejor Y -6 el peor.

Cuadro 12. Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEYEA) para la C. I GILMAR LTDA.

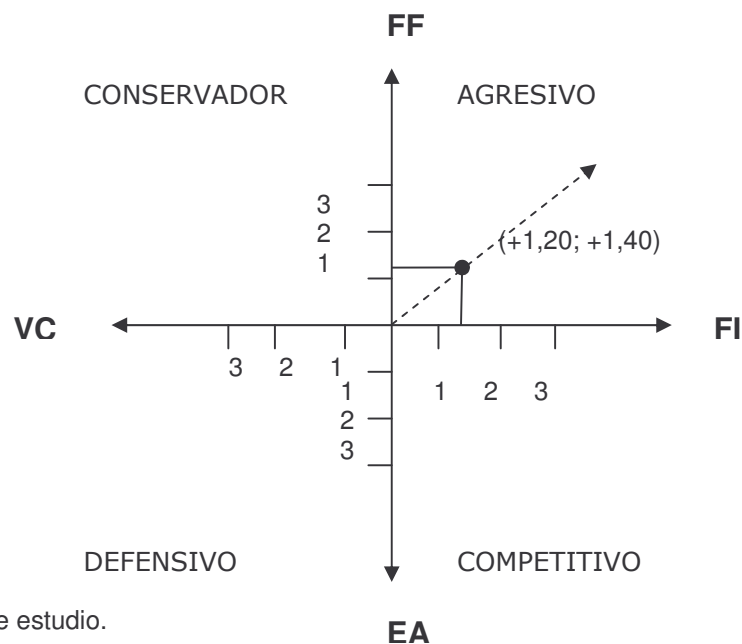
A) Estabilidad Ambiental	Calificación						Pro medio
	1	2	3	4	5	6	
Orden Público.					-		-17/5
Desempleo.			-				
Valor Adquisitivo.			-				
Identidad Cultural.				-			
Desarrollo Social.		-					
Total Factor		2	6	4	5		
b) Fuerza de la Industria	Calificación						Pro Medio
	1	2	3	4	5	6	
Normatividad Vigente.				+			20/5
Nivel Tecnológico.					+		
Sistema Presupuestal.					+		
Estabilidad Financiera.				+			
Crecimiento Potencial.		+					
Total Factor		2		8	10		
c) Ventaja Competitiva	Calificación						Pro medio
	1	2	3	4	5	6	
Instalaciones.		-					-14/5
Servicios Adicionales.				-			
Tecnología Aplicada.			-				

Imagen Corporativa		-					
Ubicación.			-				
Total Factor		4	6	4			-2,80
d) Fuerza Financiera	Calificación						Pro medio
	1	2	3	4	5	6	
Programas Contables.				+			24/5
Manejo del Sistema Contable.					+		
Crecimiento Empresarial.				+			
Administración Salarial.					+		
Gastos.		+					
Total Factor		2		12	10		3,80

Fuente. Este estudio.

El vector direccional coordina
Eje X: VC + FI = -2.80 + (+4) = 1.20
Eje Y: EA + FF= -3,40 + (+4,80) = 1.40
Punto Resultante (X, Y) = (+1,20; +1,40)

Figura 3. Matriz de Posición Estratégica Y Acción PEYEA para la C.I. Gilmar Ltda.



Fuente. Este estudio.

La C.I. Gilmar Ltda., se ubica en el cuadrante Agresivo, lo cual demuestra que esta en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de: Aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por tanto, *la penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, la integración horizontal, hacia adelante y hacia atrás, la diversificación del conglomerado, concéntrica, Horizontal o una combinación de ellas puede ser factible.*

5.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

Utilizada como herramienta de la formulación de estrategias empresariales. Esta matriz se basa en dos dimensiones evolutivas, como son la posición competitiva y el crecimiento del mercado, también supone cuatro cuadrantes donde la organización se puede ubicar.

Relacionando la ventaja competitiva VC a la posición competitiva, se concluye que la C.I. Gilmar Ltda., posee una posición competitiva considerable de 2.80. Para conocer el crecimiento del mercado, dato el cual lo facilitó la cámara de comercio de Tumaco, con un margen de error del 0,44% dado a la veracidad de la información ya que las C.I del municipio no están obligadas a brindar dicha información, a lo cual se le calcula la variación porcentual y posteriormente a dicha variación se calcula el promedio.

Cuadro 13. Análisis Comparativo de Número de Clientes Sector. 2005, 2006, 2007.

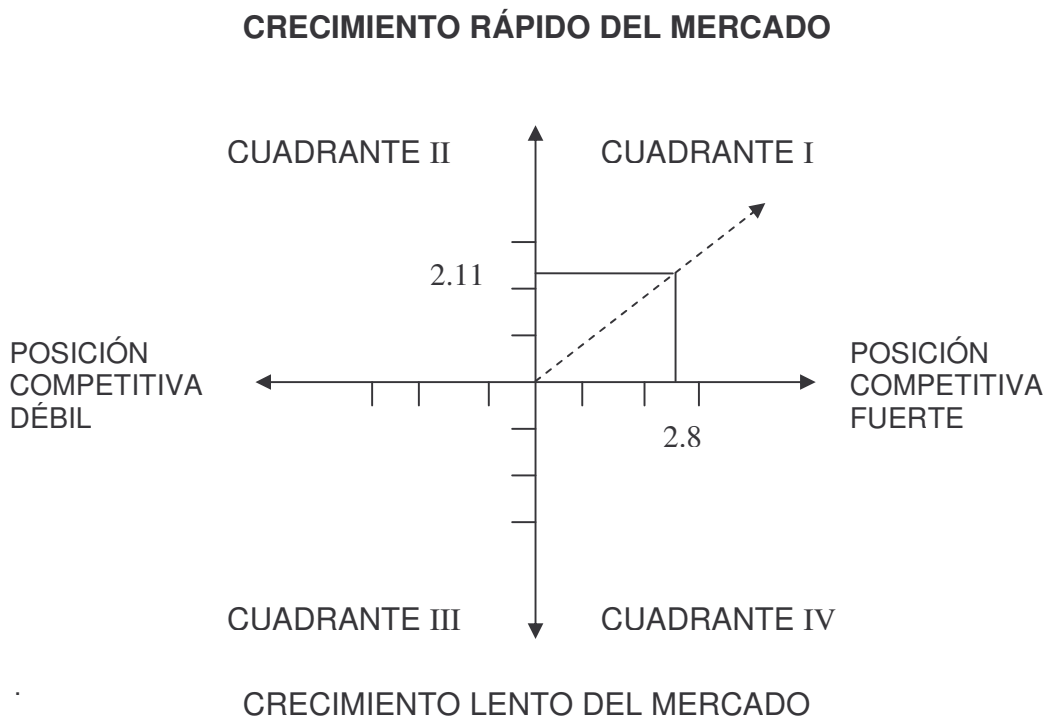
2007	2006	2005	%variación**	%variación***
163,748	159,523	156,936	1,65%	2,58%

Fuente: Esta Investigación

$$\begin{aligned} \% \text{ Variación promedio} &= ((1,65\% + 2,58\%)/2)*100 \\ &= 2,11\% \end{aligned}$$

Este **2,11 %**, corresponde al porcentaje de crecimiento promedio del sector C. I, para los años contabilizados, por tanto el crecimiento del mercado es rápido. De lo anterior se deduce que la C.I. Gilmar Ltda., se ubica en el cuadrante I, lo que indica que la empresa esta en magnífica posición estratégica. (Ver figura 4)

Figura 4. Matriz de la gran estrategia para la C.I. Gilmar Ltda.



Fuente. Este estudio

Según el resultado de la matriz de la gran estrategia se sugiere las siguientes estrategias son viable para la C.I. Gilmar Ltda.: *Desarrollo del Mercado, Penetración en el Mercado, Desarrollo de Producto (Servicio), Integración Hacia Delante, Integración Hacia Atrás, Integración Horizontal, Diversificación Concéntrica.* Podrían entrar en etapa de estudio.

5.3 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON

Esta matriz permite hacer un análisis de las diferentes líneas de productos o servicios para la C.I. Gilmar Ltda., con el fin de formular estrategia para la misma, todo esto dentro de dos vectores: La tasa de crecimiento del mercado (eje y) y la participación relativa del mercado en términos de generación de efectivo (eje x).

Sin embargo no es posible desarrollar esta matriz, para la C.I. Gilmar Ltda., debido a la falta de información necesaria, tal como: datos correspondientes a las ventas de los años 2001 al 2005 para hacer un aproximado de valor futuro "Vf" con el firme propósito de no permitir el espionaje industrial. Además no se tiene

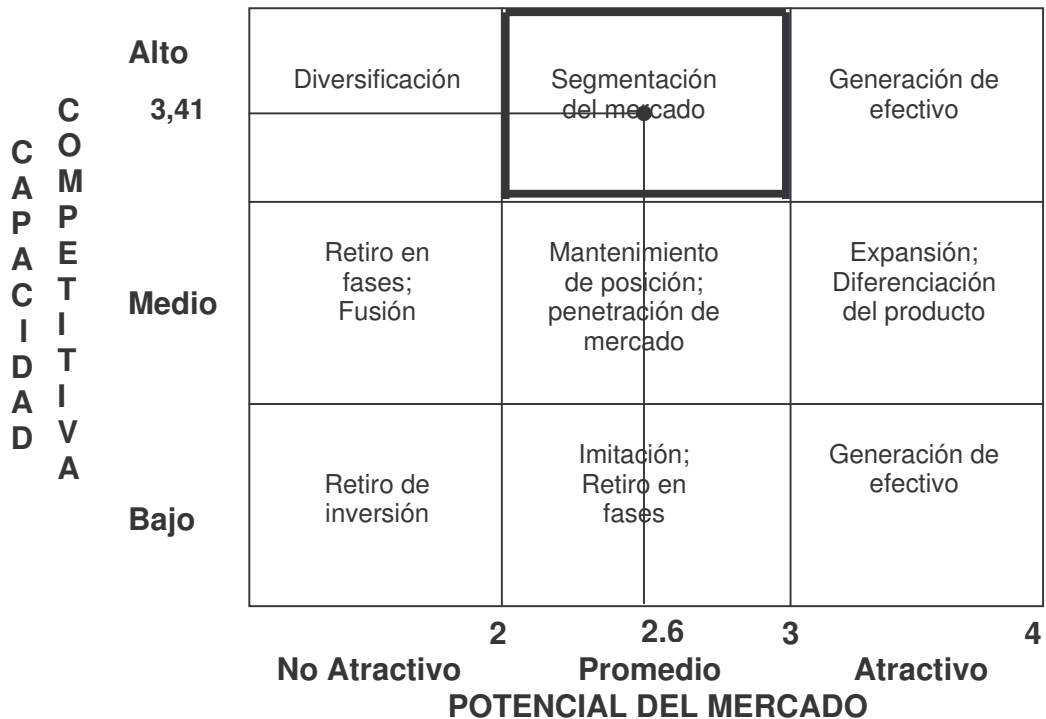
información de la demanda total de consumo de maricos en el municipio de Tumaco.

5.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

El análisis vectorial le permite a la C.I. Gilmar Ltda. Definir las estrategias globales que debe seguir para alcanzar su visión a través de sus dos dimensiones: La capacidad competitiva de la compañía equivalente al puntaje obtenido en la Matriz de Perfil competitivo (MPC), que es de **3,41**, frente al potencial del mercado en el cual se seleccionaron los siguientes factores, a los cuales se calificó de 1 a 5; 5 el de mayor atraktividad y 1 el de menor atraktividad. (Ver figura 6)

Factor	Calificación
● Valor adquisitivo.	5
● Desarrollo Social	2
● Sistematización de Procesos.	2
● Código de Comercio.	2
● Identidad Cultural.	2
● Tecnología Utilizada	3
Total.	15
Promedio.	16/6 = 2,6

Figura 6. Matriz de Política Direccional (MPD)



Fuente. Este estudio

La C.I. Gilmar Ltda. Debe implementar estrategias de Segmentación del mercado.

5.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA

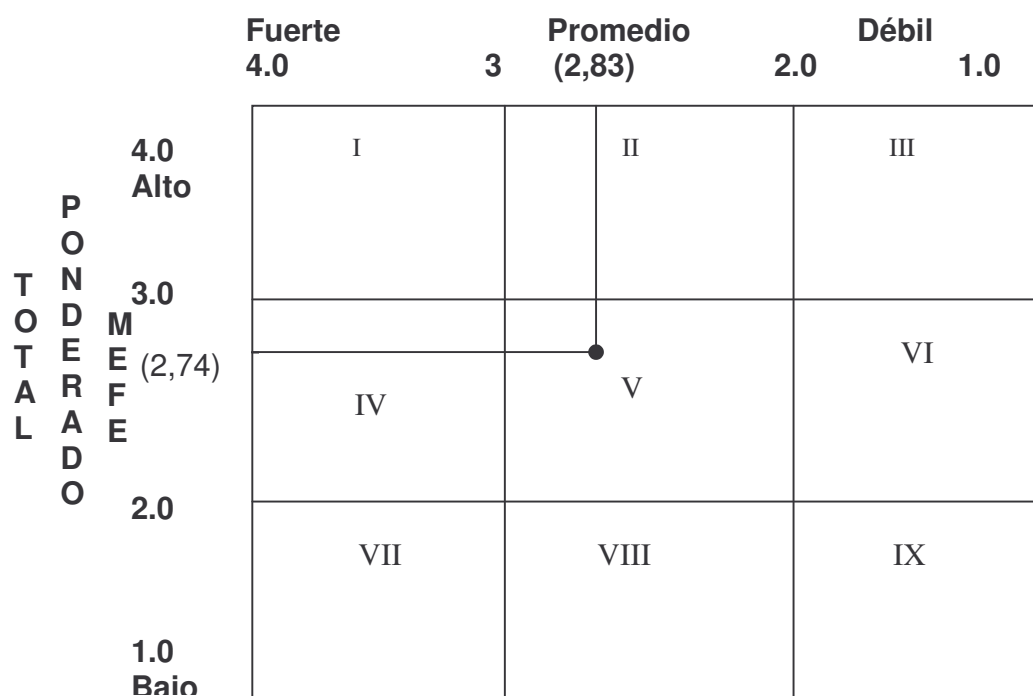
Esta matriz resume los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI. Posee dos dimensiones como son: Los resultados totales ponderados del factor interno (eje x) y los resultados totales ponderados del factor externo (eje y).

Sobre el eje x, la matriz IE puede presentar resultados 1.0 – 1.99 posición interna débil; 2.0 – 2.99 posición mediana; 3.0 – 4.0 posición interna fuerte.
Sobre el eje y, la matriz IE puede presentar resultados 1.0 – 1.99 posición externa baja; 2.0 – 2.99 posición mediana; 3.0 – 4.0 posición externa alta.

Si la compañía esta en los cuadrantes I, II, IV, se necesitan estrategias para crecer y desarrollarse; en los cuadrantes VI, VIII y IX, se necesitan estrategias para eliminarse y si esta en los cuadrantes VII, V y III, se necesitan estrategias para resistir.

Los resultados de la MEFI para la C.I. Gilmar Ltda. es de **(2,83)** y los resultados de la MEFE es de **(2,74)** lo cual se relaciona de la siguiente manera en la Matriz IE. (Ver figura 7)

Figura 7. Matriz Interna Externa para la C.I. Gilmar Ltda. (IE)



TOTAL PONDERADO MEFI

Fuente. Este estudio

La C.I. Gilmar Ltda., se ubica en el cuadrante V, por tanto debe desarrollar estrategias para “RESISTEIR”. Lo cual indica que las estrategias más convenientes que se pueden administrar son la penetración en el mercado y el desarrollo de productos.

Se tomaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las MEFI y MEFE y se procedió a ponderar de igual manera que en las mismas. Se extrajeron las estrategias alternativas de las matrices DOFA, PEEA, GE y la MIE. Y se establecieron los puntajes de atracción así: 1 la estrategia no es atractiva, 2 la estrategia es algo atractiva, 3 la estrategia es bastante atractiva, 4 la estrategia es muy atractiva. A mayor relación entre el factor interno o externo y la acción directa que tenga la estrategia, mejor atracción y viceversa. Si el factor no se relaciona no se asigna puntaje.

Posteriormente las ponderaciones se multiplican por los puntajes, que a su vez se suman para obtener el total de puntajes de atracción, nos resulta una relación directa que es: entre más alto el puntaje total más atractivas son las estrategias para la C.I. Gilmar Ltda.

Según los resultados de la MCPE las estrategias más atractivas son el Desarrollo de Servicios con un puntaje total de 2,8 la penetración en el mercado, con un puntaje total de 2,3, el Desarrollo de Mercados, con un puntaje total de 2,2 son la estrategias favorables para la C.I. Gilmar Ltda. (Ver Cuadro 10)

5.6 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

La definición de estrategias es la forma mediante la cual se realiza el proceso analítico y decisorio de las estrategias de negocio que han proporcionado cada una de las matrices de formulación y evaluadas en la MCPE, aquí solo se menciona las estrategias definidas para la institución.

Después de realizar el análisis correspondiente con base en el diagnóstico interno y externo realizado a la C.I. Gilmar Ltda., cuáles estrategias le favorecen en el sentido de aprovechar oportunidades y sacarle partido a las fortalezas que posee en la actualidad, como su posicionamiento en el mercado, se han seleccionado tres grandes estrategias, lo cual se hizo con pleno conocimiento de las directivas de cada una de los resultados de las matrices, en conjunto con ellos se definen las estrategias que por su alto grado de atractividad para la institución son elegidas y se da una descripción de cada una de ellas.

5.6.1 Estrategias de Negocio:

- **Desarrollo de Servicio:** Esta estrategia pretende incrementar las ventas mediante una transformación o mejoría de los servicios que ofrece la C.I. Gilmar Ltda. A través de la modernización de los servicios dándoles las aplicaciones de acuerdo al manejo de la atención al cliente, Para ello se requiere una inversión que despliegue de interés e ímpetu para la investigación de mercados y desarrollo del personal.
- **Penetración en el Mercado:** Esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los servicios actuales, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la marketing. Se poseen suficientes recursos para dicha tarea, por cuanto los ingresos que se obtienen por concepto de ventas y por desempeño operacional se pueden utilizar y dar margen contingencias que se presentan. La forma más precisa para hacer estrategias publicitarias para la C.I. Gilmar Ltda. Es promocionando la calidad de sus

productos y de su personal y resaltando todas y cada una de las bondades que por efecto del servicios prestado se brindan el cliente

- **Desarrollo de Mercado:** Para desarrollar el mercado se requiere introducir los servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Aprovechar el buen nombre que posee y la necesidad que existe en las áreas a expandirse y la necesidad que esto conlleva.

6. PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

Una vez realizado el análisis a las diferentes opciones estratégicas, resultan los programas estratégicos, que como condición primordial para la completa visualización de los objetivos y que en relación directa con la visión y misión, se pueden desarrollar los siguientes para la C.I. Gilmar Ltda.

6.1 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO.

El propósito de la C.I. Gilmar Ltda., debe estar enmarcado dentro de las perspectivas de la calidad en la prestación de los servicios, para lo cual requiere de un elemento indispensable y de cuyo esfuerzo depende en gran parte el funcionamiento adecuado de la empresa como es el desarrollo del Talento Humano, de manera que se conozcan los objetivos de la misma y se genere a su interior una dinámica que fortalezca la participación del empleado como persona dinámica en el proceso de producción y de venta de los mismos.

Se empieza a buscar un dinamismo del Talento Humano, con el ánimo de mejorar el producto personal del trabajador y orientar en él una nueva proyección como individuo, fortalecimiento del área de gestión del talento humano para desarrollar la capacidad de liderazgo y empoderamiento en la empresa, que permita impulsar el cambio a través de una nueva cultura organizacional, estableciendo mecanismos objetivos y transparentes de selección, reclutamiento, jornadas de capacitación del personal tanto en el área administrativa como en los puntos de venta.

La responsabilidad para la implementación de este programa será de la gerencia general con la colaboración de los trabajadores y esta propuesto para ser implementado en un periodo no mayor a seis meses, a partir del cual se revisará tres veces en el año.

6.2 PROGRAMA DE INCREMENTO DE RENTABILIDAD ECONÓMICA.

Una de las prioridades de los empresarios es que sus empresas sean económicamente viables, para ello es que la C.I. Gilmar Ltda., debe implementar una política de austeridad económica, para que los gastos sean estrictamente los necesarios y de esta forma no perjudicar el compromiso adquirido en el momento de su creación.

Esto estimula la credibilidad de la organización frente a los clientes. Para la implementación de este programa se verán implicadas todas las áreas de la organización, sin embargo las Área puntales son; el área contable y de ventas con supervisión constante de la Dirección general y la colaboración de todos los trabajadores. Su implementación se estima en un plazo de tres meses y se revisará mensualmente todo el año y se elevaran consolidados cada tres meses para su auditoría.

6.3 PROGRAMA DE REFORMA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA C. I. GILMAR LTDA.

Enfatizar en la reducción de procesos innecesarios, erradicación de cualquier manifestación de agotamiento, el mejoramiento de las competencias internas, mayor posicionamiento y aceptación en la sociedad por una buena imagen, hace que se debe implementar la planta de Personal para la C.I. Gilmar Ltda. en donde se relacionará detalladamente los empleos requeridos para el cumplimiento de las funciones, sin identificar su ubicación en las unidades o dependencias que hacen parte de la empresa. Para lo cual se procederá de acuerdo a las necesidades y exigencias de la misma a relacionar los empleos, estas deben poseer características de funciones de asesoría institucional, asistenciales o de apoyo, con el fin de guardar concordancia con las necesidades de la empresa.

Para tal fin este programa su implementación se estima en un plazo de doce meses para dar tiempo y asesoría en esta labor.

6.4 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO.

Se debe desarrollar una estrategia agresiva de identificación de las necesidades de los clientes de la C.I. Gilmar Ltda. Esto hará manejar correctamente la información generada por los clientes y así mismo proporcionar el adecuado manejo de las necesidades de los propiamente dichos, con el objeto de recibir respuestas precisas y oportunas según sean sus requerimientos para de esta manera consolidar el proceso de retroalimentación y la satisfacción al cliente, esto obligar a la organización a tener como prioridad una excelente atención, a través del continuo entrenamiento de todo el personal de la empresa orientado hacia este propósito.

7. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión y los estándares propuestos son uno de los agentes determinantes para la gerencia, los cuales permitirán evaluar el desempeño de la C.I. Gilmar Ltda., en términos de resultados eficientes y eficaces, frente a la misión, visión y objetivos propuestos.

7.1 INDICADORES DE ACTIVIDAD

Los indicadores de actividad propiamente facilitan a la organización la coordinación y aseguran el seguimiento de las decisiones gerenciales y la realización de las actividades planteadas.

Cuadro 14. Indicadores de actividad para la C.I. Gilmar Ltda.

Índice	Medida	Estándar
• Capacitación.	$\frac{\text{Curso de capacitación Efectuados}}{\text{Curso de capacitación planeados}}$	95%
• Decisiones.	$\frac{\# \text{ de decisiones ejecutadas}}{\# \text{ de decisiones tomadas}}$	80%
• Investigaciones.	$\frac{\text{Investigaciones (Proyectos) desarrolladas}}{\text{Investigaciones (Proyectos) propuestas}}$	90%
• Reuniones de equipos de trabajo.	$\frac{\# \text{ de reuniones realizadas}}{\# \text{ de reuniones planeadas}}$	50%
• Adquisiciones.	$\frac{\# \text{ de adquisiciones efectuadas}}{\# \text{ de adquisiciones planeadas}}$	99%
• Auditoria.	$\frac{\# \text{ de Auditorias efectuadas}}{\# \text{ de Auditorias planeadas}}$	95%

Fuente: Esta Investigación

7.2 INDICADORES GERENCIALES O DE DESEMPEÑO

Los indicadores Gerenciales o de Desempeño son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco, tal es el caso de los indicadores financieros. Funcionan en torno al capital y a la eficiencia con la que manejan sus compras y gastos, a la utilización del capital, la autonomía fiscal y administrativa, y por ende la viabilidad económica, se proponen los siguientes índices.

Cuadro 15. Indicadores Gerenciales o de Desempeño para la C.I. Gilmar Ltda.

Índice	Medida	Estándar
• Capital neto de trabajo.	Activo corriente – pasivo corriente	75%
• Razón corriente.	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	85%
• Revisión de gastos.	$\frac{\text{Gastos totales}}{\text{Ingresos totales}}$	98%
• Actividad.	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activo fijo}}$	60%
• Crecimiento (Ventas)	$\frac{\text{Ventas año actual} - \text{año anterior deflactado}}{\text{Ventas año anterior deflactado}}$	95%
• Efectividad comercial	$\frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$	95%

Fuente: Esta Investigación

7.3 INDICADORES DE IMPACTO AL TRABAJO

Los indicadores de impacto al desempeño son aquellos en donde se estiman factores internos, los cuales por sus características generan satisfacción o insatisfacción y de esta forma generan un impacto sobre el normal desenvolvimiento de las labores y la atención al cliente.

Cuadro 16. Indicadores De impacto al Trabajo para la C.I. Gilmar Ltda.

Índice	Medida	Estándar
• Satisfacción al empleado	$\frac{\text{\# de recompensas otorgadas}}{\text{\# de recompensa estipuladas}}$	70%
• Satisfacción al usuario	$\frac{\text{\# de reclamos atendidos}}{\text{Total de reclamos}}$	90%
• Insatisfacción de empleados	$\frac{\text{\# de reclamos de empleados semana}}{\text{Total de reclamos empleados mes}}$	90%
• Insatisfacción de usuarios	$\frac{\text{\# de reclamos de usuarios semana}}{\text{Total de reclamos usuarios_mes}}$	90%

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 17. PLAN DE ACCIÓN PARA LA C. I. GILMAR LTDA.

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Presupuesto	Garantes	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
1. Programa De Mejora Del Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Desplegar políticas de salud ocupacional • Desarrollar Políticas de bienestar social • Capacitar para mejorar el desempeño laboral 	*Desarrollo de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Implementar 100% el plan integral para el desarrollo y mejoramiento continuo del talento humano. ❖ Mejorar la situación actual en un 80% el primer año 	❖ Crear el Comité de Bienestar empresarial	\$ 1'500.000	* Gerencia. * Comité de Bienestar empresarial.	Tres veces en el año.	<ul style="list-style-type: none"> •Capacitación. •Decisiones. •Investigaciones. •Auditoria.
				❖ Definir Plan de Capacitación e incentivos	\$ 1'300.000			
				❖ Conformar comité paritario	\$ 1'100.000			
				❖ Actualizar reglamento higiene y seguridad industrial.	\$ 1'100.000			
				❖ Definir plan de salud ocupacional	\$ 1'000.000			

Fuente: Esta Investigación

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Presupuesto	Garantes	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
2. Programa De Incremento De Rentabilidad Económica.	* Desarrollar un sistema gerencial de costos y gastos. * Optimizar el manejo contable	* Desarrollo del Mercado.	❖ Ajustar y mantener políticas de reducción de costos. ❖ Mantener estable el costo (22%)	❖ Identificación de necesidades y flujos de información de costos	\$1'000.000	❖ Gerencia ❖ Jefes puntos de ventas	Inmediato.	-Capital neto de trabajo.
				❖ Ajustar el sistema de control para evitar perdidas por mala facturación	\$500.000			-Revisión de gastos.
				❖ Someter a auditoria la integridad de las áreas.	\$2'500.000			-Efectividad comercial.
								-Crecimiento (Ventas).

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Presupuesto	Garantes	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
3. Programa De Reforma De la estructura orgánica de la C. I. Gilmar Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> · Rediseño de la estructura organizacional. · Optimización de cargas y responsabilidades laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> · Desarrollo del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> * Aumentar la eficiencia laboral en un 85% * Optimizar en 90% el servicio y la atención a los clientes. 	❖ Actualización de planta de personal.	\$900.000	❖ Gerencia	Aplicación una vez aprobado el plan.	<ul style="list-style-type: none"> -Satisfacción al empleado. -Satisfacción al usuario. -Reuniones de equipos de trabajo.
				❖ Implementación de sistema de evaluación de desempeño.	\$700.000			
				❖ Actualización de manual de funciones.	\$500.000			
				❖ Conformar Comisión de personal.	\$100.000			
				❖ Crear el área de gestión de personal.	\$400.000			
				❖ Crear el área de gestión de personal.	\$400.000			

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Presupuesto	Garantes	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
4. Programa de Mejoramiento del Servicio.	*Fortalecimiento de la investigación *Actualización atención al cliente. * Fomento de cultura de reducción de movimientos innecesarios	* Desarrollo de Servicio. *Diversificación Horizontal	* Mejorar el servicio al cliente en un 95%. * Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en un 90%.	❖ Actualizar el portafolio de servicios de acuerdo con los servicios.	\$1'000.000	Gerente	Tres veces al año.	- Capacitación. -Satisfacción al usuario.
				❖ Difundir el portafolio de servicios de la Empresa tanto a los usuarios internos (funcionarios) usuarios externos (clientes)	\$1'000.000			
				❖ Identificar necesidades de servicios de personal.	\$500.000			

Fuente. Este estudio

7.4 ESTUDIO Y VIABILIDAD DEL PLAN

Garantizar el buen servicio a la población, sin duda, es un reto que más obligaciones y responsabilidades le da la C.I. Gilmar Ltda. Y muy especialmente el personal de colaboradores, así el tener que buscar que cada vez más que la población obtenga productos de calidad. Es parte de la enorme tarea que durante años, pero especialmente desde el último con la transformación de la Empresa, hacia la líder del mercado.

En esta perspectiva ha sido indispensable adoptar una actitud de mejoramiento continuo, es necesario resaltar que para los diferentes sectores en una época como esta, de tantas coyunturas, el secreto del mejoramiento de la rentabilidad del patrimonio, utilidades y flujo de caja, está en manos de la misma empresa; en sus procesos, pero más precisamente en los procesos críticos y claves.

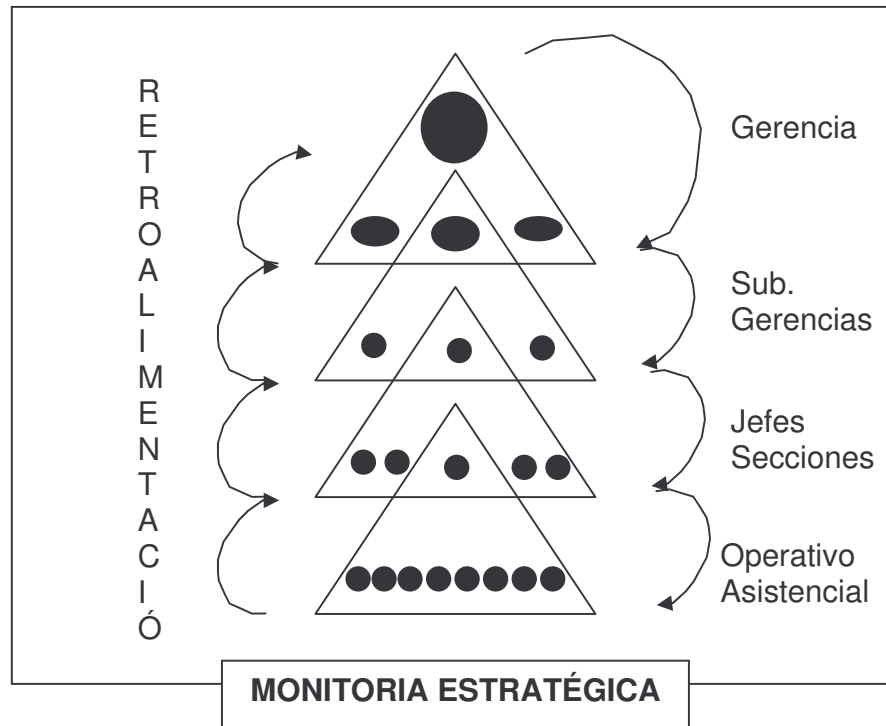
Por lo tanto, gracias al aporte valioso de la gerencia estratégica y sus participantes, la empresa tiene hoy, un documento que se convierte en un norte claro y definido a seguir. Además de ser un instrumento para el cumplimiento de la misión y visión institucional, este se convierte en una herramienta importante de intervención para la gerencia y sus colaboradores.

7.5 DIFUSIÓN DEL PLAN.

Una vez definido el plan para la C.I. Gilmar Ltda. y antes que sea implementado es primordial la difusión a lo largo y ancho de toda la organización. Pues esto hará que todos los colaboradores identifiquen sus responsabilidades en la ejecución del mismo y en la adquisición del compromiso con ella. Es indispensable generar el espacio para la presentación, discusión, adaptación y puesta en marcha del plan aquí planteado; por cuanto representa un ejercicio serio, minucioso y detallado.

La retroalimentación es el pilar del proceso de la difusión, puesto a que esta hace necesaria la participación de todo el personal involucrado, dando exigencia a las actividades propuestas y de esta forma obtener un mejor criterio de evaluación estratégica mediante los indicadores propuestos.

Figura 8. Esquema General De Difusión Del Plan



Fuente: PECCHDN

7.5.1 Reuniones de Junta directiva. El plan se dará a conocer a la Junta Directiva, pues en este ente se llevara a cabo el estudio, evaluación y aprobación del mismo.

7.5.2 Comités de Apoyo Estratégico. Este comité programa las reuniones con todo el personal que integra la organización. El Comités de Apoyo Estratégico analizara y explicara la importancia y el impacto de la planeación en todas las actividades, de la misma forma con los objetivos que se desean alcanzar, las estrategias seleccionadas y las acciones que se llevaran a cabo para obtener los resultados esperados en el momento de la implementación del plan.

7.5.3 Gerencia General y Jefes Puntos de Venta. Elaboraran todo el material de difusión que facilite todo lo necesario del proceso de comunicación, material como; Circulares en puestos de trabajo y en carteleras, folletos de alta difusión, y foros en donde se traten lo concerniente al nuevo direccionamiento estratégico de la C.I. Gilmar Ltda., para que el público en general conozca el compromiso que se adquiere cada día para mejorar. En todo el proceso de difusión se deberá tener en cuenta todas las opiniones, por tanto el cumplimiento de la retroalimentación dará lugar al fortalecimiento del plan.

CONCLUSIONES

- Los factores internos de la C.I. Gilmar Ltda., estimulan su crecimiento empresarial, dado a que posee unos equipos de trabajo que no los descuidan y están permanentemente estudiándolos y analizándolos.
- La gerencia de la C.I. Gilmar Ltda. necesitan involucrar a sus colaboradores en esta intención de establecimiento de sus propósitos, para que éstos sientan que su trabajo contribuye al éxito de la organización y con ello crezca la motivación en las actividades que realizan.
- Los factores externos son favorable, pese a que el constante cambio del ambiente hace mas difícil el devenir de la organización, además el gobierno brinda asesoría a las Comercializadoras Internacionales, por medio de las cámaras de comercio y facilita las cosas por medio del Código de comercio, los esfuerzos parecen vanos, las leyes muchas veces se contradicen y esto hace que se genere confusión a la hora de realizar el trabajo.
- La planeación estratégica, contribuye en las orientaciones a plantear y replantear, permanentemente sus actividades, de acuerdo a las necesidades de sus clientes.
- Los cambios que se presentan en nuestro entorno, nos permiten entrar a un nuevo umbral de modernidad que conlleva el desplazamiento de viejos usos, hábitos y prácticas, por otros que tienen el fin de proporcionar, innovadores medios e instrumentos para facilitar nuestras actividades y para desarrollar nuevas formas de relación con el medio ambiente.
- La naturaleza de la organización hicieron posible el planteamiento de las estrategias, no obstante la C.I. Gilmar Ltda., se desenvuelve en un medio dinámico y que por eso necesita estar en la vanguardia y no trabajar solo en la consecución de un mejor funcionamiento si no también en el estudio de los mercados y la resolución de problemas.

RECOMENDACIONES

- Se invita a la C.I. Gilmar Ltda., gestionar la creación del departamento de servicio y atención al usuario, acompañada de un Sistema de Investigación de Mercados (*SIM*), para estar en la vanguardia tanto interna como externamente.
- Es de extrema importancia para la directiva de la C.I. Gilmar Ltda. aplicar las directrices aquí planteadas, dado a que ayudará de forma holística a fortalecer a la empresa.
- En un intento por mejorar las ventas, se debe realizar convenios con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, para lograr convenios de aprendizaje y de capacitaciones que brinden un mejor dinamismo en los puntos de venta.
- Orientar a la empresa hacia el desarrollo organizacional a partir del presente trabajo y ubicando a la empresa en una plataforma de cambio. El diagnóstico referencia el punto de partida en la solución de los problemas que se decidieron aceptar.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2003.
- DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. México, Octava Impresión, Editorial, LEGIS, 1994.
- GOODSTEIN Leonardo, NOLAN Timothy, PFEIFFER William. Planeación estratégica aplicada. Editorial Mc Graw Hill, 2001.
- MÉNDEZ Carlos E., Metodología - diseños y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición, Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2003.
- NAVARRETE, R. (2004, Enero). Planeación estratégica en los negocios. Disponible: www.uch.edu.ar/rrhh.
- NORMA TÉCNICA COLOMBIANA. (Icontec), NTC 1486 5ª Actualización. Marzo 2003.
- OGLIASTRI Enrique. Manual de Planeación Estratégica, Teoría, Aplicación, y Casos, Tercera Edición, Editorial Ediciones Unidas, 1998.
- OROZCO Arturo J, Investigación de Mercados Concepto y Práctica, Primera edición, Colombia: Editorial Norma S A 1999.
- PORTER, M. Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA. 2004.
- SALLENAVE Jean Paúl, Gerencia y Planeación Estratégica: El método Delfi, segunda edición, Colombia: Editorial Norma S A, 1996.
- SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría-Metodología-Alineamientos, implementación y Mapas estratégicos, Índices de Gestión. Octava Edición. Colombia. Editorial, 3R Editores. 2003.

ANEXOS

**ANEXO A. Guía de entrevista para empleados y directivos de la C I Gilmar
Ltda.**

Por medio de esta entrevista se recolectará información primaria importante para la realización del Diagnostico Estratégico del trabajo investigativo “Planeación estratégica en Gilmar, por tanto, la ayuda que suministre será de gran importancia. De ante mano, gracias por la colaboración prestada.

1. ¿Qué tipo de dirección se aplica?
2. ¿Qué tipo de liderazgo utilizan?
3. ¿Cómo se realiza el proceso de toma de decisiones?
4. ¿Existe un sistema de Recompensas y Sanciones?
5. ¿Se brinda reconocimiento, capacitación, se efectúan actividades sociales y recreativas, etc., para los trabajadores?
6. ¿Cómo se selecciona el personal? ¿Cómo se motiva al trabajador? ¿Cómo se remunera al personal?
7. ¿La empresa posee un direccionamiento estratégico completo y acorde a sus necesidades? ¿En qué consiste?
8. ¿Cómo se efectúa el proceso de comunicación? Describa si es directo, si hay distorsiones, etc. ¿Cómo se maneja la información?
9. ¿Qué características posee el personal que se encuentra a su cargo? ¿Existen mecanismos de control? ¿Qué tipo de indicadores?
10. ¿Se diseñan planes de acción para el desarrollo de las actividades?
11. La organización cuenta con estructura organizacional adecuada. (organigrama, líneas de autoridad, entre otras)
12. ¿Con herramientas administrativas cuenta la organización? ¿Se aplican?
13. ¿Se ha realizado estudio sobre la competencia?
14. ¿Qué tipo de publicidad efectúa la organización? ¿Cumple con las expectativas?

15. ¿Se han realizado Investigaciones de Mercado? ¿Los resultados se han analizado y aplicado en la organización?
16. ¿Qué servicios adicionales ofrece la organización?
17. ¿Cómo se elabora el presupuesto?
18. ¿Cómo se realiza la contabilidad en la organización? ¿Existe un sistema contable, quién lo maneja, es eficiente?
19. ¿Cómo se mide el crecimiento empresarial en la organización?
20. ¿Cuáles son los gastos en los que más se incurre? ¿Por qué?
21. ¿De dónde provienen los ingresos de la organización?
22. Describa el Clima Organizacional de la organización. ¿Se ha presentado conflictos, cómo se ha resuelto?
23. Describa el tipo de tecnología que se aplica en la organización y en qué áreas.
24. Los conocimientos que posee el personal son indispensable?
25. ¿Cuántas áreas tiene la empresa?
26. Qué dificultades encuentra dentro de la Gerencia?
27. ¿La empresa posee Manual de Procesos y Procedimientos?
28. ¿En la empresa se han presentado algunos conflictos y de que forma los ha solucionado?
29. ¿Usted ve necesario realizar una Planeación Estratégica?
30. ¿Qué estrategias de mercado realizan?
31. ¿Cuál a su consideración es la problemática de la C I Gilmar Ltda.?
¿Qué tipo de señalización es implementada en la empresa?

ANEXO B. Formato de encuesta para clientes de la C I Gilmar Ltda.

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA C. I. GILMAR LTDA. PARA EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 2009 – 2011.

Objetivo: Recolectar información para conocer la opinión y el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente.

A, CARACTERÍSTICAS GENERALES

¿Dónde Vive?	Urbano	Rural	
2. Estrato	1	2	3
3. Sexo	Masculino	Femenino	
4. Estado Civil	Casado, Solero, Divorciado, Unión Libre		

5. SU NIVEL DE INGRESO OSCILA ENTRE

- a) 1 Y 3 Salarios mínimos
- b) 3 Y 5 Salarios mínimos
- c) 5 Y 7 Salarios mínimos
- d) 7 Y 9 Salarios mínimos
- e) 9 salarios mínimos en adelante

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

HÁBITOS DE COMPRA

6. ¿LE GUSTAN LOS MARISCOS?

SI _____ NO _____

7. ¿QUÉ PORCENTAJE DE LA CANASTA FAMILIAR DESTINA PARA LA COMPRA DE MARISCOS?

- a. 10%
- b. 20%
- c. 30%
- d. 50%

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

8. ¿CADA CUANTO CONSUME PRODUCTOS DE MAR?

- a) Una Vez Por Semana
- b) Dos Veces Por Semana
- c) Mas de Tres Veces Por Semana

9. ¿DÓNDE REALIZA SUS COMPRAS DE PRODUCTOS DE MAR?

- a) Autoservicio
- b) Plaza de Mercado
- c) Pesquera

10. ¿QUÉ PRODUCTOS DE MAR CONSUME FRECUENTEMENTE?

- a. Pescado congelado
- b. Camarones
- c. Cazuela de Mariscos
- d. Filete de Pescado

11. ¿CÓMO LE PARECEN LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE MAR?

- a. Altos
- b. Medios
- c. Bajos

MOTIVOS DE COMPRA

12. ¿POR QUÉ PREFIERE COMPRAR PRODUCTOS DE MAR EN EL LUGAR HABITUAL?

- a. Calidad.
- b. Precio
- c. Atención
- d. Variedad de productos

13. ¿CÓMO PREFIERE ENCONTRAR LOS PRODUCTOS DE MAR?

- a. Frescos
- b. Ahumados
- c. Filetes
- d. Embutidos

14. ¿CÓMO LE PARECE LA PUBLICIDAD A CERCA DE LOS PRODUCTOS DE MAR?

- a. Buena
- b. Regular
- c. Mala

GRACIAS POR SU CONTRIBUCIÓN

ANEXO C. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

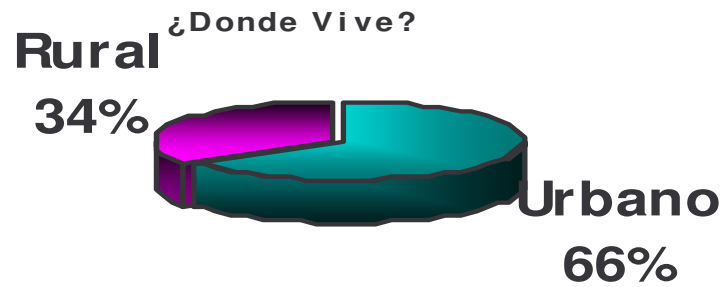
La investigación de mercados es un estudio de la clientela, destinado a averiguar cuales son los factores que hay que mejorar o modificar en los productos o servicios de una empresa, con el firme propósito de mejorar las ventas. Con esta investigación se pueden descubrir, entre otras cosas, cuales son las necesidades de los clientes, sus hábitos, sus costumbres, etc.

FICHA TÉCNICA

TIPO DE INVESTIGACIÓN:	CONCLUYENTE
PRODUCTO:	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES DE LA C. I. GILMAR LTDA, Y COTEJO DE SATISFACCIÓN
MERCADO OBJETO DE ESTUDIO:	CLIENTES DE LA C. I. GILMAR LTDA
ELEMENTO MAESTRAL:	CLIENTES
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO:	PROBABILÍSTICO
TAMAÑO DE LA MUESTRA	Nº DE ENCUESTAS 384
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN:	INFINITA
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:	ENCUESTA
MARGEN DE ERROR:	+ ó - 5%
NIVEL DE CONFIANZA:	95%
FECHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:	DEL 4 AL 7 DEL MES DE JULIO DE 2008-09-27

HALLAZGOS

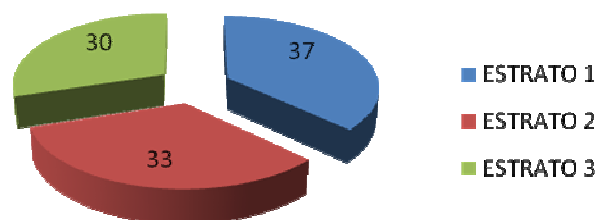
a) CARACTERÍSTICAS DEL ENCUESTADO



Fuente. Este estudio.

Análisis de la procedencia de los clientes: Tomando en cuenta la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que 3 de cada 10 encuestados corresponden al área rural y que 7 de cada 10 corresponden al área urbana.

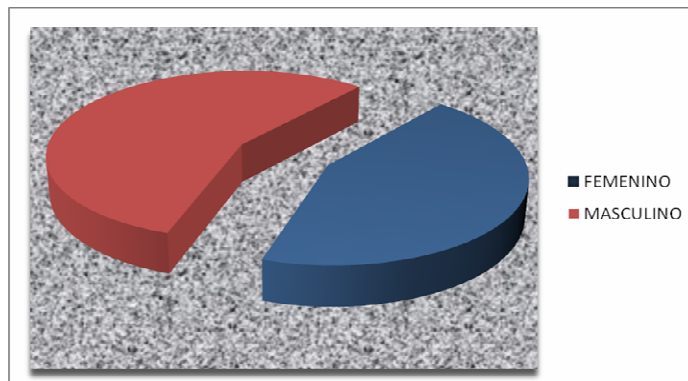
ESTRATOS



Fuente. Este estudio

Análisis del estrato de los encuestados: La inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que 3 de cada 10 encuestados corresponden al estrato 1; y que 6 de cada 10 corresponden al estrato 2 y tan solo 1 en cada 10 encuestados corresponde al estrato 3.

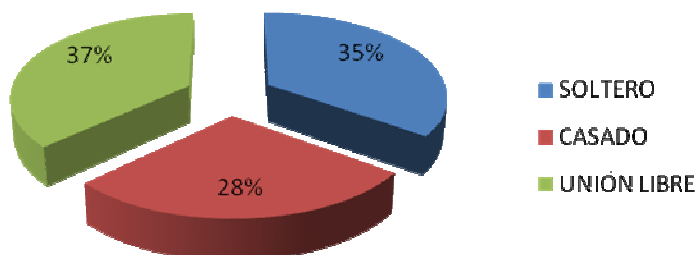
SEXO



Fuente. Este estudio

Análisis del sexo de los encuestados: Mirando la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la tomada para la Investigación de Mercados, tenemos que 4 de cada 10 encuestados son femeninas y que 6 de cada 10 corresponden son masculinos.

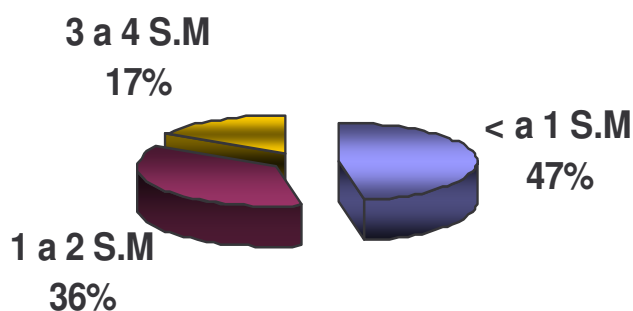
ESTADO CIVIL



Fuente. Este estudio

Análisis del Estado Civil de los encuestados: Mirando la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la tomada para la Investigación de Mercados, tenemos que 4 de cada 10 encuestados son solteros, 3 de cada 10 encuestados son casados y que 3 de cada 10 corresponden a unión libre.

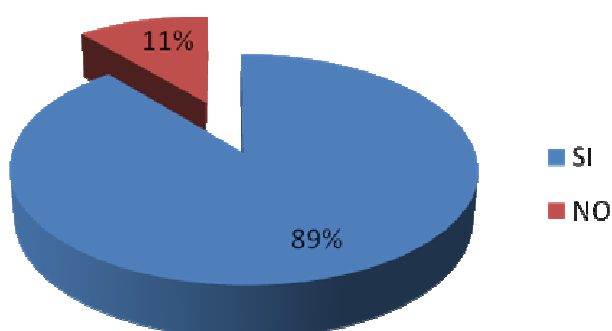
NIVEL DE INGRESOS



Fuente. Este estudio

Análisis del Nivel de ingreso de los encuestados: La inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que 4 de cada 10 encuestados su nivel de ingresos está entre 1 y 2 salarios mínimos legales vigentes; que 5 de cada 10 su nivel de ingresos es menor a 1 salario mínimo legal vigente y tan solo 2 en cada 10 su nivel de ingresos está entre 3 y 4 salarios mínimos legales vigentes.

LE GUSTAN LOS MARISCOS

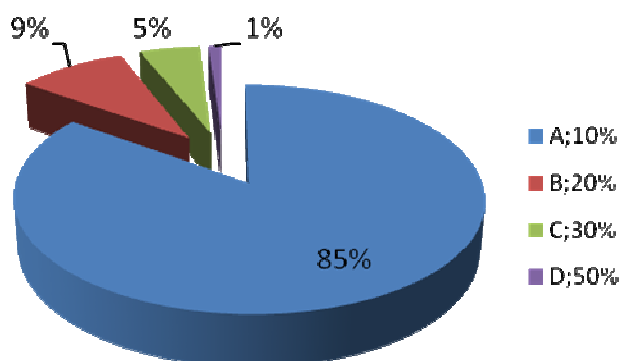


Fuente. Este estudio

Análisis del gusto por los mariscos de los encuestados: Mirando la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la tomada para la Investigación de

Mercados, tenemos que a 9 de cada 10 encuestados les gustan los marisco, entre tanto tan solo a 1 de cada 10 no.

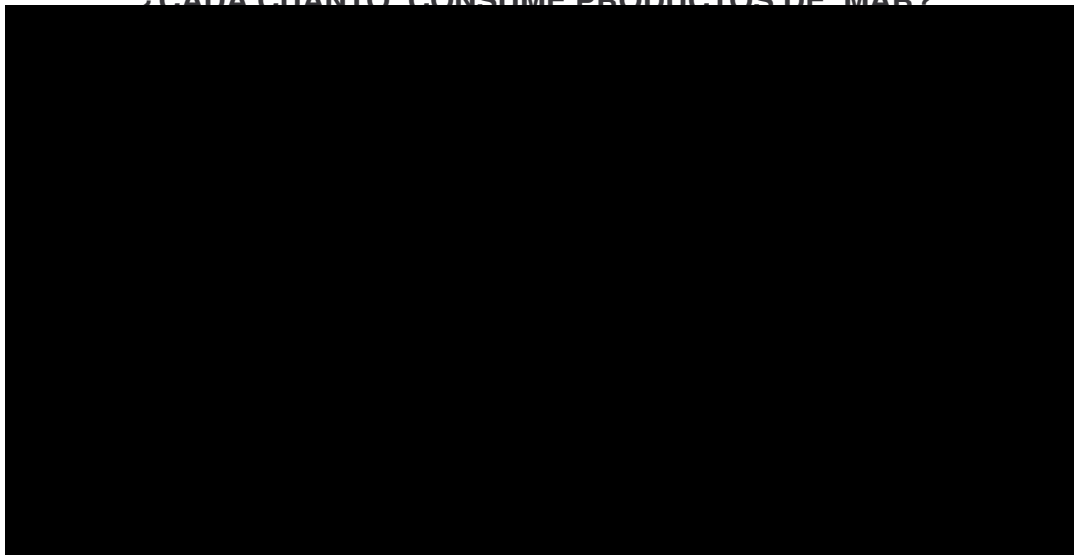
PORCENTAJE DE LA CANASTA FAMILIAR DESTINA PARA LA COMPRA DE MARISCOS



Fuente. Este estudio

Análisis del Nivel de ingreso de los encuestados: La inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que 4 de cada 5 encuestados destinan un 10% de sus ingresos para la compra de mariscos, entre tanto los demás porcentajes no constituyen una muestra representativa.

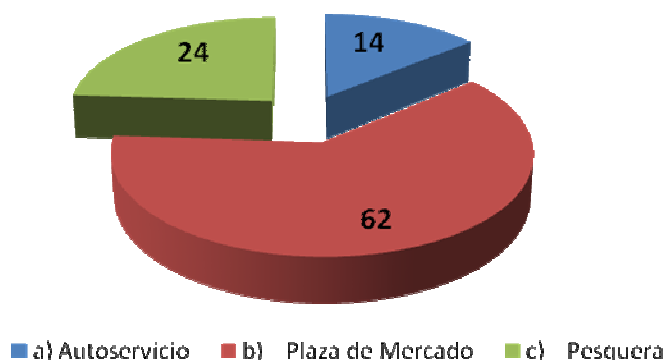
¿CADA CUANTO CONSUME PRODUCTOS DE MAR?



Fuente. Este estudio

Análisis del Nivel de ingreso de los encuestados: La inferencia que hace la muestra sobre la población total de la Investigación de Mercados, tenemos que 3 de cada 5 encuestados consumen marisco 1 vez semanalmente y 2 de cada 5 consumen marisco 2 veces a la semana.

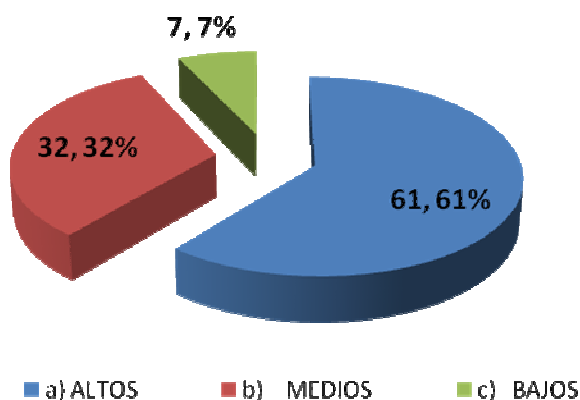
¿DÓNDE REALIZA SUS COMPRAS DE PRODUCTOS DE MAR?



Fuente. Este estudio

Análisis del lugar donde compran productos de mar los encuestados: Mirando la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la tomada para la Investigación de Mercados, tenemos que 6 de cada 10 encuestados compran en la plaza de mercados, 3 de cada 10 encuestados compran en las pesqueras y que 1 de cada 10 en los autoservicios.

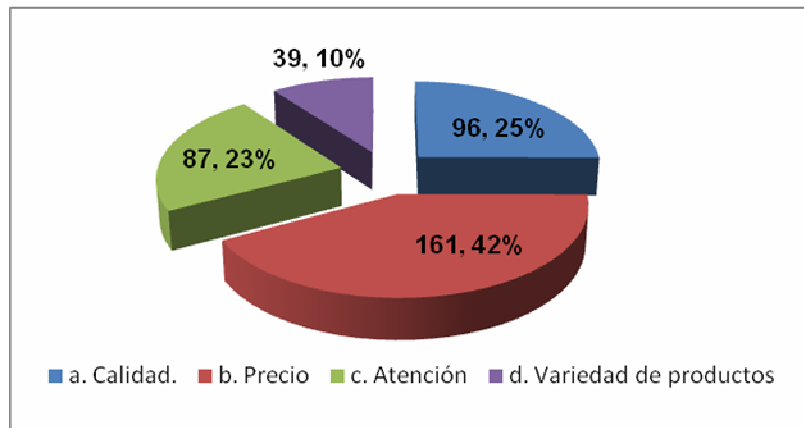
¿CÓMO LE PARECEN LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE MAR?



Fuente. Este estudio

Análisis del lugar donde compran productos de mar los encuestados: Mirando la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la tomada para la Investigación de Mercados, tenemos que 6 de cada 10 encuestados les parecen altos los precios, a 3 de cada 10 encuestados les parecen bien los precios y a 1 de cada 10 le parecen bajos.

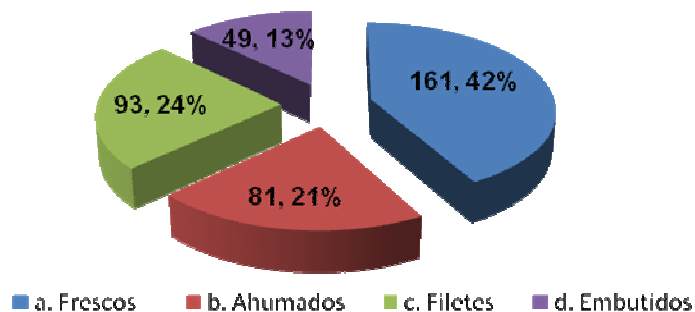
¿POR QUÉ PREFIERE COMPRAR PRODUCTOS DE MAR EN EL LUGAR HABITUAL?



Fuente. Este estudio

Análisis de la preferencia del lugar donde compran productos de mar los encuestados: Mirando la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la tomada para la Investigación de Mercados, tenemos que en 10 encuestados 4 prefieren por el precio, 3 por calidad, 2 por atención y 1 por variedad de producto.

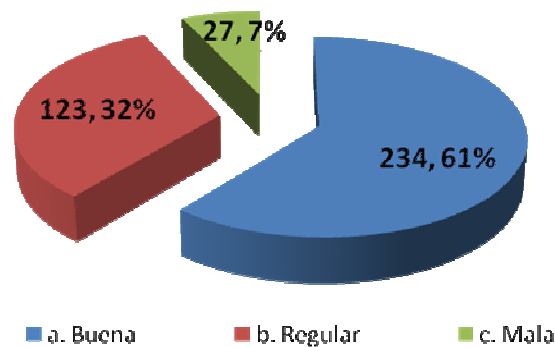
¿CÓMO PREFIERE ENCONTRAR LOS PRODUCTOS DE MAR?



Fuente. Este estudio

Análisis de la preferencia del estado de los productos de mar para los encuestados: Mirando la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la tomada para la Investigación de Mercados, tenemos que en 10 encuestados 4 los prefieren frescos, 2 en filetes, 2 ahumados y 1 embutidos

¿CÓMO LE PARECE LA PUBLICIDAD A CERCA DE LOS PRODUCTOS DE MAR?



Fuente. Este estudio

Análisis del concepto de publicidad para los encuestados: Mirando la inferencia que hace la muestra sobre la población total de la tomada para la Investigación de Mercados, tenemos que 6 de cada 10 encuestados les parece buena la publicidad, a 3 de cada 10 encuestados les regular y a 1 de cada 10 le parece mala.