

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE MUEBLES Y EQUIPOS PARA OFICINA "HENRY  
MOSQUERA Y COMPAÑÍA LTDA DE LA CIUDAD DE IPIALES"

ANA CAROLINA MOSQUERA BURBANO  
MAGALLY BENILDA TRUJILLO QUIÑONES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2006

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE MUEBLES Y EQUIPOS PARA OFICINA HENRY  
MOSQUERA Y COMPAÑÍA LTDA DE LA CIUDAD DE IPIALES

Trabajo de grado como requisito  
para optar el titulo de Administrador de Empresas

ANA CAROLINA MOSQUERA BURBANO  
MAGALLY BENILDA TRUJILLO QUIÑONES

Asesora:  
Dra. Gaby Narváez

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2006

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Carlos Arturo Ramírez

---

Julio Ignacio Garzón

Pasto, 8 de Junio de 2006

*Dedicatoria*

**A Dios por brindarme la oportunidad de cumplir un sueño**

**A mis padres, Henry y Mariela, con todo mi amor y admiración, a quienes agradezco cada uno de mis logros por su grandioso apoyo y amor incondicional**

**A mis hermanos, Mauricio y Diego por motivarme al logro de mis metas**

**A mis familiares, a mi novio David y amigos por apoyarme y ser parte de este triunfo**

**ANA CAROLINA MOSQUERA BURBANO**

## **Dedicatoria**

**A Dios por darme la oportunidad de culminar esta etapa de mi vida  
A mi madre por su amor y motivación que siempre me brindó  
A mis hijos Andrés y Laura quienes son el motor de mi vida  
Y a Javier por estar conmigo en todos los momentos y creer en mi.**

**MAGALY B. TRUJILLO QUIÑONES**

## **AGRADECIMIENTOS**

Las autoras expresan su agradecimiento a:

La empresa HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA. por brindarnos la oportunidad de realizar este trabajo.

Al gerente por su colaboración y apoyo durante el desarrollo del trabajo.

A nuestra asesora Gaby Narváz por su orientación y paciencia en la realización del trabajo de grado.

## RESUMEN

El Plan Estratégico Corporativo se desarrolla con base en la información suministrada por la empresa HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA. ubicada en la ciudad de Ipiales, como también en el estudio de mercado realizado como base de esta investigación.

La empresa comercializa muebles y equipos para oficina que se los puede denominar en tres divisiones; equipos para oficina; dentro de este grupo encontramos computadores, fax, equipos telefónicos, fotocopiadoras, entre otros. Muebles para oficina y servicio técnico, dentro de los cuales ofrece gran variedad que le permite obtener mayor aceptación en el mercado.

HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA. es una empresa que trabaja para mejorar la calidad en la comercialización de sus productos y en la atención de su servicio encaminada a lograr la satisfacción de las empresas ofreciendo productos que les permite ser eficientes en el desarrollo de sus actividades permitiendo así ser reconocida en la ciudad y en los municipios aledaños.

La comercialización de sus productos la realiza con visitas personales, utilizando un equipo de ventas capacitado y con gran experiencia en el mercado, generando una imagen seria y convirtiéndose en una buena opción para la compra de estos productos.

La empresa presenta falencias en su parte interna, en la utilización de herramientas administrativas que le permitan ser eficientes en su actividad empresarial, pues se ha obviado la utilización de ciertos procesos importantes que se deben aplicar en cualquier tipo de organización como planear, organizar, dirigir y controlar que serían de gran incidencia en el desarrollo de su labor diaria.

El tener la distribución exclusiva de productos Carvajal le permite a la empresa obtener mayor credibilidad ante sus clientes y ofrecer productos de última tecnología y de excelente calidad.

## **ABSTRACT**

The Corporate Strategic Plan is developed based on the information given by HENRY MOSQUERA AND CO.LTD. located in the city of Ipiales, as well as the market study carried out as a base of this investigation.

The company markets furniture and office equipment that might be categorized into three groups; office equipment; within this group we find computers, fax, telephone equipment, photocopiers, among others. Office furniture and technical service which offer a great variety that allows it to obtain greater acceptance in the market.

HENRY MOSQUERA AND CO.LTD. is a company that works to improve the quality of the commercialization of their products and the attention of their service aimed at achieving the satisfaction of the companies offering products that permit them to be efficient in the development of their activities in this way allowing them to be recognized in the city and in adjacent municipalities.

The commercialization of its products are carried out with personal visits, using a qualified sales team with great experience in the market, generating a serious image and becoming a good option for the purchase of these products.

The company shows weaknesses in its internal structure, in the use of administrative tools that allows it to be efficient in its managerial activity, because the use of certain important processes has been obviated and they should be applied in any organizational type of planning, to organize, direct and control these elements would be of great importance in the development of its daily work.

Having the exclusive distribution of Carvajal products, it allows the company to obtain greater credibility before their clients offering the latest technology and products of excellent quality.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
1. GENERALIDADES	18
1.1 TITULO	18
1.2 TEMA	18
1.3 COBERTURA DEL ESTUDIO	18
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA	19
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	20
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	21
3.1. OBJETIVO GENERAL	21
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
4. JUSTIFICACION	22
5. MARCO DE REFERENCIA	23
5.1. ANTECEDENTES	23
5.2. MARCO TEORICO	23
5.3. MARCO CONTEXTUAL	50
5.4. MARCO CONCEPTUAL	55
6. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	60
6.1. TIPO DE ESTUDIO	60

6.2. METODO DE INVESTIGACION	60
6.3. FUENTES DE INVESTIGACION	60
6.4. POBLACION OBJETO DE ESTUDIO	61
6.5. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION	63
7. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	64
7.1. PRESENTACION DE LA EMPRESA	64
7.2. PROCESO ADMINISTRATIVO	65
7.3. AREAS FUNCIONALES	70
7.3.1. Gestión Contable y Financiera	70
7.3.2. Gestión Comercial	74
7.3.3. Gestión del Talento Humano	80
7.3.4. Capacidad Tecnológica y Productiva	81
7.3.5. Matriz de Evaluación del factor Interno	81
8. ANALISIS DEL ENTORNO	84
8.1. ENTORNO ECONOMICO	84
8.2. ENTORNO SOCIAL	95
8.3. ENTORNO CULTURAL	100
8.4. ENTORNO POLITICO	101
8.5. ENTORNO TECNOLOGICO	103
8.6. ENTORNO COMPETITIVO	103
8.7. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	109
8.8. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)	111
9. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	113

9.1. VISION	113
9.2. MISION	113
9.3. PRINCIPIOS CORPORATIVOS	113
9.4. POLITICAS	114
9.5. OBJETIVOS	115
10.PLATAFORMA ESTRATEGICA	116
10.1 MATRIZ DOFA	116
10.2 ANALISIS DE VULNERABILIDAD	119
10.3. MATRIZ INTERNA-EXTERNA	120
10.4. SISTEMA MATRICIAL	121
10.4.1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	121
10.4.2 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	124
10.4.3. Matiz de la Política Direccional (MPD)	126
10.4.4. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	129
10.4.5. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)	130
11.PLAN OPERATIVO	137
12.PRESUPUESTO	143
13. CONTROL Y EVALUACION	144
13.1. INDICADORES DE GESTION	144
CONCLUSIONES	146
RECOMENDACIONES	148
BIBLIOGRAFIA	149
ANEXOS	151

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Conocimiento de la empresa en Ipiales	76
Cuadro 2. Calificación de los productos	76
Cuadro 3. Calificación del servicio	77
Cuadro 4. Opinión sobre los precios	78
Cuadro 5. Imagen que los clientes tienen de la empresa	79
Cuadro 6. Participación de Nariño en el PIB por sectores económicos	86
Cuadro 7. Participación de los sectores económicos en Ipiales	91
Cuadro 8. Índice de Inflación Colombiana 2000-2005	94
Cuadro 9. Tasa de Cambio Colombia 2000-2005	94
Cuadro 10. Empresas preferidas por los clientes potenciales	105
Cuadro 11. Factores de preferencias de los clientes potenciales	105
Cuadro 12. Participación Porcentual del Mercado	106
Cuadro 13. Matriz BCG tasa de crecimiento de las ventas de la empresa	124
Cuadro 14. Atractivo del mercado Equipos para Oficina	127
Cuadro 15. Atractivo del mercado Muebles para Oficina	127
Cuadro 16. Atractivo del mercado Servicio Técnico	127
Cuadro 17. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica	132

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Evaluación del Factor Interno	83
Tabla 2. Estructura del PIB de Nariño Por actividad	87
Tabla 3. Registro Empresarial de Ipiales	91
Tabla 4. Red Vial de Ipiales	97
Tabla 5. Matriz del Perfil Competitivo	110
Tabla 6. Matriz de Evaluación del Factor Externo	112
Tabla 7. Matriz DOFA	118
Tabla 8. Análisis de Vulnerabilidad	119
Tabla 9. Resultado del Análisis de Vulnerabilidad	119
Tabla 10. Matriz PEEA	122
Tabla 11. Plan Operativo	139

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Conocimiento de la empresa en Ipiales	76
Gráfico 2. Calificación de los productos	77
Gráfico 3. Calificación del servicio	78
Gráfico 4. Opinión sobre los precios	78
Gráfico 5. Imagen que los clientes tienen de la empresa	79
Gráfico 6. Crecimiento real del PIB 1995 – 2005	85
Gráfico 7. Participación de Nariño en el PIB por sectores económicos	87
Gráfico 8. Empresas preferidas por los cliente potenciales	105
Gráfico 9. Factores de preferencia de los clientes potenciales	106
Gráfico 10. Participación porcentual del mercado	107

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Matriz Interna – Externa	120
Figura 2. Matriz PEEA	123
Figura 3. Matriz BCG Tasa de crecimiento de las ventas	125
Figura 4. Matriz de Política Direccional	128
Figura 5. Matriz de la Gran Estratégica	129
Figura 6. Diagrama de Flujo	141

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A. Encuesta	152
Anexo B. Portafolio de Productos y Servicios	154
Anexo C. Formato para identificación de conocimiento	167
Anexo D. Formato para evaluación de Directivos	168

## INTRODUCCION

La internacionalización de la economía ha hecho que las empresas tanto regionales, nacionales y multinacionales emprendan una nueva era en la cual sobresalen las organizaciones que trabajan en función de la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, de tal manera que esto permita obtener el liderazgo en el mercado, como también lograr el desarrollo institucional. Es fundamental que los dirigentes de las empresas de la región actualicen sus conocimientos como también implementen nuevas formas de accionar que contribuyan a mejorar el desempeño integral de las mismas, de tal manera que se vuelvan más competitivas y así evitar ser abstraídas por grandes organizaciones que tienen en la mira a esta región para agrandar su capital económico, por ello es fundamental que se preparen para responder a los cambios y evoluciones del medio con responsabilidad y compromiso social, en miras del fortalecimiento y crecimiento de la industria regional.

Por medio de la formulación del presente Plan Estratégico se pretende realizar aportes que ayuden a mejorar y recuperar la capacidad competitiva de HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA. en la ciudad de Ipiales, teniendo en cuenta los cuatro componentes del proceso administrativo como son: Planeación, Organización, Dirección y control, con los cuales se puede realizar una gestión efectiva.

Posteriormente se tiene en cuenta factores internos que inciden y entorpecen el funcionamiento de la empresa, los cuales servirán de base para definir una serie de objetivos y estrategias como también recomendaciones que al desarrollarlas permitan masificar el desempeño de la organización.

Para complementar el trabajo realizado se pone a disposición de los directivos de la entidad una propuesta que sirva como base para iniciar un proceso de mejoramiento dentro de la empresa, teniendo en cuenta las principales necesidades de la misma, contribuyendo a incrementar el nivel de desempeño, como también el nivel de cobertura y posicionamiento de la empresa en el mercado.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 TITULO**

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES Y EQUIPOS PARA OFICINA HENRY MOSQUERA Y COMPAÑÍA LTDA DE LA CIUDAD DE IPIALES

### **1.2 TEMA**

El estudio realizado se enfoca en la elaboración de un Plan Estratégico específico para la empresa HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA del municipio de Ipiales, que involucra el análisis de la información tanto interna como externa de la organización con el objeto de formular las estrategias necesarias que orienten el direccionamiento de esta entidad, dichas estrategias a su vez serán acompañadas por un plan operativo que garantice su materialización, así como el de sistemas de evaluación que permitan controlar los resultados que se obtengan.

### **1.3 COBERTURA DEL ESTUDIO**

El Plan Estratégico propuesto comprende las siguientes dimensiones:

#### **a. Temporal**

Se tiene estimado para el desarrollo de esta investigación un tiempo de 9 semanas teniendo en cuenta cada una de las variables y objetivos que contiene el Plan Estratégico.

#### **b. Espacial**

Esta investigación se realiza a petición de la empresa HENRY MOSQUERA Y CÍA LTDA que se encuentra ubicada en la ciudad de Ipiales, razón por la cual la cobertura del estudio tiene lugar en esta misma ciudad.

## **2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA es una organización dedicada a la distribución de muebles y equipos de oficina y al servicio de mantenimiento de los mismos. En sus 10 años de operación en la ciudad de Ipiales, ha logrado mantenerse económicamente obteniendo un nivel de ganancias aceptable para sus intereses, sin embargo el análisis de sus operaciones presenta un descenso del volumen de ventas con respecto a periodos anteriores, su planeación es deficiente y no posee una estructura organizativa formal.

Tal situación es reflejo de la poca importancia que se le ha dado a la estructura organizativa. La empresa no tiene conformado un departamento de ventas encargado del mercadeo de sus productos y de igual forma ocurre con el resto de la organización. Por otro lado en el mercado aparecen empresas competidoras que ofrecen productos similares y a un precio más bajo que los de HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA ocasionando una baja participación en el mercado, pérdida del posicionamiento y pérdida constante de la imagen corporativa hasta el punto de que algunos clientes han dado por liquidada la empresa, fortaleciendo así a la competencia.

Las condiciones antes mencionadas sumadas a la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la función organizativa y planificadora, y su aporte a las demás funciones administrativas puede llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con que cuenta la compañía, lo cual impide desarrollar objetivos y estrategias que generen aumento de sus ingresos y utilidades. Por tal motivo, es importante que la empresa amplíe sus horizontes de planificación formulando, ejecutando y evaluando estrategias adecuadas que le sirvan de base para tomar decisiones bajo grados de incertidumbre cada vez menores.

Las directivas de la empresa han manifestado que quieren obtener un fortalecimiento administrativo y organizacional que le permita plantear estrategias para una mayor captación en la demanda de productos con el fin de recuperar el nivel de competitividad dentro de éste sector logrando un buen posicionamiento en el mercado.

Esta situación hace necesaria la implantación de un plan estratégico en la empresa, que facilite la adaptación de cambios y que al aplicarlos le permita crecimiento, desarrollo y sostenibilidad convirtiéndose en una importante empresa dentro del sector comercial en la ciudad de Ipiales.

## **2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cuáles serían las características que debería tener el plan estratégico para la empresa "HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA"?

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico para la empresa “HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA”.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1 Identificar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, mediante el diagnóstico empresarial.
- 2 Diseñar la plataforma estratégica para la empresa “HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA.”
- 3 Elaborar el plan operativo de acuerdo con el direccionamiento estratégico
- 4 Elaborar parámetros e indicadores de evaluación que permitan la medición comparativa entre lo planeado y los resultados obtenidos.

#### 4. JUSTIFICACION

Teniendo en cuenta al continuo cambio que se enfrentan las empresas hoy en día, es importante para ellas utilizar diferentes metodologías que proporcionen técnicas o herramientas que apoyen la labor empresarial según el medio en el cuál se desempeñan.

Es así como la Planeación Estratégica actualmente es utilizada por muchas empresas como un medio de preparación para enfrentarse al futuro desarrollando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades que le brinda el mercado.

En ésta investigación se analiza los conceptos teóricos y se fundamenta el conocimiento para realizar un diagnóstico, diseñar y proponer un plan estratégico.

Lo anterior permite a la investigación contrastar diferentes conceptos del plan estratégico en una realidad como la empresa " HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA"

La empresa HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA se encuentra en una situación de desorganización administrativa, que le está ocasionando disminución en las ventas y pérdida de posicionamiento, por lo que requiere la realización de un plan estratégico que le permita encontrar soluciones internas y del entorno, a través de la formulación de estrategias que orientaran el adecuado manejo de la empresa para ser competitiva.

Toda empresa busca por lo menos perpetuarse (supervivencia) y asegurar una rentabilidad del capital (utilidad: constituye un fin y al tiempo soporte para alcanzar otros objetivos consultados al formular el plan estratégico), y mediante el juego de la reinversión logra aumentar el volumen del valor de las ventas (crecimiento) con la esperanza de mayores utilidades para consolidar la supervivencia a largo plazo.

El plan estratégico contribuirá a definir el esquema organizacional adecuado permitiendo el logro de los objetivos de la empresa y soluciones concretas al problema (desorganización administrativa) disminuyendo el síntoma (descenso del valor de las ventas y pérdida de posicionamiento) para incrementar sus utilidades y mejorar su posición en el mercado.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

Para la realización del presente estudio se tiene en cuenta un marco donde se plasma las bases teóricas que sustentan la investigación que se realiza, finalmente se desarrolla el marco conceptual y el marco contextual.

### **5.1 ANTECEDENTES**

En la ciudad de Ipiales al igual que en otras ciudades importantes del país, la comercialización de muebles y equipos para oficina, se ha constituido en una parte fundamental dentro de la diversa gama de actividades en las cuales se puede dividir el sector comercial. Sin embargo se están presentando actualmente problemas graves para el desarrollo del comercio de este tipo de productos, entre los cuales se pueden citar, el elevado número de establecimientos dedicados a la venta de muebles y equipos de oficina que originan una fuerte competencia, los canales ineficientes de comercialización, el contrabando, el avance tecnológico que vuelve obsoletos a muchos productos, los elevados costos de importación, todos estos factores unidos a un regular manejo empresarial, pueden afectar la estructura organizativa y comercial de las empresas.

Efectivamente, a nivel de la ciudad de Ipiales, se están generando estos problemas citados anteriormente para las empresas comercializadoras de este tipo de artículos, dependiendo de la clase de empresa y más específicamente, de la clase de muebles y equipos de oficina que comercialicen.

### **5.2 MARCO TEORICO**

#### **▪ Concepto**

La Planeación estratégica es el proceso por medio del cuál los directivos de las empresas pueden anticiparse a la toma de decisiones, prever su futuro y adelantar los procedimientos y acciones necesarias para lograrlo. Proporciona el marco teórico para la acción el cual se halla en la mentalidad de la empresa y sus trabajadores, lo que facilita que sus directivos y empleados evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo.

Este tema ha sido estudiado por diferentes autores, cada uno de ellos emitiendo diferentes conceptos que permiten comprender con claridad la Planeación Estratégica, entre los cuales se encuentra:

Peter Drucker y Terry: quien afirma que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener. La Planeación Estratégica supone, como principio fundamental, formulaciones que oriente el quehacer de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.”<sup>1</sup>

Ackoff: afirma “Planeación Estratégica es el diseño del futuro deseado y la manera efectiva de alcanzarlo”.<sup>2</sup>

Sallenave: “La Planeación Estratégica consiste en mejorar la situación de la empresa frente a la competencia.”<sup>3</sup>

La Planeación Estratégica es el proceso de adecuar los recursos de la empresa (Económicos, financieros, físicos, naturales, talento humano, técnicos, tecnológicos y otros) a las oportunidades de mercadeo a largo plazo, permite conocer el pasado de la organización y decidir en el presente que hacer en el futuro.

La Planeación Estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada o pública) y diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos se enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir los propósitos fundamentales.

Al final las dimensiones personales y organizacionales se entretajan en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones influirá en las personas y viceversa.

En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro activa configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporado a las metodologías de planeación estratégica nos permite predecir rutas alternativas y elegir la que a nuestro criterio resulte la más probable. De aquí en adelante con este mapa teórico del futuro nos

---

<sup>1</sup> PEREZ, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Centro Editorial Universidad del Valle, Cali 1990. Pág 10.

<sup>2</sup> *Ibíd.* Pág 11.

<sup>3</sup> SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral. Editorial Norma, Bogotá 1994. Pág 32.

tocará navegar manejando con flexibilidad las desviaciones que la práctica nos imponga. Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos, a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

Antes de iniciar un proceso de Planeación Estratégica es necesario analizar ¿donde estamos?, ¿hacia donde queremos ir? Y ¿cómo llegar allá?, refiriéndose las dos primeras al análisis de la situación y las alternativas estratégicas y la tercera nos indica que debe tomarse una decisión estratégica.

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con los componentes básicos que lo soportan. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se obtendrán los mejores resultados en las empresas.

#### ▪ **Etapas**

La Planeación Estratégica se desarrolla en un proceso que consta de las siguientes etapas:

- **Historia de la organización:** Se refiere a los factores y motivaciones que dieron origen a la empresa, los principales cambios producidos y su impacto en el desarrollo de la misma. Se trata de tener una visión general del desempeño del pasado de la empresa, para entender su situación actual y orientar su futuro.
- **Análisis del entorno de la organización:** Se compone de análisis del macro ambiente, análisis del sector y análisis situacional interno, de esta manera es necesario determinar a que se refiere cada uno de estos.
- **Análisis del macro ambiente:** Comprende todas las fuerzas que influyen y determinan el comportamiento tanto del sector como de la empresa en particular, éstas son de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico
- **Análisis del sector:** Son todas las empresas que producen el mismo tipo de bien o servicio. Estudia las fuerzas que determinan la competitividad en el sector y el comportamiento estructural. En éste análisis se debe contemplar el ambiente más cercano a la empresa para aportar criterios en la formulación de las estrategias que contribuyan al posicionamiento de la misma.
- **Análisis situacional interno:** Comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la empresa, de la cultura organizacional. Busca reconocer las fortalezas y debilidades, aportando al

análisis estratégico conclusiones sobre las capacidades de la empresa para responder a su entorno.

- **Formulación del plan estratégico:** Comprende la misión, los objetivos, las estrategias y la estructura.
- **La misión:** Se entiende como la razón de ser de la organización, aclara sus propósitos, identifica su razón de ser y define el negocio en todas sus dimensiones, además se convierte en un marco disciplinario dentro del cuál la empresa opera.
- **Los objetivos:** Se refieren a logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el tiempo establecido comprometiendo el desempeño de toda la organización.
- **Las estrategias:** Definen el camino que se debe seguir para lograr los objetivos propuestos, son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen.
- **La estructura:** Es la forma que debe adoptar la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.
- **Plan operativo o implementación del plan estratégico:** Comprende las actividades el entorno, los presupuestos y los procedimientos.
- **Actividades:** Son aquellas tareas específicas que se desarrollaran en un determinado tiempo, que contribuirán a la ejecución de las estrategias planteadas.
- **El entorno:** Influye y determina el comportamiento de la empresa. El análisis del entorno es el marco contextual de la Planeación Estratégica, no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor, o de la tecnología, la empresa también debe responder a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a las tendencias de crecimiento de la economía.
- **Los presupuestos:** Corresponden a la valoración de los recursos que se requieren para implementar los programas
- **Los procedimientos:** Constituyen la secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operación de los programas.
- **Evaluación y control:** Comprende las áreas clave, los indicadores los estándares y la comparación entre lo realizado y lo planeado.
- **Las áreas clave:** Se refieren a la identificación de aspectos y factores que deben ser controlados para verificar y evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico.
- **Los indicadores:** Reflejan lo que se va a medir y como se va a medir.
- **Los estándares:** Son los parámetros de referencia para comparar el desempeño.
- **La comparación entre lo realizado y lo planeado:** Esto debe llevar a una evaluación, a la explicación de las desviaciones, cuyas conclusiones permitirán retroalimentar el proceso, tomando acciones correctivas o cambios de rumbo,

se debe tener en cuenta además la necesidad de implantar mecanismos de evaluación permanente sobre los procesos de trabajo.<sup>4</sup>

La planeación estratégica no es un pronóstico, por el contrario exige creatividad, análisis, honestidad y análisis cuantitativo. La planeación estratégica no elimina el riesgo sino que ayuda a evaluar los riesgos que la alta dirección debe asumir.

- **El Diagnóstico empresarial.**<sup>5</sup>

El diagnóstico o evaluación empresarial consiste en un análisis crítico (valoración de puntos positivos y negativos), que considere tanto el pasado, como el presente y el futuro del ente, relacionándolo con su entorno. Este diagnóstico debe hacerse aplicando un juicio cualitativo, que permita evaluar las causas y consecuencias del desarrollo empresarial, intentando obtener en todo momento un plan de mejora. De este análisis se deriva un conjunto de acciones que será preciso programar.

La primera fase del proceso pone de manifiesto cuáles son los temas que deben ser objeto de análisis crítico, debido a su importancia; se trata de determinar cuáles son los temas estratégicos e inventariarlos. Estos puntos de estudio pueden ser positivos o negativos para la empresa, e incidir en su presente o su futuro. Es importante saber diferenciar entre aquellos hechos que son de carácter interno, o sea, que se sitúan dentro de la capacidad de gestión de la empresa, de aquellos que son de carácter externo, sobre los que no existe poder de actuación dado que afectan a todo un sector económico o a la economía engeneral.

- **Análisis interno y externo de la organización:**<sup>6</sup>

**Análisis Interno de la Organización** (fortalezas y debilidades).

En esta parte del proceso los gerentes se concentran en el análisis de la capacidad gerencial, de servicio, financiero y tecnológico mediante identificación y evaluación de sus aspectos internos básicos. Para éstos se utilizan 2 categorías definidas por la gerencia estratégica como debilidades y fortalezas, entendiéndose por debilidad el indicador que limita o impide el cumplimiento de la misión corporativa y como fortaleza el indicador que facilite o contribuya al cumplimiento de su misión y visión corporativa.

---

<sup>4</sup>Ibíd. Pág 13-17.

5. ENCICLOPEDIA DEL MANGEMENT, OCEANO CENTRUM. Pág. 22

6. PONTON LA VERDE, Gabriel; MALAGON LONDOÑO, Gustavo; GALAN MORERA, Ricardo. "Planeación Estratégica de Hospitales". ADMINISTRACION HOSPITALARIA. Editorial Medica Internacional Ltda, Bogotá - Colombia. Pág. 78 a 83.

## **Análisis externo de la organización** (oportunidades y amenazas).

El análisis externo de la organización se ha llamado análisis ambiental y análisis del entorno, como manera de introducirnos en la Auditoria Externa de la empresa.

Se entiende por entorno de una organización, el conjunto de factores, procesos y agentes que de forma positiva o negativa, inciden o pueden incidir en el futuro cercano, en el cumplimiento de su misión y visión corporativa. Para facilitar el análisis del entorno, éste se clasifica bajo la categoría de Amenaza u Oportunidad.

Se entiende por Amenaza un factor, proceso y/o agente de su ambiente de trabajo que limita o impide el cumplimiento de su Misión y Visión Corporativa. Se define como Oportunidad un factor, proceso y/o agente de su ambiente de trabajo que facilita o contribuye al cumplimiento de su Misión y Visión corporativa.

## **Estudio de mercado**

El estudio del mercado determina el espacio que ocupa un bien o un servicio en un mercado específico. Por espacio se entiende la necesidad que tienen los consumidores actuales y potenciales de un producto en un área delimitada.

También identifican las empresas productoras y las condiciones en que se está suministrando el bien, igualmente el régimen de formación del precio y de la manera como llega el producto de la empresa productora a los consumidores y usuarios.

En un estudio de factibilidad sirve como antecedente para las realizaciones de los estudios técnicos, de ingeniería, financieros y económicos para determinar la viabilidad de un negocio.

El estudio de mercado está compuesto por bloques, buscando identificar y cuantificar, a los participantes y los factores que influyen en su comportamiento.

El estudio de mercado busca probar que existe un número suficiente de consumidores, empresas y otros entes que en determinadas condiciones, presentan una demanda que justifican la inversión en un programa de producción de un bien durante cierto período de tiempo.

Para fines prácticos están estructurados en bloques que buscan analizar el comportamiento pasado y proyectar el futuro de los agentes participantes en él.

## **Objetivos del Estudio de Mercado**

Un estudio de mercado debe servir para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender,

dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo. Adicionalmente, el estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Nos dirá igualmente qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio. Finalmente, el estudio de mercado nos dará la información acerca del precio apropiado para colocar nuestro bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

Por otra parte, cuando el estudio se hace como paso inicial de un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa.

Finalmente, el estudio de mercado deberá exponer los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál es su funcionamiento.

De acuerdo a lo anterior, para el presente estudio es necesario realizar un pequeño estudio de mercado que permita analizar más detalladamente la situación interna de la empresa y la opinión que tienen los clientes actuales y potenciales con respecto a los productos y servicios ofrecidos por ella.

Los objetivos de ésta investigación son los siguientes:

- Determinar el grado de reconocimiento que tiene la empresa en la ciudad de Ipiales.
- Conocer el concepto o la imagen que se tiene de la empresa.
- Identificar el grado de satisfacción de los establecimientos que han utilizado los productos y servicios de la empresa

**Cliente:** De acuerdo a los productos y servicios que la empresa ofrece, “Muebles y Equipos para oficina y soporte técnico” se consideran como sus clientes las pequeñas, medianas y grandes empresas de los diferentes sectores económicos de la ciudad de Ipiales.

- **Técnicas de planeación estratégica**

**Matriz de evaluación EFI - EFE.**

**Matriz de evaluación del factor interno EFI (Diagnóstico interno).**

En esta parte se presentan las orientaciones básicas para la realización del diagnóstico o auditoría del proceso de planeación estratégica. Se evalúan las interrelaciones entre áreas funcionales de un organización para identificar fortalezas y debilidades, partiendo de la base que la alta dirección y las áreas funcionales realizan actividades básicas.

La matriz de factor interno es conocida por David (1990:175) como una herramienta analítica que resume y permite evaluar áreas descritas: la alta gerencia y los indicadores críticos de éxito, la producción, la logística, el talento humano, las finanzas, el mercadeo y la investigación y desarrollo.

Formato Matriz EFI

<b>MEFI</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
<b>Debilidades</b>			
<b>Total</b>			

Fuente: WWW.monografias.com

**Matriz de evaluación factor externo EFE (Diagnóstico de factor externo).**

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

#### Formato Matriz EFE

MEFE	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
<b>Amenazas</b>			

Fuente: WWW.monografias.com

#### Matriz del Perfil Competitivo

Esta herramienta identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Se requiere de 5 procedimientos para desarrollar esta matriz:

Se deben identificar factores decisivos de éxito en la industria. Esto se puede lograr mediante el estudio de la industria particular y mediante negociación, llegando a un consenso en cuanto a los factores más críticos para el éxito

Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia a cada factor). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0

Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3), una fortaleza importante (clasificación 4). En lo posible las clasificaciones deben basarse en información objetiva.

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada empresa. El resultado indicara la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

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

Dicho total revela la fortaleza de una empresa en comparación con sus competidores. El total ponderado más alto indicara el competidor más

amenazante, mientras que el menor revelara quizás el más débil. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar entre 1.0 (bajo), a otro de 4.0 (alto).

#### Pasos para desarrollar la matriz de factor competitivo

1. Identificar factores decisivos de éxito.
2. Asignar ponderación a cada factor indicando su importancia. Varía de 0.0 (sin importancias) a 1.0 (muy importante).
3. Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esta firma en cada factor, basándose en información objetiva, donde:
  - 1 = Debilidad grave
  - 2 = Debilidad menor
  - 3 = Fortaleza menor
  - 4 = Fortaleza importante
4. La ponderación aplicada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa.

Suma la columna de resultados ponderados para cada competidor. Este total revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras el menor revela el más débil. Los totales ponderados varían de 1.0 a 4.0.

## Formato Matriz MPC

Factores críticos para el éxito	Empresa 1			Empresa 2	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
<b>Total</b>					

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza. (2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte.

Fuente: WWW.monografias.com

### ▪ Redireccionamiento e estratégico<sup>7</sup>.

Corresponde al desarrollo de una visión estratégica y de una misión del negocio: la primera tarea de la determinación de la dirección. Desde el principio, la administración senior de una compañía debe ver hacia el futuro y abordar el aspecto de "¿hacia dónde nos dirigimos desde aquí, en cuáles necesidades del cliente y segmentos del comprador necesitamos concentrarnos y cuál debe ser la configuración de negocios de la compañía en los próximos cinco o diez años?". Los puntos de vista y las conclusiones de la administración acerca de la trayectoria futura de la organización, del enfoque que debe tener el cliente, de la posición del mercado que debe tratar de ocupar y de las actividades de negocios que emprenderá, constituyen una visión estratégica para la compañía. Una visión estratégica indica las aspiraciones de la administración para la organización, proporcionando una vista panorámica de "en qué negocios deseamos estar, hacia donde nos dirigimos y la clase de compañía que estamos tratando de crear". Explica en forma detallada una dirección y describe el punto de destino.

### ▪ Visión

Una visión estratégica y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. Un administrador no puede funcionar de una manera efectiva,

---

11. STRICKLAND III, A.J.; THOMPSON, Jr. ADMINISTRACION ESTRATEGICA Capítulo 2 " Las tres tareas en la creación de la estrategia " Pág. 29 a 57.

ya sea como líder o como creador de una estrategia, sin un concepto de los negocios orientado hacia el futuro, es decir, qué necesidades del cliente se debe esforzar en satisfacer, qué actividades de negocio debe buscar y qué clase de posición de mercado a largo plazo debe desarrollar frente a sus competidores. De manera que el desarrollo de una visión estratégica no es un ejercicio de fraguar palabras con el fin de crear un lema agradable para la compañía: más bien un ejercicio de pensar estratégicamente sobre el futuro de una compañía, desarrollando un concepto viable de los futuros negocios y colocando a la empresa en una trayectoria estratégica con la cual la administración esté profundamente comprometida. Es un ejercicio para encontrar una imagen coherente y poderosa de lo que pueden y deben ser los negocios de la compañía dentro de los próximos cinco o diez años. Cuando la visión estratégica de la administración transmite algo importante de la posición de negocios que pretende delimitar para la compañía y cuál es la trayectoria que debe seguir, entonces la visión es verdaderamente capaz de guiar la toma de decisiones de la administración, de modelar la estrategia de la compañía y de causar un impacto sobre cómo administrarla. Dichos resultados tienen un valor administrativo real.

Elementos de una visión estratégica. Hay tres partes diferentes en la tarea de desarrollar una visión estratégica a futuro de los negocios de una compañía:

- Definir en qué negocio se encuentra actualmente la compañía.
- Decidir el curso estratégico a largo plazo que debe seguir la compañía.
- Comunicar la visión en forma clara, excitante e inspiradora.

#### ▪ **Establecimiento de objetivos**

La segunda tarea en la determinación de la dirección. La determinación de objetivos convierte a la visión estratégica y al curso direccional en indicadores de desempeño específicos. Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos. Son un llamado a la acción y a los resultados.

Para que los objetivos funcionen como criterios del desempeño y de los progresos organizacionales se deben expresar en términos cuantificables o mensurables y deben incluir un límite de tiempo para su logro. Deben explicar en forma detallada cuánto de qué clase de desempeño y para cuándo. Esto significa evitar generalidades como "maximizar utilidades", "reducir costos", "volverse más eficientes" o "incrementar las ventas", lo que no especifica ni cuánto ni cuándo. Los objetivos son necesarios para cada uno de los resultados clave que los administradores consideren importantes para el éxito. Existen dos tipos de áreas de resultados clave que hay que destacar: aquellas relacionadas con el desempeño financiero y aquellas relacionadas con el desempeño estratégico. El logro de objetivos del desempeño aceptables es algo obligado: de lo contrario la

posición financiera de la organización puede alarmar a los acreedores y a los accionistas, perjudicar su habilidad de solventar iniciativas necesarias y tal vez incluso poner en riesgo su supervivencia misma. El logro de desempeño estratégico aceptable es esencial para mantener y mejorar la posición de mercado y la competitividad de la compañía a largo plazo. A continuación se muestran algunas clases representativas de indicadores de desempeño estratégico y financiero:

INDICADORES FINANCIEROS	INDICADORES ESTRATEGICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en los ingresos.</li> <li>• Crecimiento en las ganancias.</li> <li>• Dividendos más altos.</li> <li>• Márgenes de utilidad más amplios.</li> <li>• Utilidades más elevadas sobre el capital invertido.</li> <li>• Mayores flujos de efectivos.</li> <li>• Ganancias estables durante periodos de recesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una mayor participación de mercado.</li> <li>• Tiempos de diseño para el mercado más rápidos que los de los rivales.</li> <li>• Calidad de los productos superior a la de los rivales.</li> <li>• Costos más bajos en relación con los competidores clave.</li> <li>• Línea de productos más amplia o más atractiva que la de los rivales.</li> <li>• Una reputación con los clientes más sólida que la de los rivales.</li> <li>• Servicio superior al cliente.</li> <li>• Cobertura geográfica más amplia que la de los rivales.</li> <li>• Niveles de satisfacción del cliente más elevados que la de los rivales.</li> </ul>

## ▪ PLATAFORMA ESTRATEGICA

### Matriz DOFA

El análisis DOFA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se tiene de la empresa, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual ésta compete.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito, debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo

de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

La información para éste análisis proviene de las matrices MEFE Y MEFI, conduciendo al desarrollo de 4 tipos de estrategias:

**DA:** Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas.

**DO:** Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades.

**FA:** Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno.

**FO:** Representa la situación más deseable, es aquella en la que una organización puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades.

Formato Matriz DOFA para la formulación de estrategias

<b>FI</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FE</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<b>AMENAZAS</b>		

Fuente: administración una perspectiva global, Ed Mc-Graw Hill.

### **Análisis de vulnerabilidad**

Determina el nivel de exposición de los factores más importantes de una empresa ante una amenaza específica, contribuye al conocimiento del riesgo a través de interacciones de dichos factores con el agente de peligro y el análisis de la

capacidad de reacción que tiene la empresa ante ellos. Este análisis utiliza un cuadrante con los siguientes campos.

#### Análisis de vulnerabilidad

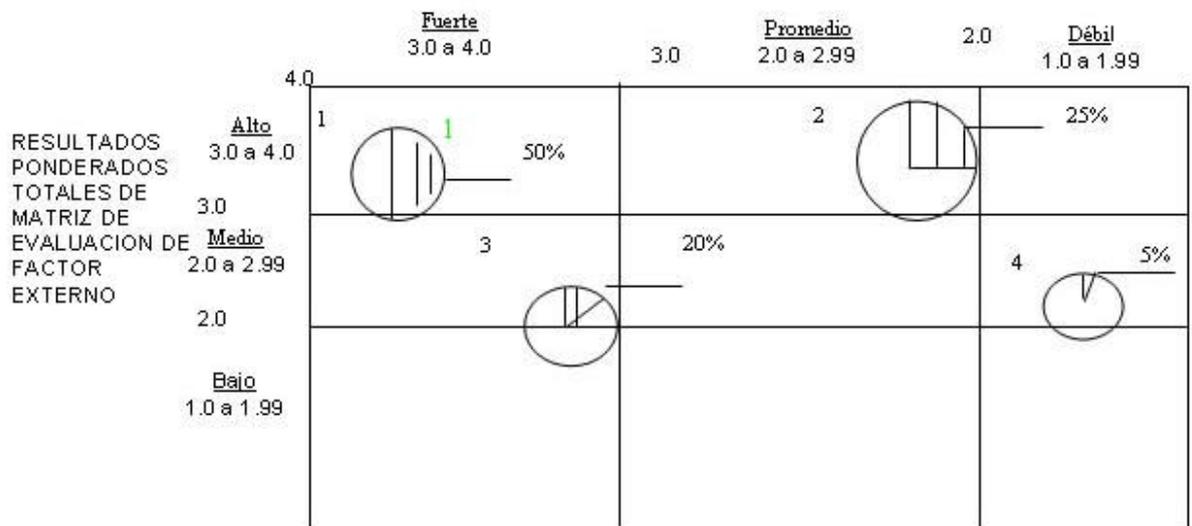
ALTO 10	<b>INDEFENSA I</b>	<b>EN PELIGRO II</b>	
BAJO 10	<b>VULNERABLE IV</b>	<b>PREPARADA III</b>	10 ALTO

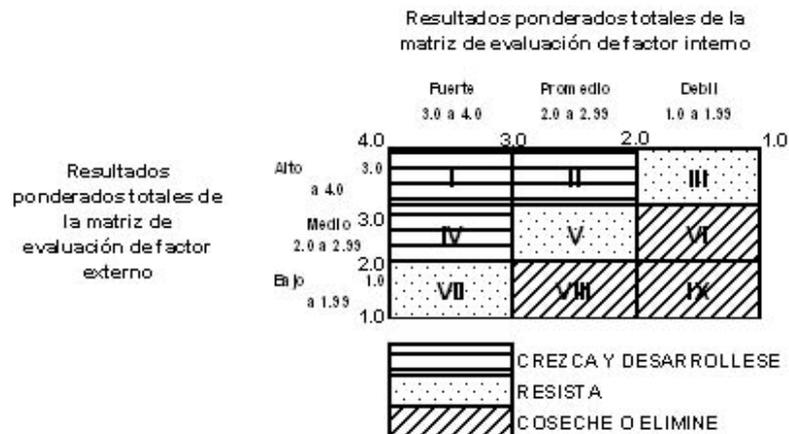
Fuente: WWW.monografías.com

#### Matriz interna y externa (IE).

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización (AEN O UEN) a través de una gráfica de nueve casillas utilizando la información necesaria. La matriz IE emplea los resultados totales ponderados del factor interno (en eje de las X) y los resultados totales externos (en el eje Y) para indicar las coordenadas de la clase de estrategias a utilizar por parte de la organización.

#### Matriz IE



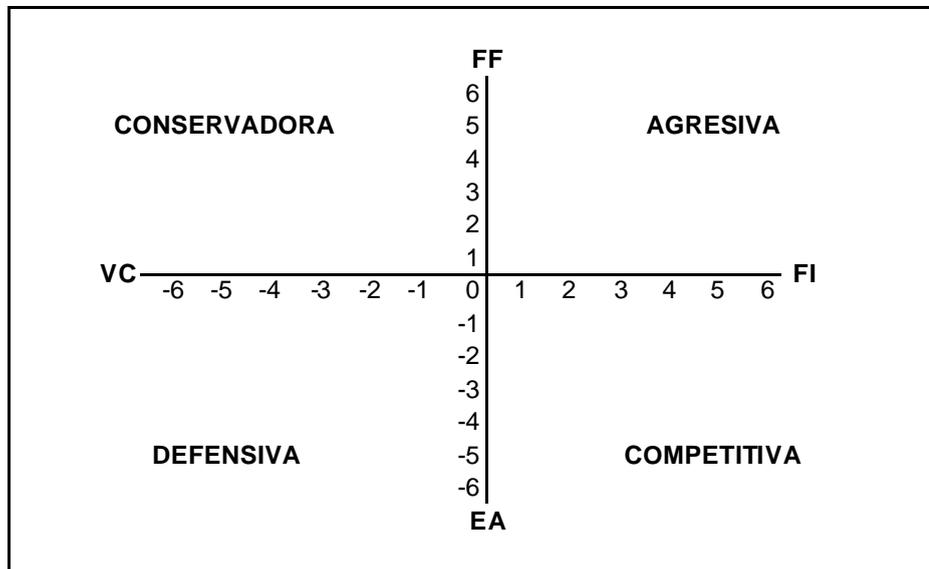


La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. 1) Las prescripciones para divisiones que caen en las casillas I, II ó IV pueden ser “crezca y desarróllese”. 2) Las divisiones que se puedan ubicar en las casillas III, V ó VII se pueden administrar mejor con estrategias “resista”. 3) Una receta corriente por aplicar a las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII o IX es “cosecha o elimine”.

### La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción es otro instrumento importante, su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

## Matriz PEYEA



Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Gerencia Estratégica

### Pasos para preparar una matriz PEYEA

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

### La matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), en términos de la parte relativa del

mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización administrar su portafolio de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las UEN con relación a todas las demás UEN de la organización. La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una UEN en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria.

### **Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG**

Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

#### **Los interrogantes**

Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento.

#### **Las estrellas**

Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

#### **Las vacas de dinero**

Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

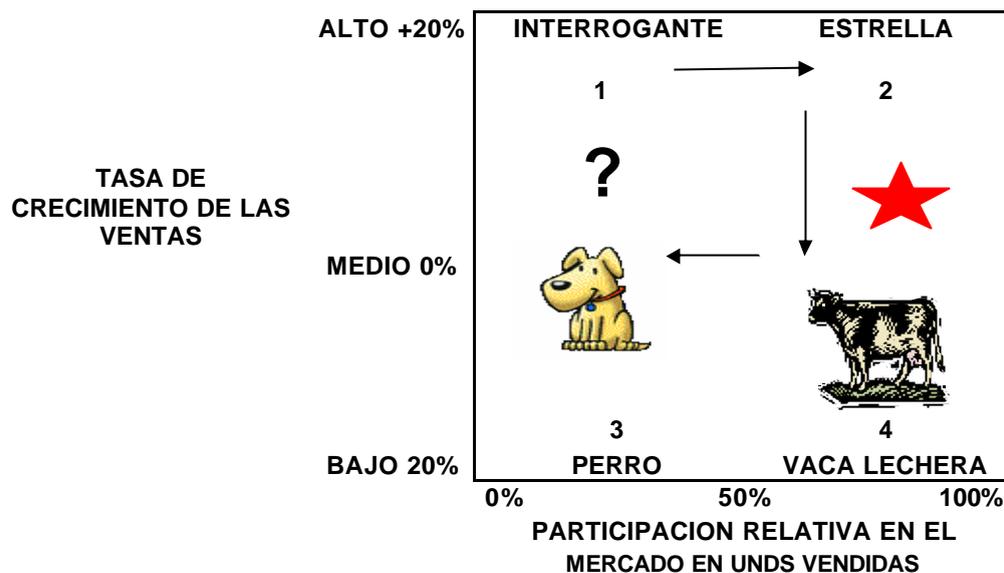
#### **Los perros**

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan

con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha).

Matriz del Boston Consulting Group (BCG)



Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Gerencia Estratégica

### La matriz de la gran estrategia

Además del a matriz DOFA, la matriz PEYEA la matriz del BCG y la matriz IE, la matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente, suelen ser líderes en el desarrollo de productos y en defender la conservación del ambiente.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado, están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.

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

### Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Gerencia Estratégica

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

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo

relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz DOFA, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE. La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

El formato para desarrollar la MPC es el siguiente:

Factores clave	Alternativas estratégicas			
	Peso	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
<b>Factores externos</b>				
Economía				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<b>Factores internos</b>				
Administración				
Marketing				
Finanzas/Contabilidad				
Producción/Operaciones				
.Investigación y Desarrollo				
Sistemas de información computarizados				

Fuente: WWW.monografias.com

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos.

Así se plantean cambios esenciales en la misión, en los objetivos corporativos y en la implementación de estrategias, implicando la realización de cambios en la estructura a corto, mediano, largo plazo o gradualmente.

## **Creación de una estrategia**

La tercera tarea en la determinación de la dirección. Las organizaciones necesitan estrategias que las guíen acerca de cómo lograr los objetivos y cómo buscar la misión de los negocios y la visión estratégica de la organización. La creación de la estrategia concierne al cómo: cómo lograr los objetivos del desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo lograr que la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía. Es necesaria una estrategia para la compañía como un todo, para cada negocio en el cual se encuentra y para cada parte funcional de cada negocio y para cada parte funcional de cada negocio, como investigación y desarrollo, compras, producción, ventas y mercadotecnia, finanzas, servicio al cliente, sistemas de información, etc.

En la estrategia general de una organización surge el patrón de acciones ya iniciadas y de los planes que tienen los administradores para nuevas medidas. Al crear una estrategia a partir de muchas opciones factibles, un administrador actúa como forjador de respuestas para cambio en el mercado, un buscador de nuevas oportunidades y un sintonizador de los diferentes enfoques y medidas que se adoptan en diversos momentos en varias partes de la organización.

### **▪ Formulación del plan operativo**

El plan operativo consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a los objetivos específicos, es decir como se va a implementar para llevarse a la práctica. Cada procedimiento específico, implica la realización de una serie de operaciones dentro de un tiempo determinado de tal forma que se cumpla con lo estipulado en el plan. Los componentes básicos a tener en cuenta para la operativización son: Sensibilización, eliminación de la resistencia al cambio, motivación, elaboración de programas, proyectos, tácticas y presupuestos, de igual manera se asigna responsables junto con los procedimientos a seguir.

La sensibilización es un factor clave para el desarrollo progresivo del plan estratégico, hacer partícipe a todos de la misión, de los objetivos corporativos y de la importancia que tiene la contribución de sus labores diarias, permite lograr compromiso con la organización y significado al trabajo que realiza n.

Por otro lado la resistencia al cambio es inherente a la condición humana, por lo que se debe tener en cuenta aspectos muy importantes, las personas por lo general no se resisten a los cambios administrativos o tecnológicos, sino a los cambios sociales que generalmente acompañan los cambios de planes. Los cambios no se pueden imponer, sino que las personas involucradas deben

participar en la introducción del cambio, aunque la participación no se puede crear artificialmente ya que es un sentimiento que se manifiesta como una reacción para defender la forma en que se trata a las personas, de acuerdo a los valores propios de la condición humana.

La motivación es un factor necesario para un buen desempeño en el desarrollo de las actividades de la empresa. Es primordial incluir la motivación del personal en la ejecución de un plan, de ellos depende en gran medida el éxito o el fracaso del mismo.

Otro componente significativo son los programas, proyectos y tácticas entendiéndose como un conjunto de acciones que se diferencian por el tiempo de ejecución, los primeros tienen permanencia indefinida en el tiempo, mientras que los proyectos se inician y se terminan en un periodo de tiempo determinado. Las tácticas constituyen acciones más detalladas para llevar a cabo los programas y proyectos y garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Tanto los programas como los proyectos para su formulación exigen una metodología y una técnica particular, en diseño de objetivos, eficiencia, rentabilidad social y recursos para su ejecución, éstos son los que permiten materializar la misión, la consecución de los objetivos y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Para la ejecución de los programas, proyectos y las acciones institucionales, se requiere de la elaboración de un presupuesto representado en los ingresos de la empresa y los recursos requeridos. Cada programa y/o proyecto debe tener su presupuesto propio y para valorar su rendimiento se deben acompañar del análisis costo/beneficio.

Los procedimientos son la secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operacionalización de los programas, el establecimiento de procedimientos y su cumplimiento contribuye en forma determinante para lograr una organización eficiente y eficaz. También se deberá establecer responsables para cada una de las áreas, quienes ejecutarán las estrategias y demás actividades requeridas, teniendo en cuenta los lapsos de tiempo necesarios para el cumplimiento de las mismas.

#### ▪ **Control y evaluación**

Hace referencia a asegurar que las cosas se hagan de acuerdo con las expectativas o conforme fue planeado y organizado, señalando las fallas y errores con el fin de repararlos y evitar que se repitan. Un sistema de control y evaluación cuenta con los siguientes componentes básicos:

La fijación de estándares o criterios de medida en las diferentes áreas de gestión, para cada uno de los elementos del plan.

Medida de los resultados para detectar las desviaciones con respecto al estándar.

Análisis de las causas cuando se detecta una desviación importante.

Aplicación de medidas correctoras, las que tienen como finalidad rectificar los resultados para que se ajusten a lo planificado.

Existen cuatro tipos de control de la actividad de comercialización: el control del plan anual que tiene como propósito examinar si los resultados previstos en el plan se han alcanzado y tomar las medidas correctoras cuando se considere necesario, éste control lo realiza la alta dirección; el control de rentabilidad, consistente en determinar dónde está ganando o perdiendo dinero la empresa; el control de eficiencia, que supone valorar y mejorar la eficiencia e impacto de los gastos de comercialización y el control estratégico donde se revisarán periódicamente si las estrategias básicas de comercialización se ajustan a las oportunidades y recursos de la empresa.

Es decir a medida que se implanta el plan estratégico, deben determinarse los indicadores de desempeño para medir los esfuerzos. Estos criterios, por supuesto se derivan de los objetivos, así como del programa de acción.

Entre estos indicadores o criterios se pueden incluir: los ingresos, la participación de mercado, los costos de mercadotecnia, las ganancias, efectividad de los anuncios publicitarios, productividad de las fuerzas de venta, eficiencia de la distribución, de las promociones, entre otros.

En esta etapa es necesario establecer los sistemas de información y los procedimientos para asegurar que la información sea emitida correctamente, por la persona adecuada y en el momento oportuno.

Debe señalarse que es preciso que la organización realice sistemáticamente un proceso de retroalimentación que le permita estar al tanto de su situación, tanto en el orden externo, como en el interno ya que esto le permitirá estar preparada para reaccionar ante los cambios que puedan ocurrir y que impliquen una reformulación de los objetivos y estrategias trazados.

Otro aspecto a tener en cuenta es que lo más importante dentro del modelo propuesto no es ninguno de los elementos constituyentes por separado sino la coherencia interna de todas sus partes.

## **Indicadores de gestión**

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

En otras palabras es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "Logrado", "No Logrado" o sobre la base de alguna escala cualitativa. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

## **Criterios**

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

## **Tipos de indicadores**

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que esta sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

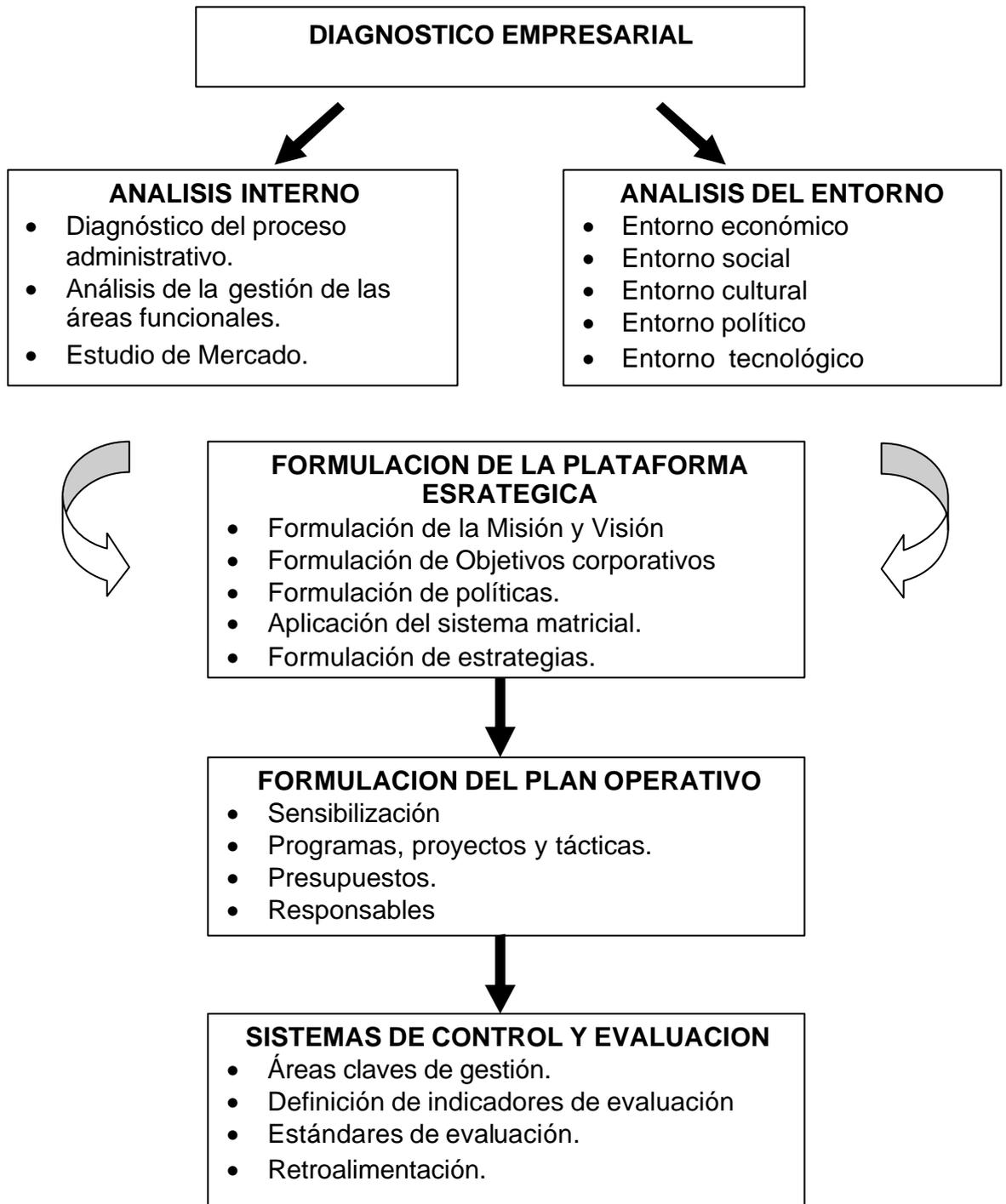
Paso 1. Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que debe tener el medidor o indicadores. Luego, por consenso seleccione los más apropiados.

Paso 2. Evaluar si los medidores/ indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.

Paso 3. Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados.

En síntesis el modelo de planeación estratégica que se va a utilizar es el siguiente:

Figura Modelo de planeación estratégica.



### 5.3 MARCO CONTEXTUAL

- **Reseña histórica**

La idea de crear una empresa comercializadora de muebles y equipos para oficina en la ciudad de Ipiales surgió debido al cierre de las oficinas de la empresa CARVAJAL S.A. en esta ciudad, donde el señor Henry Mosquera se desempeñó como Gerente durante 18 años, quien al ser liquidado por la empresa decidió aprovechar la experiencia adquirida, visualizando la oportunidad existente todavía en el mercado, de esta manera decide asociarse con el señor Fabio Javier Bastidas Arteaga con el objeto de obtener la distribución exclusiva de los productos de CARVAJAL S.A.

La empresa al iniciar su actividad tenía como objetivo principal mantener el mercado ya existente y alcanzar una mayor cobertura ofreciendo equipos y muebles de calidad, servicio técnico, mantenimiento, reparaciones, capacitaciones e insumos, asumiendo con total entrega y responsabilidad el reto de mantener el concepto de la imagen eficiente y seria adquirida por CARVAJAL S.A. en esta ciudad.

Es así como se constituye esta empresa con el ánimo de trabajar para mejorar la calidad en la comercialización de sus productos, en la atención de los servicios, de crecer convirtiéndose en una de las mejores empresas de este sector y con la sana ambición de ampliar sus servicios en el área de sistemas.

Los socios toman la decisión de crear una sociedad comercial de responsabilidad limitada, denominándola “Henry Mosquera y Cia. Ltda.” Esta sociedad se constituye mediante escritura pública número 1295 del 6 de agosto de 1996, correspondiéndole además el NIT 837000069-4 concretando de esta manera la realización de este proyecto. Así el 13 de Agosto del año 1996, la empresa “Henry Mosquera y Cia. Ltda”, continúa con su actividad comercial en la ciudad de Ipiales. La empresa Henry Mosquera y Cia Ltda. inicia así su actividad, tanto comercial como administrativa, distribuida en tres departamentos: Gerencia, Departamento de ventas y Departamento técnico.

Su primer y único gerente hasta el momento es el señor Henry Mosquera, debido a que el señor Fabio Javier Bastidas Arteaga delegó esta responsabilidad por no contar con la disponibilidad necesaria para cumplir esta labor, además por la experiencia adquirida consideró que el señor Mosquera era la persona idónea para asumir la dirección de la empresa.

- **Análisis de la industria en Colombia**

La industria colombiana se concentra básicamente en tres ciudades (Bogotá, Medellín y Cali), siendo la capital la que se ha convertido en el mayor centro productivo y económico del país. Conviene destacar que otras ciudades que van teniendo una notable presencia industrial en sus áreas de influencia son Barranquilla y Cartagena.

Colombia, como la mayoría de los países iberoamericanos, ha conocido un gran desarrollo industrial, especialmente manufacturero, que comienza en el decenio de los setenta y que durante años ha venido diversificando su producción apoyado en una política de sustitución de las importaciones y en el crecimiento de la demanda interna, así como por los nuevos regímenes restrictivos a las compras en el exterior. Como complemento, el Gobierno alentó y puso en marcha aquellos sectores productivos de menor interés para el sector privado, aunque representaban campos industriales y estructurales de indudable importancia para el desarrollo del resto de la economía nacional.

Mediante esta política, el país ha logrado el autoabastecimiento de la mayoría de los bienes y servicios de consumo, incluidos capítulos tan importantes como el textil y la confección, el acero, los metales, la refinación de petróleo, muebles para oficina, las artes gráficas, la alimentación, los automóviles, los productos petroquímicos.

En Colombia la industria venía operando con elevados sistemas proteccionistas, beneficiándose incluso de importaciones exoneradas de impuestos, principalmente de componentes y materiales para su incorporación a los diferentes procesos industriales. En los últimos años se ha llevado a cabo el desmantelamiento de dichos sistemas, eliminando las barreras arancelarias y liberalizando en gran medida el comercio; una vez superado el impacto inicial de estas medidas, se ha provocado un incremento de la productividad, que, junto a una reducción en los costos de operación, ha permitido una mayor competitividad de los productos nacionales y como consecuencia un aumento de las exportaciones no tradicionales. Este programa, denominado "Apertura Económica", viene siendo la piedra angular del actual desarrollo industrial del país.

## Distribución de la inversión extranjera

<b>DISTRIBUCIÓN SECTORIAL ACUMULADA DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (1)</b>		
<b>En miles de dólares.</b>		
<b>Inversión neta: nuevo capital más utilidades retenidas menos reembolsos de capital</b>		
<b>Sector</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Industrias manufactureras	3.484.456	4.125.144
Alimentos, bebidas y tabaco	689.346	866.807
Textiles, confecciones y cuero	161.581	164.716
Madera y muebles	25.559	17.812
Papel, imprentas y editoriales	333.705	360.553
Químicos, caucho y plásticos	1.340.098	1.518.231
Minerales no metálicos	166.420	210.684
Industrias metálicas básicas	36.415	69.306
Productos metálicos, maquinaria y equipo	688.414	866.777
Otras industrias manufactureras	42.918	50.256
<b>Total inversiones</b>	<b>8.287.047</b>	<b>11.219.975</b>

(1) Acumulado desde 1968; excluye la inversión en el sector petrolero.

Fuente: Banco de la República

Colombia requiere extender e intensificar cada vez más el uso de las nuevas tecnologías, no sólo para mantener la competitividad de los diferentes sectores industriales (que a medio plazo dependen de un mayor desarrollo de los procesos de producción, distribución y comercialización), sino por las importantes posibilidades que se abren para que el país pueda contar con nichos de mercado en el panorama internacional.

El parque de ordenadores instalado, según las estadísticas consolidadas de 1999, es de 1.058.725 equipos; el valor estimado de dicho parque era el mismo año de 3.472,9 millones de dólares ajustados a esa fecha. Asimismo, se ha registrado un auge inusitado en las conexiones a la red Internet. El sector público posee la mayor porción de ese parque, seguido del sector servicios; en los últimos años se aprecia un gran crecimiento en el uso de las nuevas tecnologías en los hogares.

La confianza generada por estas industrias se ve representada en la presencia de compañías de gran prestigio internacional como Microsoft, AT&T, IBM y Compaq, entre otras; asimismo, en abril de 1999 fue puesta en marcha la planta de ensamble Uniload, de Acer Computer Colombia. Además, se está creando un terreno propicio para que el país pueda ser tomado como un importante punto de partida de compañías que deseen realizar inversiones y expandirse hacia el mercado andino y la zona del Caribe.

El país presenta sus mejores oportunidades en el último eslabón de la cadena productiva: la integración de equipos en sistemas, la distribución, el servicio y el soporte postventa. En estas áreas se dispone de claras ventajas en la región, fundamentalmente por el tamaño del mercado colombiano, por contar con una fuerza laboral mejor preparada y por tener una mayor capacidad de distribuir productos y servicios que los países vecinos.

El gremio de la industria electrónica cuenta con un universo de más de 500 empresas. Por su parte, el de la industria informática está compuesto por cerca de 6.000 empresas dedicadas a suplir la demanda de productos y servicios del segmento ofimático nacional; está integrado en su totalidad por los grandes proveedores de software, ordenadores, redes, prestadores del servicio vía satélite, microondas, fibra óptica, líneas telefónicas, entre otras.

- **Aspectos importantes de la ciudad de Ipiales**

Teniendo en cuenta que la investigación propuesta se desarrolla en el municipio de Ipiales se considera necesario describir algunos aspectos relacionados con su ubicación geográfica y el comercio.

La ciudad de Ipiales, es una unidad físico-geográfica de gran trascendencia en los últimos años, ubicada al sur de Nariño; con un área de 4.141 Km<sup>2</sup>, poblada por 250 mil habitantes, a una altura de 2897 m.s.n.m. y con una temperatura promedio de 12 grado centígrados, comarca con promisorias posibilidades para el desarrollo regional; con áreas estratégicas para la explotación agrícola, ganadera, forestal, piscícola; para la pequeña y mediana industria, el comercio y sobre todo para el desarrollo turístico, social, ecológico y religioso, que la ubican en sitio de preferencia a nivel mundial.

Esta ciudad limita al norte con los municipios de Pupiales, Gualmatán y Contadero, al sur con la República del Ecuador, al oriente con los municipios de Córdoba, Puerres y Potosí y el departamento del Putumayo y al occidente con los municipios de Aldana, Cuaspud y la República del Ecuador.

Ipiales pertenece a la exprovincia de Obando, la cual está conformado por los siguientes municipios: Ipiales, Cumbal, Pupiales, Guachucal, Puerres, Carlosama, Córdoba, Iles, Gualmatán, Aldana, El Contadero, Potosí y Funes.

Ipiales es el centro de mayor importancia e influencia en el área de la Exprovincia de Obando, es punto obligado para el tránsito de personas y carga con el interior del país y Sur América.

Su economía local se basa en actividades agropecuarias, comerciales, transporte (carga y pasajeros), microempresas y turismo, orientadas a la atención del

mercado local y del interior del país; su situación de frontera a la vez que es una ventaja se constituye en debilidad, ya que se ve avocada al vaivén del intercambio comercial con el Ecuador.

Por su posición fronteriza se presenta una marcada actividad comercial de intercambio de productos cuyo auge o decadencia depende de las fluctuaciones monetarias que se presenten en los dos países limítrofes. El transporte muestra una gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su calidad de frontera y zona periférica. Tanto el transporte de carga como de pasajeros, son atendidos por diferentes empresas.

El sector industrial en la ciudad de Ipiales presenta un desarrollo lento, debido a diversos factores, entre los cuales están las políticas nacionales y la falta de aprovechamiento de la integración binacional en la franja fronteriza.

En el Municipio se encuentran algunas industrias de transformación de tipo liviano, destacándose la producción de harina de trigo, tostadoras de café y otros establecimientos industriales, especialmente los que utilizan insumos primarios extraídos de la región, como en el caso de los aserraderos de madera.

El resto del sector industrial puede clasificarse como microempresarial, dedicado a actividades de carpintería, tejido en lana, ebanistería, confecciones, elaboración de calzado, cerámicas, artesanías, entre otras de menor envergadura.

La industria de muebles y equipos para oficina en esta ciudad no tiene una participación representativa, debido a que no existen empresas que se dediquen específicamente a esta actividad comercial. Hace unos doce años atrás este mercado era abastecido por una empresa reconocida a nivel nacional "CARVAJAL S.A." quien con su capacidad empresarial y la calidad de sus productos logró convertirse en la única empresa proveedora de estos productos en el municipio.

Debido a las políticas gubernamentales implementadas en los años noventa, como la apertura económica, la ZEEE (Zonas Económicas Especiales de Exportación) entre otras, dio lugar al incremento de la oferta de todo tipo de productos incluyendo muebles y equipos para oficina con precios más cómodos, ocasionando una crisis para esta empresa hasta el punto de tener que liquidar la sucursal de Ipiales.

La ejecución de estas políticas contribuyó al desarrollo económico de la ciudad, representado en la iniciación de nuevos negocios en los diferentes sectores.

De acuerdo a lo anterior la industria de muebles y equipos para oficina vio incrementada su demanda, la cual no se podía satisfacer plenamente por la falta de empresas que ofrezcan dichos productos con el servicio técnico que estos

requieren para su buen funcionamiento, razón por la cual algunas empresas afines a este sector deciden incluir en su portafolio de productos muebles y equipos sin tener en cuenta la amplia gama existente en este tipo de productos, el servicio técnico y la capacitación requerida de los mismos.

En la actualidad se encuentran empresas que ofrecen éste tipo de productos pero no de manera exclusiva, es decir, algunas por ejemplo incluyen la línea de muebles tanto para oficina como para el hogar y electrodomésticos como es el caso de almacén Marte, Casa Metler y Alkosto quienes tienen una gran participación de éste mercado, existen otras micro empresas en menor proporción dedicadas a la comercialización de equipos enfocados únicamente en una de las tantas líneas que existen como los de computación o fotocopiadoras entre otras. Con respecto al servicio técnico de los equipos es ofrecido por particulares, quienes prestan el servicio por solicitudes esporádicas y de una manera informal.

Adicionalmente a lo anterior podemos incluir dentro de ésta industria a los pequeños talleres de carpintería, quienes elaboran muebles y enseres únicamente por pedido sin tener un conocimiento industrial sino por el contrario trabajando de una manera artesanal.

Como se puede observar no existe en la ciudad de Ipiales una industria específica de muebles y equipos para oficina, aunque la demanda existente de estos productos ha generado el interés de grandes y pequeñas empresas por su comercialización, no hay ninguna que ofrezca de manera integral muebles para oficina, equipos, capacitación y servicio técnico. Esta situación muestra un panorama favorable para quien desee incursionar en este mercado con una empresa que integre los productos y servicios que el mercado exige.

#### **5.4 MARCO CONCEPTUAL**

La terminología más común que se utilizará, es la siguiente:

**Amenazas.** Son factores del entorno, es decir externos, cuyo efecto potencial es el hacer que los productos, servicios o acciones pierdan valor relativo, o que disminuyan las posibilidades de supervivencia a largo plazo. Es lo opuesto a oportunidad.

**Análisis DOFA.** Consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía. En otras palabras los puntos fuertes de una compañía son importantes porque pueden servir como los principales bloques de construcción para la estrategia; los puntos débiles son importantes porque pueden representar los puntos vulnerables que necesitan corregirse. Las oportunidades y amenazas externas intervienen porque una buena estrategia trata de capturar las

oportunidades atractivas y de defenderse contra las amenazas para el bienestar de la compañía.

Esta herramienta de formulación de estrategias está orientada a desarrollar 4 tipos a saber:

1. (FO) Fortaleza - Oportunidad. Significa usar fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas.
2. (DO) Debilidad - Oportunidad. Significa aprovechar una oportunidad externa para atenuar una debilidad interna.
3. (FA) Fortaleza - Amenaza. Significa aprovechar la fortaleza interna para disminuir o eliminar la amenaza externa.
4. (DA) Debilidad - Amenaza. Significa que debe actuarse para contrarrestar la debilidad interna y la amenaza externa.

**Debilidades.** Son las carencias o incapacidades que tiene la empresa para afrontar el medio externo en forma eficaz.

**Diagnóstico empresarial.** Consiste en un análisis crítico (valoración de puntos positivos y negativos), considera tanto el pasado, como el presente y el futuro del ente, relacionándolo con su entorno, para intentar obtener un plan de mejora basándose en las fallas existentes en la organización, y tomar medidas correctivas para eliminar las causas y hacer desaparecer tanto el síntoma como el problema detectado (efectos).

**Dirección estratégica.** La dirección estratégica debe crear e implantar una estrategia bien pensada y que debe ajustarse estrechamente a las condiciones competitivas e industriales, y como meta capturar las mejores oportunidades de crecimiento de una organización y defender a la empresa de las amenazas externas para que obtenga su bienestar y su rendimiento futuro.

**Estrategia.** La estrategia esta relacionado con la competencia y sino la hubiera la empresa tendría planes, pero no estrategias, por lo tanto es el patrón que integra las principales directrices de la empresa y establece la secuencia coherente de las acciones a realizar ajustadas a los medios y las capacidades internas de la empresa, sacando ventaja de las oportunidades haciendo uso de sus fuerzas, y que desvía las amenazas, corrigiendo o compensando sus debilidades.

Ayuda a poner orden y asignar recursos de una empresa con base en sus fortalezas y debilidades, es con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de

los competidores. Es la suma de tácticas y plan de acción para alcanzar las metas organizacionales (son medios y es el cómo).

**Evaluación.** Proceso mediante el cual se compara lo planeado con lo realizado, teniendo en cuenta que se puede hacer sobre el proceso en sí y sobre el resultado final. Generalmente incluye tres pasos a saber:

- Rendimiento de la empresa, es decir auditoria estratégica para determinar lo que esta aconteciendo dentro de la empresa.
- Comparación del rendimiento de la empresa con los objetivos y los estándares.
- Acciones correctivas.

**Formulación de la estrategia.** Es el cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización. El producto final de la formulación de la estrategia es un plan estratégico.

Los objetivos son los fines y la estrategia es el medio para alcanzarlos. En realidad, la estrategia es una herramienta gerencial directiva para lograr objetivos estratégicos. La tarea de formular una estrategia empieza con estricto análisis de las situaciones interna y externa de la organización (o análisis del entorno con la siguiente división: organización, el microambiente y macroambiente)

**Fortalezas.** Son los factores identificados como capacidades que tiene la empresa para realizar en forma eficaz sus actividades. Son capacidades distintivas que muestra que la empresa es competente.

**Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (CPE).** Esta matriz se utiliza para seleccionar las mejores estrategias a seguir, determina las preferencias relativas de las diversas estrategias, con base en el análisis de las variables, internas y externas. Es una evaluación cuantitativa de las estrategias, dependiendo de las condiciones particulares de la empresa.

**Matriz de evaluación del factor interno (EFI).** El propósito en esta etapa es conocer más en detalle la propia empresa, para de esta forma poder establecer posteriormente comparaciones más precisas con los competidores. Desde el punto de vista estratégico, la información más relevante es la relacionada con las fortalezas y las debilidades de la empresa, así como el establecimiento de los indicadores de desempeño comercial y financiero, y las proyecciones realizadas con base histórica.

**Matriz de evaluación del factor externo (EFE).** En esta etapa se estudia en detalle la situación del medio ambiente, del mercado, la de los principales competidores, y la de la industria en general; de esta forma será posible

establecer la posición competitiva de la empresa, así como las acciones más convenientes en el futuro.

Con el análisis del medio ambiente se desea, por un lado, identificar los aspectos estructurales con los cuales debe convivir la empresa, y por otro lado, establecer las principales oportunidades y amenazas del medio. Todo estudio debe estar enmarcado en el tiempo y en el espacio, es decir, tener claridad en cuanto al marco de referencia utilizado.

**Matriz interna y externa (IE).** Muestra el esquema que para el estudio se toma la información empleando los resultados totales ponderados del factor interno (en eje de las X) y los resultados totales externos (en el eje Y). En el análisis, las coordenadas abarcan cualquier cuadrante determinando un área para formular los diferentes tipos de estrategias.

**Matriz del perfil competitivo (MPC).** Se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias que más pueden influir en la posición estratégica de una empresa, para lo cual se elaborara una matriz de perfil competitivo.

Esta matriz identifica a los competidores más importantes y determina sus fortalezas y debilidades particulares. Los juicios son subjetivos por lo tanto es recomendable usarlos con cautela.

**Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).** Esta matriz se utiliza para determinar qué tipo de estrategia requiere la empresa: agresivas, conservadoras, defensivas, competitivas.

**Misión de la organización.** Es la razón de ser de una empresa en el mercado, es la impronta de la empresa. Es la característica específica que distingue a una empresa de otra.

**Metas.** Se refiere a los resultados a corto plazo que la empresa plantea en un plan operativo. Deben ser mensurables, realistas y coherentes en los distintos niveles de gestión. Corresponden a las diferentes etapas para el cumplimiento de objetivos.

**Objetivos.** Son los resultados a largo y a corto plazo que una empresa espera lograr para hacer real la visión - misión de la empresa. Deben ser concretos, alcanzables, mensurables y operacionales. Son los fines y es el qué.

**Oportunidades.** Son factores externos no controlables, que ayudan a la empresa a satisfacer mejor al cliente o beneficiario, que sirven para disminuir riesgos, que mejoran los beneficios y las posibilidades de supervivencia a largo plazo. Al ser definidas, interpretadas y utilizadas servirán para impulsar el desarrollo institucional.

**Plan estratégico.** O plan operacional de 5 años, consiste en un mapa que usa la empresa para que la guíe hacia metas y objetivos específicos de la empresa. Estos se manifiestan en forma de pronóstico que incluye el impacto esperado de todas las decisiones financieras y estratégicas de la empresa. Un buen plan cubre todas las áreas funcionales del negocio. Explora los puntos fuertes de la empresa y minimiza sus puntos débiles. Los puntos débiles se identifican abiertamente y se respaldan con planes de acción.

**Políticas.** Son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Dependiendo del nivel serán estratégicas u operativas.

**Táctica.** Son medios y recursos que se emplean para conseguir un intento, utilizadas para actividades a corto plazo dentro de una estrategia.

**Visión.** Señala el rumbo, la dirección y se constituye en la cadena o lazo que une en la empresa el presente con el futuro. Sirve para la formulación de estrategias y proporciona un propósito a la organización. Es un sueño deseable posible y realizable en la medida en que la participación, compromiso y voluntad del talento humano de la empresa estén presentes.

## 6. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

Hace referencia a la forma de cómo se procede en la realización de la investigación, métodos y técnicas que se utilizaron en la recolección de la información.

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se lleva a cabo para la elaboración del Plan Estratégico para la empresa HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA es explicativo debido a que determina y especifica las relaciones existentes entre las diferentes variables internas y externas que influyen en su problemática, de modo que se puedan conocer las relaciones causa y efecto entre esas variables

De igual forma brinda herramientas valiosas que ayuden a los directivos a encaminar y direccionar la toma de decisiones para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

### 6.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utiliza inicialmente el método inductivo-deductivo, para tener conclusiones de diferentes puntos de vista, partiendo tanto de las particularidades como de las generalidades que permita determinar factores que se presentan en torno a la situación de la empresa. Adicionalmente se hará uso del método analítico con el objeto de determinar cursos de acción que permitan el fortalecimiento de la organización en el sector comercial.

### 6.3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de ésta investigación se utiliza:

- **Fuentes Primarias.** Las cuales se realizan mediante encuestas directas a los gerentes de las empresas y entrevista personal al gerente de Henry Mosquera y Cia. Ltda.
- **Fuentes Secundarias.** Dentro de las fuentes secundarias se aplican varias fuentes externas (textos, revistas, publicaciones, proyectos y tesis de grado) e internas (documentos: como balance, estados de pérdidas y ganancias y otros informes internos de la empresa) la recolección de la información como el estudio de la situación actual de la empresa se analiza con base al diagnóstico, con el fin de evaluar el desempeño empresarial.

## 6.4 POBLACION OBJETO DE ESTUDIO

Para determinar una muestra que sea válida y obtener la información requerida por la investigación se encontró que en la ciudad de Ipiales existe un total de 2920 empresas registradas en Cámara de Comercio en el año 2005, de las cuales para la investigación de este proyecto se tomará una población de 2867 empresas, que se consideran clientes actuales y potenciales. Para definir ésta población no se tuvieron en cuenta empresas del sector agrícola, ganadería, pezca y de extracción, por ser su actividad primaria y no demandan esta clase de productos.

Clasificación de las empresas en Ipiales

<b>SECTOR</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Participación %</b>
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	46	48	1.64
PEZCA, PRODUCCION DE PRECES EN CRIADEROS	1	0	0.0
EXTRACCION CARBON, PETROLEO, GAS, MINERALES	3	5	0.17
INDUSTRIA Y MANUFACTURA	175	195	6.67
SUMINISTROS ELECTRICIDAD	2	2	0.06
CONSTRUCCION	35	39	1.33
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR	1387	1500	51.36
HOTELES Y RESTAURANTES	156	196	6.71
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	374	389	13.32
INTERMEDIACION FINANCIERA	243	293	10.03
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y EMPRESARIALES	94	94	3.22
ADMON. PUBLICA Y DEFENSA	3	3	0.10
EDUCACION	18	20	0.68
SERVICIOS SOCIALES Y SALUD	74	56	1.92
OTRAS ACTIVIDADES SERVICIO COMUNITARIO	75	80	2.73
<b>TOTAL</b>	<b>2686</b>	<b>2920</b>	<b>100</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Ipiales

Con respecto a la unidad muestral se utiliza el método aleatorio simple porque éste método permite ofrecer en todos los componentes de la población la misma oportunidad de ser seleccionados sin que exista problema de perturbaciones de origen subjetivo que condicionen de algún modo la composición de la muestra.

Se determina el coeficiente de confianza del 95% y un margen de error del 5%, razón por la cual se considera que este sistema es el más puro y científicamente el más correcto.

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la formula para población finita que se describe a continuación.

$$n = \frac{Z^2 \times N \times (P \times Q)}{(N-1) e^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra  
N= tamaño de la población  
Z= nivel de confianza  
P= probabilidad de éxito  
Q= probabilidad de fracaso  
e= nivel de error

Para obtener la muestra a encuestar se aplica ésta formula de la siguiente manera.

n= desconocida  
N= 2867 clientes actuales y potenciales  
Z= 95% ó 1.96  
P= 50% (0,50)  
Q= 50 % (0,50)  
e= 5% (0,05)

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 2867 \times (0.50 \times 0.50)}{(2867-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

n= 339

La muestra que se debe considerar para la realización de la encuesta es de 339 empresas.

### **Entrevista**

Se le realiza una entrevista al gerente de la empresa para conocer la situación interna de la organización, igualmente se entrevista a los directivos de las empresas consideradas como competencia directa para la empresa HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA las cuales son, Alkosto y Casa Metler.

## **6.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

El proceso que se desarrolla en torno al manejo de la información obtenida de las fuentes primarias se inicia con la revisión y clasificación de los datos recopilados para que sean precisos, correctos, completos y compatibles con la tabulación. Posteriormente se procede a enunciar y codificar los datos dentro de categorías preestablecidas, para lo cual se utilizará como herramienta el programa stat graphics.

Para la tabulación de datos se tiene en cuenta cada una de las preguntas de la encuesta. Con el uso del programa mencionado anteriormente el cual facilita el trabajo, haciendo que la información resultante se obtenga de forma rápida y precisa. A partir de estos datos obtenidos se aplica diferentes técnicas estadísticas, como frecuencias, promedios, porcentajes entre otros.

La presentación de la información se realiza mediante la utilización de cuadros donde se presenta la información obtenida; seguidos de una representación gráfica de éstos datos y finalmente un escrito donde se interprete dicha información y su incidencia.

## **7. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL**

### **7.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA**

Esta investigación se realiza a la empresa Henry Mosquera y Cia Ltda., del municipio de Ipiales, perteneciente al sector comercial quien ha venido desarrollando su actividad económica en esta subregión del departamento de Nariño, desde el mes de agosto del año 1996. El portafolio de productos y servicios que ofrece es la venta de muebles y equipos para oficina y servicio técnico de los mismos.

- **Reseña Histórica**

La idea de crear una empresa comercializadora de muebles y equipos para oficina en la ciudad de Ipiales surgió debido al cierre de las oficinas de la empresa CARVAJAL S.A. en esta ciudad, donde el señor Henry Mosquera se desempeñó como Gerente durante 18 años, quien al ser liquidado por la empresa decidió aprovechar la experiencia adquirida, visualizando la oportunidad existente todavía en el mercado, de esta manera decide asociarse con el señor Fabio Javier Bastidas Arteaga con el objeto de obtener la distribución exclusiva de los productos de CARVAJAL S.A.

La empresa al iniciar su actividad tenía como objetivo principal mantener el mercado ya existente y alcanzar una mayor cobertura ofreciendo equipos y muebles de calidad, servicio técnico, mantenimiento, reparaciones, capacitaciones e insumos, asumiendo con total entrega y responsabilidad el reto de mantener el concepto de la imagen eficiente y seria adquirida por CARVAJAL S.A. en esta ciudad.

Es así como se constituye esta empresa con el ánimo de trabajar para mejorar la calidad en la comercialización de sus productos, en la atención de los servicios, de crecer convirtiéndose en una de las mejores empresas de este sector y con la sana ambición de ampliar sus servicios en el área de sistemas.

Los socios toman la decisión de crear una sociedad comercial de responsabilidad limitada, denominándola "Henry Mosquera y Cia. Ltda." Esta sociedad se constituye mediante escritura pública número 1295 del 6 de agosto de 1996, correspondiéndole además el NIT 837000069-4 concretando de esta manera la realización de este proyecto. Así el 13 de Agosto del año 1996, la empresa "Henry Mosquera y Cia. Ltda.", continúa con su actividad comercial en la ciudad de Ipiales.

La empresa Henry Mosquera y Cia Ltda. inicia así su actividad, tanto comercial como administrativa, distribuida en tres departamentos: Gerencia, Departamento de ventas y Departamento técnico.

Su primer y único gerente hasta el momento es el señor Henry Mosquera, debido a que el señor Fabio Javier Bastidas Arteaga delegó esta responsabilidad por no contar con la disponibilidad necesaria para cumplir esta labor, además por la experiencia adquirida consideró que el señor Mosquera era la persona idónea para asumir la dirección de la empresa.

## **7.2 PROCESO ADMINISTRATIVO**

El estudio de las condiciones internas, permite evaluar los principales puntos fuertes y débiles existentes en la empresa, por lo que es necesario analizar los cuatro pasos que integran el proceso administrativo y la forma como los está utilizando actualmente la organización.

### **➤ Proceso de Planeación**

El proceso de planeación permite a las empresas establecer objetivos y cursos de acción adecuados que buscan un propósito o resultado final, en esta etapa se hace selección de misiones, metas y sus elementos o medios de control, construyendo una visión futurista de hacia donde va la institución y estableciendo métodos y procedimientos para alcanzarlas.

La empresa realiza una planeación informal que está a cargo del gerente quien hace diariamente un listado de todas aquellas actividades que se deben ejecutar, de esta labor diaria resultan actividades posteriores las cuales él tiene en cuenta para la planeación de los próximos días. Henry Mosquera y Cia Ltda. no cuenta con el establecimiento de presupuestos y pronósticos estratégicos, no fijan una misión, visión, objetivos específicos, metas y valores corporativos que rijan la empresa, además no se han establecido estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades que brinda el mercado.

Dentro de su planeación la empresa tiene definidos algunos objetivos generales enfocados únicamente a las ventas, sin tener en cuenta el servicio técnico y el mercadeo que son actividades que contribuyen en gran medida a generar rentabilidad.

Los objetivos existentes son:

- Incrementar el volumen de ventas necesarios para alcanzar una rentabilidad que permita el funcionamiento normal de la empresa.

- Establecer políticas para satisfacer necesidades del mercado con productos de calidad y un servicio eficiente.
- Mantener una actualización permanente de los productos, con el objeto de ofrecer servicios completos y de ser competitivos en este sector.
- Implementar un sistema de garantía de calidad mediante visitas periódicas que permitan una mejor funcionalidad y prestación del servicio.

Al realizar el análisis del primer paso del proceso administrativo en esta empresa, se pudo determinar que la planeación se hace de una manera proactiva, sin tener en cuenta propósitos a cumplir en un tiempo determinado, solo se enfoca en incrementar su volumen de ventas, no utiliza ningún tipo de estrategia que le permita eficiencia en sus actividades. Aunque el gerente tiene claro el objetivo principal de la empresa, esta no cuenta con una definición formal de la misión y visión. Cuando se creó la empresa se hizo un bosquejo pero este no se elaboró de acuerdo a la realidad de la empresa, no se hizo ningún tipo de modificación, no se implementó, ni se le dio la importancia que este tipo de elementos requiere.

De lo anterior se deduce que la empresa en su largo periodo de funcionamiento no ha logrado implementar herramientas gerenciales para la toma de decisiones, considerando esta situación como una debilidad.

#### **Fortaleza**

- Aprovechamiento eficiente del tiempo al crear rutas diarias de trabajo

#### **Debilidad**

- No posee objetivos específicos de cada una de las áreas de trabajo, no son claros ni se estipulan en un tiempo determinado.

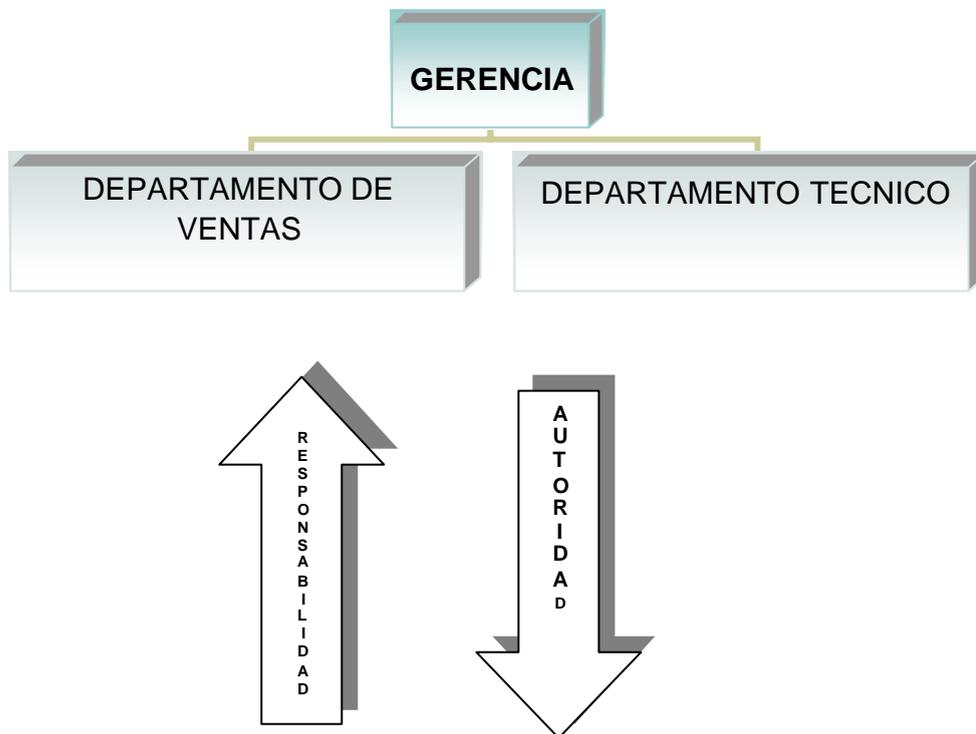
#### **➤ Proceso de Organización**

La organización es otra fase importante del proceso administrativo. Tener en claro los puestos de trabajo que existen en su empresa, las tareas, responsabilidades, autoridad de cada puesto y cuantas personas son necesarias y suficientes para cubrirlos, es un paso elemental con el cual se puede obtener un alto grado de productividad y eficiencia, creando una estructura adecuada para la organización.

Henry Mosquera y Cia Ltda. Cuenta con una estructura organizacional conformada por la Gerencia, el departamento técnico y departamento de ventas. En el momento la empresa se encuentra en una etapa de recesión por tal razón no tiene vinculado personal directo, de esta forma uno de los socios cumple las funciones de gerente quien planea, organiza, dirige y controla todas las actividades de la

empresa. Es el representante legal y tiene autoridad para contratar y remover a los empleados, además tiene a su cargo la programación de ventas.

**ORGANIGRAMA**  
**“HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA.”**



Aunque la empresa posee un organigrama sencillo se puede observar las líneas de responsabilidad y autoridad, las primeras de abajo hacia arriba y la autoridad de forma descendente. Requiere de la ampliación de sus departamentos como administrativo, finanzas, sistemas y de la implementación de un manual de funciones que permita en primer lugar fijar responsabilidades, obligaciones y en segundo lugar, especificar funciones de los cargos existentes de acuerdo a la estructura orgánica.

Se observa desorganización tanto en la parte administrativa como en el desarrollo de sus actividades a nivel general, creando deficiencia funcional, aspecto que no contribuye al avance de la empresa.

El gerente de la empresa es una persona altamente capacitada, desarrolla su actividad operativa de una manera eficiente, además refleja un compromiso con la empresa que se observa en la preocupación y esmero para que esta supere sus dificultades.

Al no contar la empresa con un proceso organizacional bien definido que le permita un orden consecutivo de las funciones, procesos y procedimientos, es casi imposible trabajar para llegar al logro de los objetivos propuestos siendo esto una debilidad mayor.

#### **Fortaleza**

- Comunicación permanente y adecuada con personal externo
- Apoyo profesional del gerente a la hora de concretar una venta

#### **Debilidad**

- Desorganización de procesos
- Carencia de una infraestructura propicia para el desarrollo de su actividad empresarial

#### **➤ Proceso de Dirección**

En este paso se logra que la planeación y la organización entren en acción. Es en ésta fase en donde se orienta a cada trabajador para que quiera y pueda hacer el trabajo de manera correcta, para esto se debe coordinar las tareas, motivar al personal, y orientarlos en sus labores.

La empresa HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA. posee personal altamente capacitado y con una gran experiencia para el manejo directivo de la organización, enfocándose únicamente a la gestión comercial, descuidando las funciones administrativas y ocasionando de ésta manera desorganización interna.

En la actualidad la empresa cuenta con personal externo, encargado de las ventas de productos y servicios, con quien el gerente hace reuniones permanentes indicando las actividades a realizar. El estilo de dirección que maneja es participativo y poco autoritario, busca siempre incentivar en ellos la creatividad en cuento a ideas de negocio, tiene un espíritu positivista, emprendedor y ético.

Los canales de comunicación son de carácter informal, directo y oral de una forma eficiente, para evitar distorsiones. Propicia un buen clima de trabajo, y motiva a sus empleados manejando comisiones en ventas, brindándoles capacitaciones, valorando su trabajo y apoyándolos al logro de las metas establecidas con anterioridad.

Las relaciones que maneja el gerente con el personal externo son idóneas y reflejan un buen ambiente laboral, aunque no tiene estipulado de manera formal

los valores corporativos, es una persona que orienta a sus empleados, brinda seguridad al tener un buen conocimiento técnico y productivo del negocio, siendo esto una fortaleza importante que permite el desarrollo tanto de la empresa como de su personal.

#### **Fortaleza**

- Buen clima al personal externo
- La gerencia está comprometida al cambio

#### **Debilidad**

- Manejo informal del personal externo

#### **➤ Proceso de Control**

El control es el último paso del proceso administrativo éste depende de la calidad de los primeros, es decir una buena planeación, organización y dirección hacen que el control y evaluación sean positivos. Controlar es comprobar que los resultados reales estén de acuerdo con los resultados planeados, permitiendo oportunamente realizar los ajustes requeridos y eliminar las causas que generan comportamientos no satisfactorios en las diferentes áreas, además se puede conocer cuales son sus puntos débiles y sus fortalezas.

El gerente realiza control en el departamento de ventas y de servicio técnico, considerándolo como el único control que lleva la empresa, éste se enfatiza en el correcto funcionamiento de las facturas, pedidos y órdenes de servicio, las cuales están debidamente enumeradas de forma consecutiva permitiendo un control tanto de las ventas como de la prestación del servicio.

La empresa no cuenta con sistemas de control específicos para cada una de sus áreas, tampoco se han establecido indicadores de la actividad de la empresa para la medición de los resultados, lo que dificulta el análisis de la gestión y situación de la misma, la prevención de problemas o inconsistencias generales que se presenten al interior de ella, impidiendo tomar acciones correctivas a tiempo.

Es aquí donde se puede destacar que la empresa no ha venido implementando un buen proceso administrativo que le permita manejar eficientemente su negocio, no implementa sistemas de control y evaluación que den a conocer la situación actual de la empresa, por el contrario éste proceso es de forma desorganizada convirtiéndose ésta etapa en una de sus debilidades.

#### **Fortaleza**

- Control sobre las ventas, al llevar un correcto orden de facturas, pedidos y órdenes de servicio.

**Debilidad**

- No implementa un sistema de control para cada una de sus áreas
- No ha definido indicadores de la actividad de la empresa para la medición de resultados

**7.3 AREAS FUNCIONALES**

Para complementar el diagnóstico empresarial es necesario conocer la gestión de las áreas funcionales. En la empresa Henry Mosquera y Cia. Ltda. Se analizará los aspectos contable, financiero, comercial y del talento humano que actualmente conforman su actividad.

**7.3.1 Gestión Contable y Financiera**

- **Análisis Situación financiera**

Debido a la inexistencia del departamento de finanzas la empresa cuenta únicamente con estados financieros del año 2005, por lo tanto se utiliza el análisis vertical para indicar la relación existente entre las diferentes cuentas, tanto del balance como del estado de resultados, complementado con las razones financieras para demostrar la situación económica y financiera actual.

**HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA**  
**NIT. 837.000.069-4**  
**BALANCE GENERAL**  
**DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2005**

<b>ACTIVOS</b>		
DISPONIBLE		2.764.329
Caja	2.764.329	
Bancos	0	
<b>DEUDORES</b>		1.600.000
Anticipo de imptos y Contribuciones	1.600.000	
<b>INVENTARIOS</b>		2.800.000
Mercancía no fabricada por la empresa	2.800.000	
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		14.046.878
Terrenos	0	
Maquinaria y Equipo	0	
Equipo de Oficina	2.440.632	
Equipo de comunicación y computación	2.126.234	
Flota y Equipo de Transporte	7.000.000	
Depreciación acumulada	(2.479.012)	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>21.211.207</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>PROVEEDORES</b>		4.700.000
Nacionales	4.700.000	
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		1.799.857
Costos y gastos por pagar	1.800.000	
Retención de Iva	-440	
Retención en la fuente	297	
<b>IMPUESTOS GRAV Y TASAS</b>		694
Iva por pagar	694	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>6.550.551</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>CAPITAL SOCIAL</b>		4.730.646
Aporte persona natural	4.730.646	
<b>REVALORIZACION DEL PATRIMONIO</b>		76.007
Capital social	76.007	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		7.200.740
Utilidad del ejercicio	7.200.740	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO ANTERIOR</b>		2.703.263
Utilidad del ejercicio anterior	2.703.263	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>14.710.656</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>		<b>21.211.207</b>

Analizando los activos se encontró que el 55.91% corresponde a activos fijos siendo esto acorde con la actividad empresarial la cual no requiere de gran cantidad de equipos para su desarrollo.

El activo corriente representa el 44.08%, del cual el 38.58% corresponde a efectivo, mientras que los otros porcentajes están representados en inventario y cartera, Esta situación le genera liquidez a la empresa y capacidad para atender sus obligaciones a corto plazo.

Los pasivos corresponden al 30.6%, de los cuales el 22.15% pertenece a proveedores, y a cuentas por pagar el 8.48%, la empresa no cuenta con obligaciones financieras ni pasivos a largo plazo. El capital social corresponde al 22.3%.

<b>HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA</b> <b>NIT. 837.000.069-4</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2005</b>		
<b>VENTAS BRUTAS</b>	55.123.220	
Menos devoluciones	0	
<b>VENTAS NETAS</b>	<u>55.123.220</u>	55.123.220
Menos Costo de ventas		11.068.700
Inventario Inicial	4.110.000	
Más compras	14.558.700	
Mercancía Disponible	<u>18.668.700</u>	
Menos inventario Final	7.600.000	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<u>44.054.520</u>
Gastos de Administración	2.479.012	
Depreciación	<u>2479.012</u>	
<b>GASTO DE VENTAS</b>	32.246.168	
Gastos de personal	18.000.000	
Arrendamiento	3.000.000	
Servicios	3.096.000	
Gastos legales	6.100	
Mantenimiento y reparación	847.800	
Diversos	<u>7.296.268</u>	
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		<u>34.725.180</u>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		9.329.340
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		
Extraordinarios	128.600	
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONAL</b>		128.600
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<u>7.200.740</u>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		7.200.740
<b>UTILIDAD MES</b>		600.062

El estado de resultado para la empresa en el año 2005 reportó una utilidad de \$7.200.740 que corresponde al 13.06% de los ingresos, siendo este porcentaje muy bajo. Se analiza que los costos por la venta de los productos y la prestación de servicio técnico corresponden a un 20.08% de los ingresos recibidos, el cual no representa un valor elevado, sino por el contrario es acorde con la actividad que realiza la empresa, pero al realizar el análisis de los gastos operacionales se encuentra que estos representan un 63% del total de los ingresos de los cuales 58.50% son generados por ventas, siendo este porcentaje muy alto, afectando directamente las utilidades de la empresa. Los gastos de administración, representan un porcentaje de 4.50% de los ingresos, los cuales no afectan de manera considerable la utilidad de la empresa.

- **Indicadores Financieros**

Con respecto a la liquidez de la empresa se encontró que por cada peso (\$1) que la empresa adeuda, tiene 1.10 centavos de respaldo. Lo que muestra que la empresa esta en capacidad de responder oportunamente a sus obligaciones a corto plazo.

Los indicadores de endeudamiento, indican que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, 0.90 centavos han sido financiados por los acreedores.

Los indicadores de rentabilidad determinan que la utilidad operacional de la empresa corresponde al 13.29% de los ingresos netos recibidos por las ventas, mostrando poca efectividad de la administración para controlar los gastos.

Analizando el rendimiento sobre la inversión se encontró que la utilidad neta con relación activo total correspondió al 33.94% es decir que por cada peso (\$1) invertido en activo total, éste generó 33.94 centavos de utilidad neta al año.

Con respecto a índice de la rentabilidad del patrimonio, muestra que la utilidad neta correspondió al 48.94% del patrimonio en el año. Esto es positivo para los socios de la empresa quienes obtuvieron rendimiento sobre la inversión en el año 2005.

El capital neto de trabajo corresponde a un valor positivo de 664.472 lo que indica que la empresa cuenta con recursos apropiados para cancelar obligaciones, lo que genera confianza y credibilidad ante las entidades financieras, los proveedores y demás acreedores.

El apalancamiento a corto plazo señala que por cada peso (\$1) que han aportado los socios, La empresa debe 0.44 pesos a corto plazo.

La actual situación financiera de la empresa no es adecuada, debido a que la información no se está registrando periódicamente, no se tienen en cuenta la importancia de los estados financieros, impidiendo realizar un apropiado estudio económico de la empresa, con el que se puedan tomar las mejores acciones para cambiar esta situación. De igual forma esta inestabilidad es ocasionada por la desorganización administrativa que ha mantenido la empresa desde su conformación, situación que puede ser mejorada con la aplicación de estrategias efectivas.

#### **Fortaleza**

- Capacidad para cancelar obligaciones a corto plazo

#### **Debilidad**

- Inexistencia del área financiera
- Deficiente registro de los movimientos contables
- Gastos elevados

**7.3.2 Gestión Comercial:** la empresa no cuenta con un departamento comercial definido, por lo tanto maneja esta actividad con visitas personales a clientes actuales y potenciales, además se da a conocer a la población en general, mediante la presentación del portafolio de productos y servicios en el directorio telefónico, específicamente en las páginas amarillas. Esta gestión no es suficiente porque no hace uso de los diferentes medios de comercialización que se encuentran disponibles en el municipio.

Los productos y servicios ofrecidos por la empresa se hallan dirigidos a las entidades del sector comercial, públicas y privadas que requieran de muebles y equipos para oficina y del mantenimiento de los mismos. Aunque esta gestión ha logrado mantener a la empresa, no es la adecuada ni la suficiente para satisfacer las necesidades del mercado.

La empresa ofrece un amplio portafolio de productos y servicios con el fin de brindar al cliente una variedad de productos, tanto en modelos, diseños, tamaños, precios y servicios como mantenimiento, reparaciones, instalaciones y capacitaciones específicas para el manejo de estos equipos. (Ver Anexo B)

Los productos ofrecidos por la empresa son:

**Equipos para oficina:** dentro de este grupo se clasifican los siguientes productos: equipos de computación, conmutadores, fax, máquinas de escribir electrónica, fotocopiadoras, impresoras. (Ver Anexo B 1)

**Muebles:** La empresa ofrece diferentes tipos de muebles adecuados para cada tipo de entidad, como son escritorios, sillas ergonómicas; diseñadas de acuerdo a las especificaciones del cliente, muebles para cafeterías, bares, restaurantes. (Ver Anexo B2)

**Otros equipos:** En este grupo se incluyen equipos para otro tipo de establecimientos: registradoras, balanzas electrónicas, calculadora eléctrica, reloj de control de personal. (Ver Anexo B3)

Los servicios ofrecidos por la empresa son:

### **Servicios de mantenimiento**

Contrato de mantenimiento de dos categorías, la primera ofrece el servicio de mantenimiento completo, es decir, incluye todo tipo de repuestos en el evento que los necesite y dos visitas por parte de la empresa más la atención inmediata a llamadas que requieran el servicio. La segunda categoría comprende mantenimiento y reparación sin incluir repuestos, de igual forma ofrece dos visitas más la atención a llamadas.

### **Servicio de instalación**

Este servicio se ofrece en el evento en que alguna empresa adquiera un equipo con otra entidad, o por alguna otra razón, como el traslado de oficina y asistencia técnica.

### **Servicio de capacitación**

Ofrece los servicios de inducción en el manejo de los equipos para empleados nuevos y a los que la empresa designe, manejo de programas en sistemas, elaboración de programas de acuerdo al tipo de empresa, a sus especificaciones y actualizaciones del mismo.

Para analizar más detalladamente la situación interna de la empresa y la opinión que tienen los clientes actuales y potenciales con respecto a los productos y servicios ofrecidos, se realizó un estudio de mercado con el fin de obtener información acerca del conocimiento de la empresa, calificación y satisfacción de los clientes obteniendo los siguientes resultados:

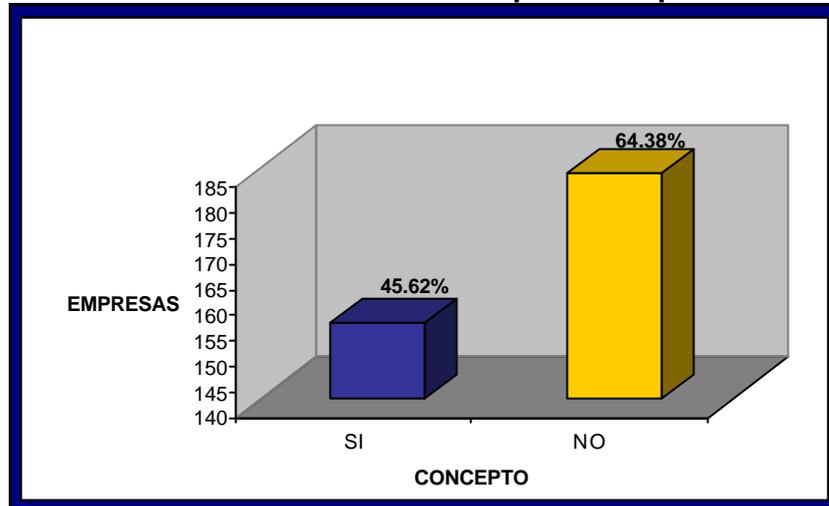
La empresa Henry Mosquera y Cia. Ltda. Es conocida por el 45.62% de los establecimientos encuestados en la ciudad de Ipiales, como se puede observar en la tabla 1, indicando la falta de estrategias que le permitan darse a conocer, teniendo en cuenta que existe un amplio mercado por explorar.

**Cuadro 1 Conocimiento de la Empresa en Ipiales**

CONCEPTO	CANTIDAD DE EMPRESAS	%
SI	155	45.62
NO	184	54.38
<b>TOTAL</b>	<b>339</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 1 Conocimiento de la Empresa en Ipiales**



Fuente: Esta investigación

Del total de las empresas que conocen a esta compañía, el 90.38% han adquirido sus productos y servicios, quienes calificaron a los mismos de la siguiente manera.

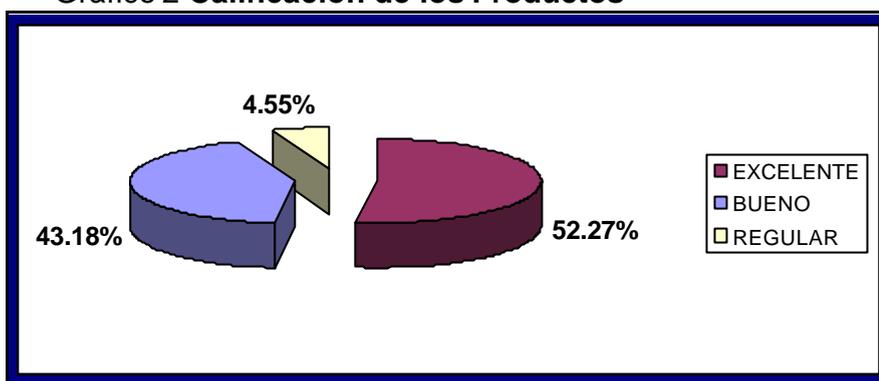
**Cuadro 2 Calificación de los Productos**

CALIFICACION	CANTIDAD DE EMPRESAS	%
EXCELENTE	73	52.27
BUENO	60	43.18
REGULAR	7	4.55
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

De lo anterior se puede afirmar que en su gran mayoría los clientes tienen buen concepto de los productos adquiridos en esta empresa, calificándolos como excelentes, mientras que un porcentaje de 4.55% considera a estos productos como regulares.

**Gráfico 2 Calificación de los Productos**



Fuente: Esta investigación

Con respecto a los servicios prestados por la empresa la opinión fue la siguiente:

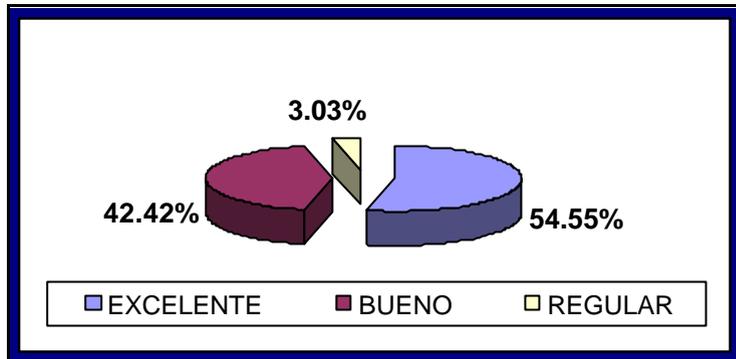
Los clientes consideran que la atención y el servicio recibido por parte de la entidad son excelentes y buenos en su gran mayoría, un porcentaje menos representativo como se observa en la gráfica 3 opinan que es regular. Estos resultados son positivos puesto que reflejan gran satisfacción de los clientes tanto en los productos como en el servicio, mostrando la responsabilidad y seriedad de la empresa, situación que contribuye a su fortalecimiento.

**Cuadro 3 Calificación del Servicio**

CALIFICACION	CANTIDAD DE EMPRESAS	%
EXCELENTE	79	54.55
BUENO	61	42.42
REGULAR	4	3.03
<b>TOTAL</b>	<b>144</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 3 Calificación de los Servicios**



Fuente: Esta investigación

De igual forma es importante conocer la opinión con respecto a los precios manejados por la entidad, obteniendo lo siguiente:

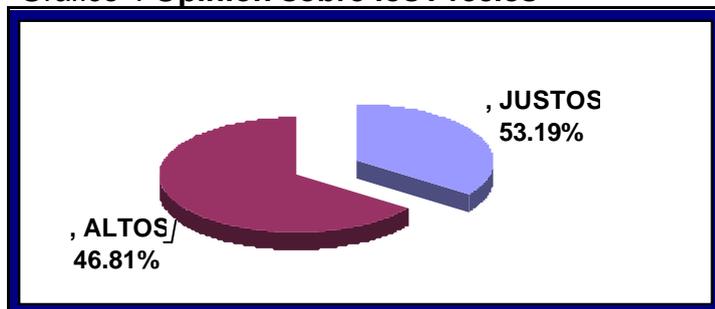
Los precios manejados por la compañía se consideran justos, pero existe un alto porcentaje que manifiesta son costosos, siendo esto desfavorable para el crecimiento de su mercado, generándole oportunidad a la competencia.

**Cuadro 4 Opinión sobre los Precios**

CONCEPTO	CANTIDAD DE EMPRESAS	%
ALTOS	65	46.81
JUSTOS	75	53.19
TOTAL	140	100

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 4 Opinión sobre los Precios**



Fuente: Esta investigación

La fijación de precios la determina el gerente quien actualmente aplica un porcentaje del 30% más el 16% de IVA al valor de los productos, este porcentaje

es considerado por él como el margen de utilidad, sin tener en cuenta los costos reales en que se incurren desde el momento en que se realiza el pedido hasta su entrega. Con respecto al servicio técnico maneja precios empíricamente sin un estudio de costos que le permita definir con exactitud el precio que debe establecer para cada uno de los diferentes servicios que presta .

El concepto que los clientes tienen de la empresa es importante porque permite destacar la imagen que ella refleja y a la vez tomar medidas correctivas.

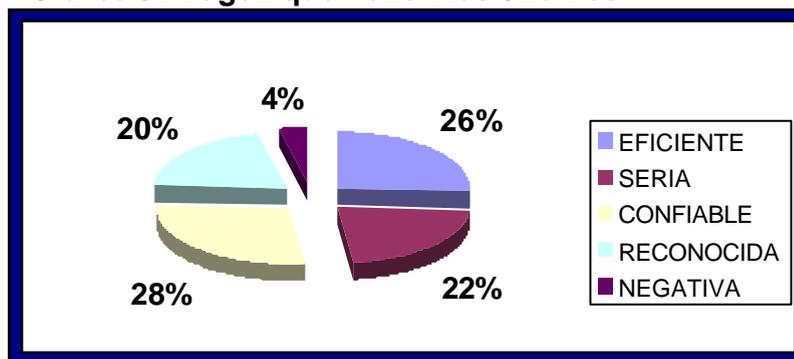
La percepción que tienen los clientes de Henry Mosquera Y Cia. Ltda. En general es positiva, destacando la eficiencia, la seriedad y la confiabilidad, aunque las opiniones son buenas, existe un mínimo porcentaje que refleja descontento por incumplimiento, éste debe ser tenido en cuenta para corregir y prevenir estas falencias.

**Cuadro 5 Imagen que los Clientes tienen de la Empresa**

CONCEPTO	CANTIDAD DE EMPRESAS	%
EFICIENTE	36	26
SERIA	30	22
CONFIABLE	39	28
RECONOCIDA	28	20
NEGATIVA	7	4
TOTAL	140	100

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 5 Imagen que tienen los Clientes**



Fuente: Esta investigación

Se puede concluir que la gestión comercial se ve afectada por la falta de una infraestructura adecuada y estrategias de mercadeo, que le permitan desarrollar sus labores de manera más óptima.

### **Fortaleza**

- Imagen positiva en el mercado
- Calidad superior y servicio postventa
- Posicionamiento en la mente del cliente
- Amplio portafolio de productos y servicios
- Servicio de asesoría
- Gran experiencia en el mercado
- Acreditación necesaria de los productos (respaldo de carvajal)

### **Debilidad**

- Pérdida de clientes
- Precios altos

**7.3.3 Gestión del Talento Humano:** Este factor es de gran importancia en el análisis del entorno interno, puesto que las personas que hacen parte de la organización son quienes logran el éxito o fracaso de la misma, como también son ellos los encargados de llevar a cabo el desarrollo de los planes, presupuestos y actividades encaminadas al logro de los objetivos propuestos por la empresa, contribuyendo así al desarrollo de la misma y por ende de la región.

Henry Mosquera y Cía. Ltda. cuenta únicamente con personal externo, el cual se encuentra calificado académicamente desde el nivel básico secundario, como también nivel técnico profesional y especializado como son sus directivos; lo cual genera confianza a la gestión que desarrolla, su personal trabaja de forma dinámica, las relaciones entre vendedores y personal administrativo es buena pues comparten ideas, puntos de vista respecto a su trabajo, realizan aportes y demás observaciones necesarias para mejorar continuamente.

En la actualidad la empresa no cuenta con políticas definidas para selección del talento humano, no cuenta con un reglamento interno de trabajo ni tampoco se realiza una evaluación del desempeño de sus funcionarios.

La capacitación se hace de forma periódica, enfocada únicamente en ventas, sin tener en cuenta aspectos importantes como el conocimiento empresarial, valores, motivación, relaciones personales, cultura empresarial y demás temas relacionados.

Con relación a la asignación de salarios la empresa no cuenta con una técnica específica que le permita definir con exactitud la remuneración correspondiente para cada cargo.

El clima organizacional juega un papel muy importante ya que influye directamente en el desempeño de los trabajadores para lograr un buen ambiente laboral, se realizan reuniones semanales para tratar temas relacionados con el desempeño

de los vendedores, problemas o dificultades que se hayan presentado de tal manera que se pueda dar una solución adecuada.

#### **Fortaleza**

- Personal profesional en ventas
- Capacitaciones permanentes

#### **Debilidad**

- El equipo de trabajo es insuficiente para el desarrollo de la actividad empresarial
- Inexistencia del reglamento interno de trabajo

**7.3.4 Capacidad tecnológica y productiva:** Para HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA. el aspecto tecnológica tiene una incidencia positiva, ya que actualmente la empresa se encuentra en un proceso de sistematización de la información tanto de proveedores como de clientes actuales y potenciales, hoy por hoy se encuentra con una base de datos de clientes actuales y próximamente busca ampliar la base de datos de clientes potenciales con información de cámara de comercio, esto llevará a optimizar el desempeño de todos los integrantes de cada una de las áreas de la organización, y por ende ser más productiva.

Por otra parte los productos que ofrece presentan continuos cambios e innovaciones lo que le permite tener mayor acogida dentro del mercado de Ipiales y le brinda la oportunidad de llegar a nuevos mercados como son los municipios aledaños, que aún no han sido totalmente satisfechos.

#### **Fortaleza**

- Personal altamente capacitado

#### **Debilidad**

- Incompleto proceso de sistematización

**7.3.5 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI):** Esta matriz le permite a la empresa analizar las variables internas claves para el buen funcionamiento de la misma, es decir proporciona a los estrategas el conocimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Esta matriz se desarrolla en 5 pasos:

1. Hacer una lista de las fortalezas y debilidades mediante el proceso de la auditoria interna.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa:

Debilidad mayor =1

Debilidad menor =2

Fuerza menor =3

Fuerza mayor =4

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Tabla 1 **Matriz EFI de Henry Mosquera y CIA. LTDA.**

<b>MEFI</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
Clima al personal externo	0.04	3	0.12
La gerencia está comprometida al cambio	0.06	4	0.24
Control sobre las ventas	0.05	3	0.15
Capacidad para responder oportunamente las obligaciones a corto plazo	0.05	3	0.15
Imagen positiva en el mercado	0.04	3	0.12
Gran experiencia en el mercado	0.08	4	0.32
Calidad superior y servicio postventa	0.05	4	0.20
Amplio portafolio de productos y servicios	0.05	3	0.15
Servicio de Asesoría	0.03	3	0.09
Los productos tienen la acreditación necesaria (Carvajal)	0.05	4	0.20
Profesionalidad del personal en ventas	0.07	4	0.28
Capacitaciones permanentes	0.03	3	0.09
Objetivos específicos	0.05	1	0.05
Procesos Administrativos	0.04	1	0.04
Infraestructura para el desarrollo de su actividad empresarial	0.04	1	0.04
Manejo informal del personal externo	0.02	2	0.04
Implementación sistemas de control	0.03	1	0.03
Indicadores para la medición de resultados	0.02	2	0.04
Inexistencia del área financiera	0.04	1	0.04
Pérdida de clientes	0.08	1	0.08
Precios altos	0.04	2	0.08
El equipo de trabajo es insuficiente	0.03	1	0.03
Reglamento interno de trabajo	0.01	2	0.02
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.60</b>

Como se puede observar la suma de los resultados ponderados de la Matriz EFI esta por encima de 2.5, con un valor exacto de 2,60 lo que indica que la organización apenas supera la calificación promedio, presentando una situación interna poco favorable donde predominan las debilidades mayores como: carencia de objetivos específicos, desorganización de procesos, carencia de un organigrama formal adecuado, perdida constante de clientes, personal insuficiente para el desarrollo efectivo de su actividad empresarial, todos estos factores influyen a que la empresa no progrese y entre en una etapa de recesión.

## **8. ANALISIS DEL ENTORNO**

Debido a una mayor turbulencia de los mercados y las industrias de todo el mundo, la auditoria externa se ha convertido en una parte vital y explícita del proceso de la administración estratégica. Este capítulo ofrece un marco para reunir y evaluar información económica, social, cultural, política, tecnológica y competitiva.

Las empresas que no movilicen y faculten a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave podrían no anticipar las oportunidades y amenazas recientes y, en consecuencia, podrían seguir estrategias ineficaces, dejar pasar oportunidades y propiciar el caso de la organización.

### **8.1 ENTORNO ECONÓMICO**

#### **➤ Ubicación Geográfica**

La ciudad de Ipiales, es una unidad físico-geográfica de gran trascendencia en los últimos años, ubicada al sur de Nariño; con un área de 4.141 Km<sup>2</sup>, poblada por 250 mil habitantes, a una altura de 2897 m.s.n.m. y con una temperatura promedio de 12 grado centígrados, comarca con promisorias posibilidades para el desarrollo regional; con áreas estratégicas para la explotación agrícola, ganadera, forestal, piscícola; para la pequeña y mediana industria, el comercio y sobre todo para el desarrollo turístico, social, ecológico y religioso, que la ubican en sitio de preferencia a nivel mundial.

Ipiales pertenece a la exprovincia de Obando, la cual está conformado por los siguientes municipios: Ipiales, Cumbal, Pupiales, Guachucal, Puerres, Carlosama, Cordoba, Iles, Gualmatán, Aldana, El Contadero, Potosí y Funes.

Ipiales es el centro de mayor importancia e influencia en el área de la Exprovincia de Obando, es punto obligado para el tránsito de personas y carga con el interior del país y Sur América.

Su economía local se basa en actividades agropecuarias, comerciales, transporte (carga y pasajeros), microempresas y turismo, orientadas a la atención del mercado local y del interior del país; su situación de frontera a la vez que es una ventaja se constituye en debilidad, ya que se ve avocada al vaivén del intercambio comercial con el Ecuador.

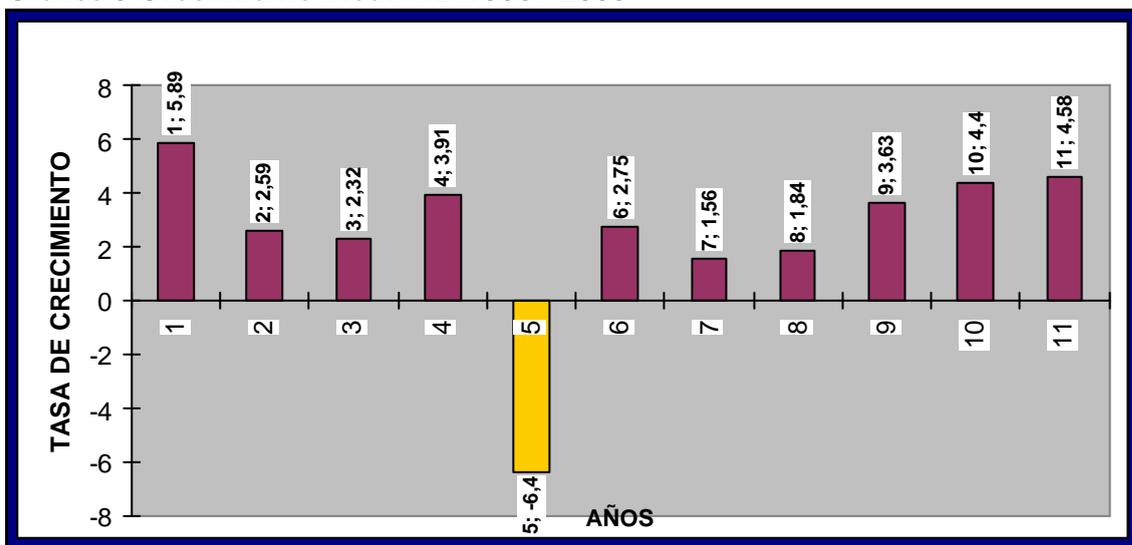
Esta ciudad limita al norte con los municipios de Pupiales, Gualmatán y Contadero, al sur con la República del Ecuador, al oriente con los municipios de Córdoba, Puerres y Potosí y el departamento del Putumayo y al occidente con los municipios de Aldana, Cuaspud y la República del Ecuador.

La ubicación geográfica de éste municipio representa una oportunidad para la empresa, por estar rodeado de varios municipios y poblaciones donde puede expandir su mercado y por la cercanía al vecino país Ecuador creando la posibilidad de un incremento de la demanda de los productos y servicios que ofrece la empresa.

### ➤ Entorno Macroeconómico Nacional<sup>8</sup>

En el año 2005, la economía colombiana continuó fortaleciéndose, como lo confirma el crecimiento del Producto Interno Bruto, la reducción de la inflación, las bajas tasas de interés reales, el crecimiento de las reservas internacionales, una tasa de cambio nominal promedio estable, si bien la tasa de cambio real registró una apreciación del peso frente a la canasta de monedas de los países con los cuales Colombia comercia. En el año 2005, el PIB creció en 4,6% con relación al año 2004, principalmente por el aumento de las exportaciones (10,3%), de la formación bruta de capital fijo (20,4%), del consumo final (4,8%) explicado por el aumento del consumo de gobierno (5,7%) y del consumo de los hogares (4,5%), siendo los sectores de bienes durables y semidurables los de mayor crecimiento (19,5% y 6,6% respectivamente). Se analiza que la participación del departamento de Nariño en el PIB Nacional es de apenas 1.72%, del total nacional.

Gráfico 6 Crecimiento Real PIB 1995 - 2005



Fuente: CEDRE Cuentas económicas de Nariño 1995-2005

<sup>8</sup> www.dane.gov.co

El sector agropecuario presentó una buena dinámica especialmente por el crecimiento del sector cafetero (7,6%), los otros productos agrícolas lo hicieron en 3,5%, por debajo del promedio observado en el año 2004, posiblemente por la interrupción del ciclo de liquidación ganadera, las disminuciones de productos como la papa (7,2%) y la caña de azúcar (1,4%).<sup>9</sup>

El sector minero creció en 3,3%, sobresaliendo el carbón (6,5%), los minerales utilizados para uso industrial (27,6%), y los minerales no metálicos (9,2%), estos últimos asociados con la actividad de la construcción. Aunque el crecimiento de la producción de petróleo fue bajo (1,1%), es superior al de los últimos tres años y está asociado a la explotación de crudos de menor calidad que han ganado rentabilidad por el buen precio internacional.

En el año 2005, la producción industrial registró un crecimiento de 1,9%, cifra 3,1 puntos porcentuales inferior a la registrada en el año 2004. Los sectores destacados fueron: la fabricación de equipos de transporte (27,3%), maquinaria y suministro eléctrico (9,7%), vidrios y productos de vidrios (8,1%), entre otros. Sin embargo, este dinamismo fue contrarestando con las disminuciones en el curtido y preparados de cueros (11,6%), hilados y textiles (8%), tejidos de punto (6% y productos químicos (2,1%).

La construcción creció en 9,2% gracias a la recuperación de las obras civiles que crecieron en 24,2% y a la edificación de vivienda en 3%. Los servicios de reparación y hotelería y turismo crecieron en 4,7% y 6,2%, respectivamente, los servicios de intermediación aumentaron en 7,1%, y los servicios a las empresas en 3,7%. El comercio minorista, en el año 2005, creció en 10,4% principalmente por las ventas de bienes durables, como automóviles y motocicletas, electrodomésticos, muebles y equipos de oficinas, estimulados por las importaciones baratas, el crédito abundante y los efectos de la valoración de activos. Mientras que los servicios de salud, diversión, cultura y esparcimiento interrumpieron su tendencia decreciente.

### ➤ Análisis Regional del PIB

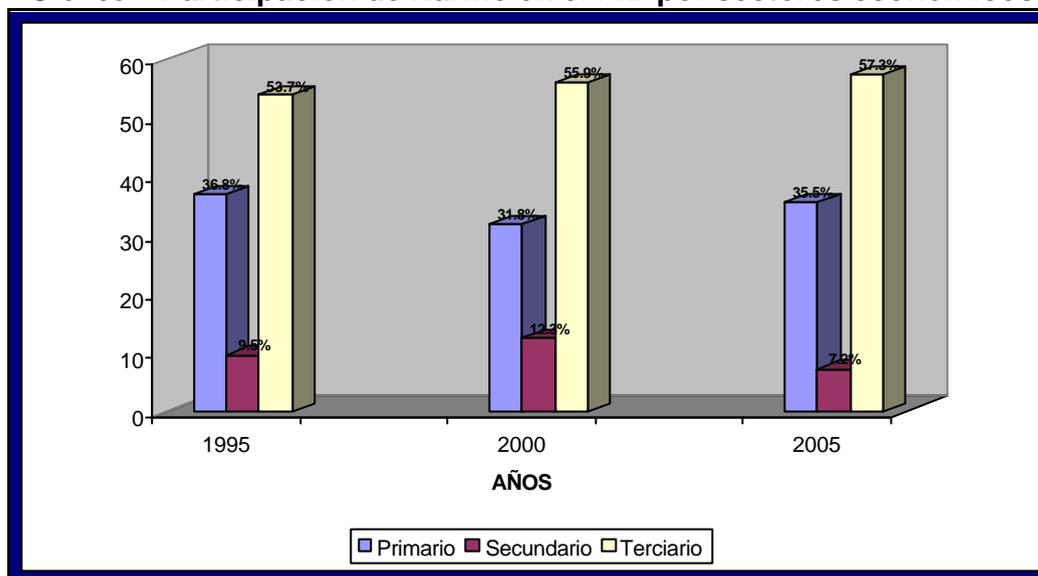
**Cuadro 6 Participación de Nariño en el Producto Interno Bruto (PIB) por Sectores Económicos.**

SECTOR	1995	%	2000	%	2005	%
<b>Primario</b>	153.509.3	36.8	145.542.2	31.8	178.714.8	35.5
<b>Secundario</b>	29.606.6	9.5	56.368.9	12.3	36.488.7	7.2
<b>Terciario</b>	233.711.4	53.7	256.134.8	55.9	287.587.8	57.3
<b>Total</b>	416.887.9	100	458.045.9	100	502.587.8	100

Fuente: Planeación Departamental 2005

<sup>9</sup> Ibid

**Gráfico 7 Participación de Nariño en el PIB por sectores económicos**



Fuente: Planeación Departamental 2005

El sector terciario es el más representativo y el más importante en la economía del departamento de Nariño aporta más del 50% del PIB para el año 2005 alcanzando el 57.3%.

**Tabla 2 Estructura del PIB de Nariño por Actividad**

RAMAS DE ACTIVIDAD	1995	2000	2005
Agropecuario, silvicultura y pesca	35.6	30.6	34.4
Explotación de minas y canteras	1.2	1.1	1.2
Industria manufacturera	5.2	6.4	5.4
Electricidad y agua	0.6	0.5	-0.3
Construcción	4.4	5.9	1.8
Comercio, restaurantes y hoteles	11.9	13.8	25.1
Transporte, almacenamiento y comunicación	4.9	6.9	6.9
Establecimiento financiero, seguros, inmuebles y servicios a las empresa	7.3	9.3	9.5
Servicios comunales, sociales y personales	29.0	23.6	25.3
Transporte	9.7	11.0	10.37
Menos servicios bancarios imputados	(1.5)	(3.5)	(3.0)
Más derechos e impuestos sobre importaciones	1.4	5.3	3.5
Servicio de intermediación financiera	2.8	2.7	2.7
Producto Interno Bruto PIB	100	100	100

Fuente: CEDRE Cuentas económicas de Nariño 2005

El comercio es una actividad económica de gran importancia en la economía de esta región, ocupa un tercer lugar por aporte al PIB, su dinámica es ascendente

durante el periodo del 2000 al 2005, a tal punto que para el último año analizado su participación aumentó al 15.1%.

El comercio es el renglón económico más destacado y dinámico, esto se corrobora con la cantidad y diversidad de negocios que continuamente se establecen como mecanismos de inversión, siendo esto una oportunidad para la empresa, asumiendo que sean establecimientos que necesiten de muebles y equipos para oficina, incrementando la demanda y generándole así mayor dinámica de su actividad empresarial.

### ➤ **Análisis Económico del Municipio de Ipiales**<sup>10</sup>

La economía local se fundamenta en actividades agropecuarias, comerciales, de transporte, micro empresariales y turísticas, orientadas a la atención de mercados regionales, del interior del País y de la República del Ecuador. Su situación de frontera determina una alta dependencia del estado de la economía ecuatoriana, que se refleja en las cíclicas recesiones económicas producidas por los problemas cambiarios.

Este marco general permite el desarrollo de la fase de diagnóstico del Plan de Ordenamiento Urbano de la ciudad de Ipiales, en el cual se considera parte integral del análisis la dinámica económica regional, su funcionalidad y el carácter de las interrelaciones que se producen en el nivel local, regional, nacional e internacional.

#### **Sector Primario**

En este sector cabe destacar la agricultura, ganadería y la extracción de madera. Estas actividades económicas desarrolladas se caracterizan por estar situadas en un predominante minifundio, su explotación se realiza con base en la pequeña parcela, cuya producción está dirigida a la comercialización, tanto regional como, extrarregional y el excelente al consumo de las familias.

Los cultivos que predominan en la región, según el número de hectáreas dedicadas a éstos son: papa, trigo cebada y maíz. Se considera de mayor importancia el cultivo de papa, en el cual Ipiales participa con el 24.4% de la producción regional de la Exprovincia de Obando y para el cual Ipiales cumple la función de acopio y mercadeo regional. En el componente rural se amplía esta información

Sigue en importancia la ganadería, los productos derivados de esta actividad abastecen el mercado local y regional y su explotación se efectúa artesanalmente, con extensiva utilización de mano de obra.

---

<sup>10</sup> Plan Básico de Ordenamiento territorial 2004

De otra parte, los recursos forestales son cada vez más escasos y aunque se cuenta con una zona privilegiada de bosques naturales en el Corregimiento de la Victoria, se permite la explotación de subsistencia debido a la falta de alternativas para la supervivencia del campesino.

Es importante referirse en el desarrollo de este componente económico a la comercialización de los principales productos generados en la región. Al respecto desde la formulación del Plan de Desarrollo de Ipiales y la Exprovincia de Obando se identificaron las limitantes que presenta la comercialización de la producción agrícola, la cual se denota con mayor énfasis para los productores minifundistas en los cultivos tradicionales caracterizados por realizarse en pequeños predios, ser bienes de consumo directo, altamente perecederos y por la carencia de adecuados sistemas de almacenamiento.

Corno es conocido, la papa como principal producto de la región y otros como el trigo, maíz, hortalizas y verduras se comercializan en un promedio del 85.0 por ciento de su producción y el excedente es aprovechado para consumo familiar y semilla en algunos casos. Esta situación permite potenciar actividades agroindustriales en la zona. En cuanto a la producción pecuaria se lleva al mercado entre el 75.0 y 50.0 por ciento, si se trata de leche, en el caso de especies como ovinos, porcinos asciende a un 100.0 por ciento y es variable el porcentaje que se presenta para el ganado vacuno.

### **Sector Industrial**

Este sector presenta un desarrollo lento, debido a diversos factores, entre los cuales están las políticas nacionales y la falta de aprovechamiento de la integración binacional en la franja fronteriza.

En el Municipio se encuentran algunas industrias de transformación de tipo liviano, destacándose la producción de harina de trigo, tostadoras de café y otros establecimientos industriales, especialmente los que utilizan insumos primarios extraídos de la región, como en el caso de los aserraderos de madera.

El resto del sector industrial puede clasificarse como microempresarial, dedicado a actividades de carpintería, tejidos en lana, ebanistería, confecciones, elaboración de calzado, cerámicas, artesanías, entre otras de menor envergadura. Estas pequeñas empresas utilizan en promedio tres personas siendo esta contribución importante como unidades generadoras de empleo.

### **Sector Comercio**

Debido a su posición fronteriza se presenta una actividad comercial inestable. El auge o decadencia depende de las fluctuaciones monetarias que se presenten en los dos países limítrofes.

La actividad informal es de gran magnitud dada esta misma situación fronteriza. De acuerdo con datos de Cámara de Comercio de Ipiales, el 40% aproximadamente del total de establecimientos comerciales no están registrados en esta institución.

La actual dinámica de este sector, generada por la política de Apertura Económica ha permitido el incremento de intercambio de productos a través de actividades comerciales de tipo mayorista con otros países, significando exigencias en la infraestructura de servicios básicos y deficiencias en cuanto a equipamiento.

### **Sector Financiero**

A este sector pertenecen las siguientes entidades, que por su servicio se pueden agrupar así: Bancos 10, Corporaciones Financieras 4, Cooperativas y Organizaciones Financieras de Ahorro y Crédito pertenecientes a Economía Solidaria 1 (Megabanco), Oficinas de Seguros 4 (Estado, Confianza, Bolívar, La Nacional), varias Casas de Cambio y el Sindicato de Cambistas de la ciudad de Ipiales.

Según datos del Banco de la República, los depósitos bancarios superan tasas de crecimiento del 20.0% anual. Esta actividad se estimula por el movimiento comercial resultante de la situación cambiaria de la frontera.

### **Sector Transporte**

Presenta una gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su doble calidad de frontera y zona periférica. Tanto el transporte de carga como de pasajeros, son atendidos por diferentes modalidades y empresas que se organizan de nivel regional y del interior del País.

Con respecto al servicio de transporte urbano, es prestado por taxis colectivos, taxis de servicio público, microbuses y busetas. El transporte veredal es ofrecido por varias empresas con camiones, camperos, transporte mixto de carga y pasajeros y en algunos casos por vehículos tipo taxi. Con respecto al transporte de carga, ésta es una de las actividades más complejas en cuanto a su estructura y organización interna debido a la necesidad de movilización de grandes volúmenes de productos de intercambio extrarregional generado en el tránsito hacia el norte y sur del Continente.

**Cuadro 7 Participación de los Sectores Económicos en Ipiales**

<b>SECTOR</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>CRECIMIENTO</b>	<b>% DE PARTICIPACION</b>
<b>Primario</b>	50	53	3	1.82
<b>Secundario</b>	212	236	24	8.08
<b>Terciario</b>	2424	2631	207	90.1
<b>Total</b>	2686	2920	234	100

Fuente: Cámara de Comercio Ipiales 2005

Realizando un análisis de los sectores económicos del municipio de Ipiales se observa que el sector terciario tuvo un mayor crecimiento en el año 2005, con respecto a los demás sectores, considerando este un punto favorable para la empresa puesto que reafirma el incremento comercial que se está generando en esta ciudad.

➤ **ANÁLISIS EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE IPIALES<sup>11</sup>**

**Tabla 3 Registro Empresarial de Ipiales**

<b>SECTOR</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Participación %</b>
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	46	48	1.64
PEZCA, PRODUCCION DE PRECES EN CRIADEROS	1	0	0.0
EXTRACCION CARBON, PETROLEO, GAS, MINERALES	3	5	0.17
INDUSTRIA Y MANUFACTURA	175	195	6.67
SUMINISTROS ELECTRICIDAD	2	2	0.06
CONSTRUCCION	35	39	1.33
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR	1387	1500	51.36
HOTELES Y RESTAURANTES	156	196	6.71
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	374	389	13.32
INTERMEDIACION FINANCIERA	243	293	10.03
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y EMPRESARIALES	94	94	3.22
ADMON. PUBLICA Y DEFENSA	3	3	0.10
EDUCACION	18	20	0.68
SERVICIOS SOCIALES Y SALUD	74	56	1.92
OTRAS ACTIVIDADES SERVICIO COMUNITARIO	75	80	2.73
<b>TOTAL</b>	2686	2920	100

Fuente: Cámara de Comercio de Ipiales 2005

Como se puede observar la participación del sector comercio corresponde al 51.36% del total de la economía local, siendo éste el más representativo, analizándose que entre el año 2004 y 2005 hubo un aumento de empresas que se

<sup>11</sup> Cámara de Comercio de Ipiales

ubican en éste sector, destacándose el incremento de centros comerciales enfocados a la venta de artículos de uso personal tales como vestuario, artículos para el hogar y otros similares. Además el incremento en hoteles, restaurantes y el sector financiero son un punto favorable, representando una oportunidad para la empresa al demandar diversos productos de oficina para el desarrollo de su actividad empresarial generando una mayor posibilidad de contar con nuevos clientes.

➤ **Propuestas económicas**<sup>12</sup>: El Municipio de Ipiales tiene establecido en su plan de desarrollo para los años 2003-2007 las siguientes propuestas de tipo económico:

- a. Construir un modelo de desarrollo territorial fronterizo con miras a incentivar la inversión, tanto pública como privada del orden nacional e internacional.
- b. Establecer directrices que orienten el desarrollo de los sectores económicos primario, secundario y terciario en armonía con el uso del territorio dentro de los lineamientos y acuerdos binacionales que conduzcan a una competitividad empresarial.
- c. Canalizar recursos financieros hacia la inversión en educación, capacitación e investigación en concordancia con las necesidades de desarrollo regional, nacional e internacional.
- d. Apoyar la inversión estratégica por parte del Estado, en capital físico e infraestructura económica, como transporte, telecomunicaciones, vivienda, energía, servicios públicos básicos, turismo, patrimonio, entre otros.
- e. Fomentar y fortalecer las relaciones interinstitucionales en particular de las entidades territoriales fronterizas, buscando la cooperación al interior del país, departamento de Nariño y organismos estatales de los países vecinos.

Las propuestas del Plan de Desarrollo crea la posibilidad de contar con un contexto local propicio para el crecimiento de la economía, generando a su vez un mejoramiento de la calidad de vida de la gente; adicionalmente si se incentiva la inversión extranjera se generara un mayor auge empresarial y por ende nuevas oficinas que requieran de los productos y servicios ofrecidos por la empresa Henry Mosquera y Cia. Ltda. presentándose de esta manera una gran oportunidad para la empresa.

➤ **Tasas de Interés**

La política monetaria expansiva contribuyó a la baja en las tasas de interés.

---

<sup>12</sup> Plan de Gobierno Ipiales 2004 -2007

La DTF disminuyó 58 puntos básicos (pb), al pasar de 7,76% en la última semana de diciembre de 2004 a 7,18% en la última semana de diciembre de 2005. Esta caída se transmitió en gran medida a las tasas de colocación de los créditos de consumo (63pb), tarjetas (50pb) y preferencial (89pb), mientras que la de los créditos ordinarios se mantuvo estable.

La empresa Henry Mosquera y Cia. Ltda. hasta el momento no ha utilizado financiación de ningún tipo, pero la situación de la empresa requiere del apoyo económico para fortalecerse. El comportamiento de las tasas de interés le ofrece a la empresa una alternativa de capitalización por medio de créditos a una tasa de interés baja que no afecte drásticamente la rentabilidad, dándole la oportunidad de agilizar el proceso de compra y venta buscando siempre la satisfacción del cliente.

### ➤ **Mercado Laboral**

Los indicadores de empleo laboral muestran las siguientes cifras:

- La tasa de desempleo ha disminuido 2,2 puntos porcentuales (pp) entre diciembre de 2004 y diciembre de 2005.
- El número de ocupados creció en 2,5% reflejo de la mayor demanda por trabajo.
- La tasa global de participación u oferta laboral pasó de 59,6% en diciembre de 2004 a 58,8% en el mismo mes de 2005, registrando una disminución de 0,8 pp, asociada a un crecimiento moderado de la población económicamente activa.
- La informalidad, en las trece principales áreas metropolitanas, en el trimestre abril-junio, único período en el que el DANE mide este fenómeno en el año, representa el 58,8% del total del empleo de estas ciudades, frente al 58,7% de igual período de un año atrás.

Aunque el aumento del mercado laboral ha sido muy bajo, se ha incrementado el poder adquisitivo de la población, aspecto que favorece para la adquisición de todo tipo de artículos, en el caso de la empresa Henry Mosquera y Cia. Ltda se verían beneficiadas algunas de las líneas que ofrece como computadores, impresoras, fax, capacitaciones en sistemas y servicio técnico.

### ➤ **Inflación**

En Diciembre de 2005, la inflación anual al consumidor llegó a 4,85% situándose por debajo del punto central de la meta establecida por el Banco de la República para este año (4,5% y 5,5%). La reducción se logró especialmente por el efecto desinflacionario de los transables (2,9%), gracias a la apreciación de la tasa de cambio. La inflación de los no transables (5,2%) también registró una caída frente

al 5,7% de junio de 2004, principalmente los regulados como los servicios públicos y los arriendos que decrecieron.

La tendencia de la inflación en Colombia es de una constante reducción lo que se puede evidenciar en la Tabla 1 donde se muestra su evolución desde el año 2000 hasta el 2005.

**Cuadro 8 Índice de Inflación Colombia 2000-2005**

<b>Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC)</b>						
<b>(variaciones porcentuales)</b>						
<b>2000 - 2005</b>						
Base Diciembre de 1998 = 100,00						
<b>Año</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Inflación</b>	8.75	7.65	6.99	6.49	5.50	4,85

Fuente: DANE 2005

Se aprecia que el comportamiento de la inflación sigue siendo estable y acorde con la meta establecida, la cual para el año 2005 se sitúan en un intervalo de 4.5% y 5.5%. Debido a esta tendencia el emisor ha decidido mantener la postura de la actual política monetaria.

➤ **Tasa de Reevaluación y tasa de cambio**

La tasa de cambio ha sufrido una notoria reevaluación desde el año 2004 y ha continuado con esa tendencia durante el año 2005 y a pesar de la intervención del Banco de la república que ha llevado a cabo medidas como la compra de dólares en los últimos meses, el peso no parece cambiar su tendencia.

**Cuadro 9 Tasa de Cambio Colombia 2000-2005**

<b>AÑO</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Tasa de cambio</b>						
<b>Fin de año</b>	2,229	2,291	2,815	2,778	2,390	2,260
<b>Devaluación fin de año</b>	18.96%	2.78%	22.87%	-1.31%	-13.97%	-5.44%
<b>Promedio año</b>	2,105	2,302	2,534	2,875	2,615	2,137
<b>Devaluación promedio año</b>	18.82%	9.40%	10.10%	13.50%	-9.04%	-18.28%

Fuente: Agrocadenas 2005

Al analizar la tabla 6 se puede observar que la tasa de cambio ha tenido fluctuaciones desfavorables para la economía local. Ipiales por su ubicación geográfica se ve directamente afectada con la reevaluación de esta moneda, en

especial el comercio, por la pérdida de clientes quienes prefieren la adquisición de productos en el vecino país Ecuador, generando consecuencias negativas representadas en el cierre de algunos negocios, aumentando así el desempleo, disminuyendo el poder adquisitivo de la población y desmejorando las condiciones de vida de la misma. Es así como esta situación se convierte en una amenaza para la empresa por el cierre de algunos negocios y por que la población en general no se halla en condiciones de acceder a los productos y servicios que esta empresa ofrece.

### ➤ **Tratado de libre comercio**

El TLC es una gran oportunidad para que los industriales y empresarios de todos los sectores de la economía nacional, los profesionales y los trabajadores de Colombia ingresemos competitivamente con nuestros productos y servicios, a los mercados de los países firmantes del Tratado.

Colombia goza de ventajas naturales en muchos productos y tiene ventajas adquiridas en la producción de otros. Para aprovechar los beneficios potenciales del TLC, las industrias y empresas grandes, medianas y pequeñas deben prepararse para mejorar sus productos, es decir para fabricarlos con mayor eficiencia, más calidad, mejor tecnología y con precios competitivos. Así mismo, el capital humano de los colombianos tendrá la oportunidad de demostrar su valía y productividad; la inversión estará respaldada por mejores condiciones económicas y la infraestructura del país será adaptada, transformada y creada para responder al reto del TLC.

### **Oportunidad**

- Ubicación geográfica
- Auge empresarial

### **Amenazas**

- Constantes reevaluaciones
- Tratado de Libre Comercio (TLC)

## **8.2 ENTORNO SOCIAL**<sup>13</sup>

El municipio de Ipiales es el punto de inicio y de término del desplazamiento de una alta población flotante, que hace tránsito sobre el eje panamericano, por lo cual es importante la prestación de uso óptimos de los servicios públicos, y el ofrecimiento de una eficiente y funcional infraestructura de transportes y servicios

---

<sup>13</sup> Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2004

administrativos nacionales, los cuales en conjunto consoliden su función de ciudad fronteriza.

### **Vivienda**

El desarrollo residencial está caracterizado por disponer de accesibilidad a servicios públicos básicos, equipamientos viales y en algunos casos sociales en buenas condiciones, constituyéndose en barrios consolidados como urbanizados. De acuerdo con patrones de ocupación del espacio privado en el casco urbano del Municipio de Ipiales, la vivienda es de tipo unifamiliar y sectores en el centro de la ciudad y sur con bifamiliares, como calles 8 a 24, en los barrios San Vicente, Obrero y Totoral, estos últimos generando incompatibilidad que deteriora la vocación o actividad predominante.

En la malla de vivienda identificada permite observar la existencia de zonas subnormales con diversas implicaciones para el bienestar de la comunidad en cuanto a satisfacción de esta necesidad básica, puesto que éstas se han generado dentro de una dinámica espontánea y han avanzado en su desarrollo hasta encontrarse en estados semiconsolidados y consolidados, produciendo conflictos sociales y ambientales cuyas implicaciones se constituyen y riesgos antrópicos por el lugar de localización de amenazas naturales.

### **Espacio público y vías**

De otro lado, el inadecuado uso y pérdida de espacios públicos inciden negativamente contribuyendo a deteriorar el paisaje, disminuir la calidad de vida de los habitantes de la ciudad y de las personas que llegan hasta ella en una permanente actividad migratoria, fenómeno considerado crítico debido a las limitaciones de desarrollo que posee el municipio de Ipiales, quien además, debe atender la demanda de servicios de la población flotante durante su presencia temporal en la localidad, como resultado de la dinámica fronteriza propia de la región.

En la estructura el espacio Público de Ipiales, se distinguen perfectamente 5 vacíos correspondientes a los Parques 20 de Julio, La Pola, Santander, Plaza Los Mártires y Galería Central como áreas consolidadas, además el Estadio Municipal, Coliseo Cubierto, el espacio destinado a Plaza de Ferias y otros que corresponden a diferente calidad de espacios como Bavaria y la gran zona del Grupo Cabal.

Como planteamiento urbanístico se presentan únicamente puntos abiertos a lo largo de la Carrera 6, en los lugares de las tres plazas y periféricamente no tiene manifestación exceptuando los ya mencionados.

El espacio Público en el casco urbano del municipio de Ipiales no se define claramente siendo el resultante de las áreas no construidas por fuera de los

paramentos privados, su conexión se limita a los recorridos paralelos a las carreras encontrando tres puntos nodales representados en los tres parques urbanos, 20 de Julio, La Pola y Santander.

En las áreas periféricas del centro urbano, existen algunos espacios públicos (parque de barrio) que no se enlazan a la red de circulación y permanecen en su mayoría en regular estado. Entonces el Espacio Público parte de la unificación de conceptos referentes a los elementos que lo componen y conforman de tal manera que sea uno solo en su uso y apropiación.

De igual manera, forman parte de este sistema de Espacio Público, los Parques de barrio localizados en todos los puntos cardinales de la ciudad y en las áreas periféricas del centro urbano, los cuales junto con algunas zonas verdes y algunos ejes viales se enlazan a la red urbana de circulación y permanecen en regular estado por su falta de mantenimiento.

### **Red Vial y de Transportes**

En el cuadro 3 se detallan el estado de las vías del sector urbano del municipio de Ipiales.

Tabla 4 **Red Vial de Ipiales**

<b>Vías Adecuadas</b>	<b>Vías Sin Adecuar</b>	<b>Apertura de vías</b>
463.855 M2		
66.26 KM	9.2 KM.	12 KM.

Fuente: Plan Básico de Ordenamiento Territorial 2004-2007

Se puede observar que la ciudad de Ipiales cuenta con vías adecuadas para el transporte de pasajeros y de carga. Representando esto una oportunidad para la empresa, permitiéndole así cumplir eficientemente con la entrega de los equipos.

#### **➤ Equipamientos urbanos**

Actualmente existe el Matadero Municipal, localizado inconvenientemente, con una infraestructura física deteriorada, contamina el sector aledaño, su reubicación es prioritaria para lo cual se requiere un estudio de factibilidad de acuerdo a las propuestas de uso planteadas.

### **Plaza de Ferias**

Actualmente no tiene infraestructura su condición es de lote generando problemas de saneamiento, su localización puede mantenerse, se ha considerado en el estudio de alternativas hacer un conjunto con el frigorífico y el coso municipal, de tal manera que el ganado no sufra mucho traslado en su operación y conversión.

## **Mercados**

Se localizan en áreas de uso residencial y sin mayor control sanitario para lo cual se debe establecer un mejor servicio de recolección de basuras así como un sistema de adecuación y manejo y operación en el mercado permanente con su remodelación y construcción de galería central, como en los móviles propuestos en: los Mártires, Puenes, San Vicente, Limedec, Camilo Torres.

## **Galería Central**

La localización de esta Galería presenta problemas del orden vial, que son mas producto de la educación del usuario, los vendedores ambulantes, conductores, tenderos y que la afectan como variables exógenas no inherentes a la filosofía de su funcionamiento.

## **Terminal Terrestre de Pasajeros**

Actualmente el casco urbano es invadido por los vehículos de servicio público generando congestión, desorden, contaminación e invasión del espacio público, por lo cual es indispensable poner a l servicio el TTPI y realizar el estudio de Prefactibilidad de un nuevo terminal de pasajeros en un sector que reúna las mejores condiciones técnicas.

## **Terminal de Carga**

Actualmente esta actividad se desarrollo alrededor de las plazas de mercado o en las vías de la ciudad, se cuenta con un lote junto a la central de acopio por tanto es prioritario realizar los estudios y gestiones pertinentes para lograr su diseño y construcción.

Se puede considerar esta situación como una amenaza, por no contar con un lugar donde se pueda recibir la mercancía de una manera segura y confiable que evite riesgos para la empresa.

## **➤ Equipamientos comunitarios**

## **Educación**

La oferta es insuficiente y su localización es dispersa existiendo zonas como Puenes, Porvenir, Camilo Torres sin cubrimiento, algunos centros educativos se encuentran en áreas de uso no compatible. Es por tanto prioritario la consolidación de infraestructura educativa.

## Salud

La infraestructura de salud es insuficiente y su cubrimiento a pesar de tendencia dispersa no cubre todos los sectores del casco urbano, se propone localizar el centro de atención primaria en estudio por la secretaria de salud en sector de EMPOOBANDO y desarrollar el proyecto que existe en la Av. Panamericana (Cruz Roja).

De otro lado, la caracterización ambiental de la ciudad de Ipiales y su entorno natural se basan en el diagnóstico analítico realizado para la formulación del Plan Básico de Ordenamiento Territorial, a partir de considerar los elementos del medio integralmente relacionados, como: suelo, clima, agua, aire, flora, fauna y paisaje viabilizando la posibilidad de su estudio como agentes aportantes al desarrollo humano sostenible.

El resultado hace posible la priorización y calificación de la problemática y potencialidades encontradas en el área urbana y suelo de protección del municipio de Ipiales, que dan como resultado la determinación efectos e impactos a partir de los cuales se proyectan actuaciones estratégicas encaminadas a prevenir, mitigar y controlar el deterioro del medio natural y ambiental en la localidad, valiéndose de mecanismos formulados mediante la política nacional establecida dentro de principios constitucionales que implican derechos y deberes para una convivencia armoniosa con la naturaleza.

### ➤ servicios básicos

**Telefonía:** el servicio de telefonía local tanto domiciliaria como pública, es prestado en el municipio por la empresa TELEOBANDO. Que hasta el año 2005 contaba con 13.943 líneas análogas urbanas, 1008 líneas rurales y 145 teléfonos públicos.

**Energía:** el servicio de energía eléctrica es prestado por CEDENAR y la cobertura de redes es del 95% en el casco urbano y en el sector rural del 90%. En cuanto al alumbrado público los proyectos se ejecutan a través de la Empresa Unión Temporal de Alumbrado Público, con una cobertura en el municipio del 90%.

**Acueducto:** el servicio de acueducto del sector urbano es abastecido por aguas del río Blanco, compuesto por dos bocatomas, dos aducciones, baterías de desarenadores, tres líneas de tubería para conducción, dos plantas de tratamiento y red de distribución. Gran parte del sistema ha cumplido su vida útil.

**Alcantarillado:** uno de los objetivos en el Plan de Desarrollo “Ipiales merece lo mejor” en lo relacionado al servicio de alcantarillado, se refiere a la cobertura, proyectándose una meta del 87% en el sector urbano. Esto se logrará a través de

la construcción, ampliación y reposición de redes de alcantarillado en diferentes sectores del municipio.

De acuerdo al análisis del entorno social se puede destacar que Ipiales es una ciudad que posee una infraestructura adecuada tanto en servicios públicos, vías de acceso, transporte, terminal, aeropuerto, hoteles, restaurantes entre otros. Ipiales se ha visto beneficiado con la puesta en marcha del PBOT (Plan Básico de Ordenamiento Territorial) porque busca ampliar y mejorar la cobertura de los servicios, apoyados en programas y proyectos que contribuyen al cumplimiento de éste objetivo, siendo éste aspecto tan importante como su ubicación geográfica, convirtiendo a Ipiales en una ciudad atractiva para los inversionistas nacionales y extranjeros. Además Ipiales con el desarrollo que busca permanentemente, motiva a que las empresas avancen en la misma dirección, fortaleciéndose internamente brindando mayor satisfacción a la población. Es así como la empresa Henry Mosquera y Cia. Ltda. se encuentra en un ambiente laboral propicio dándole la oportunidad de crecer.

#### **Oportunidad**

- Ambiente laboral propicio

#### **Amenaza**

- Atractivo para posibles competidores nuevos

### **8.3 ENTORNO CULTURAL<sup>14</sup>**

La cultura entendida como el conjunto de creencias, usos, costumbres, patrimonio tangible y manifestaciones artísticas propias de una comunidad, es la fuente primordial para despertar en el colectivo el sentido de pertenencia y de construcción social de un nuevo municipio.

Dada su condición de región fronteriza en Ipiales se encuentra gran cantidad de personas de todo el país, haciendo que exista una rica diversidad de culturas y costumbres, esta región se caracteriza por la alegría que se expresa en sus fiestas tradicionales entre ellas; las fiestas de fin y comienzo de año, el carnaval de negros y blancos en enero, la fiesta de Nuestra Señora de las Lajas en Septiembre, y la fiesta de la municipalidad en Octubre

Los Ipialeños con respecto al comercio tienen poca credibilidad hacia las empresas regionales, por que consideran que son organizaciones deficientes y no confiables, es por esta razón que sus preferencias de compra se orientan hacia empresas de otras regiones. Representando lo anterior una amenaza para Henry Mosquera y Cia. Ltda., debido a que esta empresa es nariñense y sufre las consecuencias de este pensamiento.

---

<sup>14</sup> Ibid

## **Oportunidad**

- La gran afluencia de habitantes de diferentes regiones y países

## **Amenaza**

- Poca credibilidad a las empresas regionales

## **8.4 ENTORNO POLÍTICO<sup>15</sup>**

La administración política actual del municipio de Ipiales ha contemplado en el Plan Básico de Ordenamiento Territorial (P.B.O.T) las siguientes políticas para contribuir al desarrollo de Ipiales.

### **• Políticas Administrativas**

1. Modernización administrativa, contable, financiera y fiscal del municipio de Ipiales: Reestructuración administrativa, tanto del sector centralizado como descentralizado en función de las nuevas funciones generadas por el P.B.O.T.
2. Manejo de información: A través de la sistematización y trabajo en red de las dependencias, tanto del sector central, como descentralizado del municipio, generado por el proceso de planeación territorial de Ipiales.
3. Capacitación recurso humano: Buscando una mayor eficiencia y productividad hacia la comunidad, acorde con las nuevas funciones enmarcadas en el ordenamiento del territorio del municipio.

Esta situación genera una oportunidad por los nuevos sistemas que la alcaldía pretende adquirir para cumplir con el P.B.O.T.

### **• Participación y convivencia ciudadana**

Dentro de una democracia participativa de un Estado Social de derecho, se precisa la conformación de organizaciones y colectivos ciudadanos que coadyuven en el proceso de vigilancia, seguimiento y control de la gestión administrativa y gubernamental del Estado, para ello consideramos necesario fortalecer estos mecanismos mediante los siguiente:

1. Implementación de veedurías ciudadanas sectorizadas y a nivel general, según tipo de proyecto.

---

<sup>15</sup> Ibid

2. Conformación y/o consolidación de grupos juveniles como alternativa de convivencia ciudadana, con apoyo de Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

3. Fortalecimiento y apoyo de las acciones emprendidas por el Concejo Municipal.

- **Políticas del sector económico**

Es indudable que este sector, representa uno de los pilares fundamentales para que la administración pública desarrolle los planes y programas encaminados al crecimiento de la población. En este sentido, es importante resaltar que no se ha utilizado adecuadamente el ordenamiento jurídico preexistente relacionado con este ámbito de aplicación que sirve de instrumento para el desarrollo de las regiones.

1. Retomar la designación de Ipiales en su condición de Zona Económica Especial de Exportación (ZEEE) como una oportunidad generadora de trabajo directo e indirecto.

2. Exención total del Impuesto Predial y del 50% del Impuesto de industria y comercio de las empresas nuevas que se asienten en el Municipio acogíendose a las bondades de la ZEEE, durante un período de 10 años.

3. política de Trabajo Asociado (CTA), para trabajar preferentemente en la ejecución de obras públicas y gestión de negocios que adelante el municipio

4. Creación de la Administración Pública Cooperativa de Municipios de Obando y Entidades Descentralizadas, fortaleciendo el trabajo ciudad-región.

5. Revisión y Actualización de Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT).

Las políticas diseñadas para el sector económico se consolidan como una oportunidad importante, puesto que propician la apertura de nuevas empresas, aumento del empleo y por ende incremento del ingreso en la sociedad, tal situación representa nuevos clientes que mejoren el volumen de las ventas de la organización.

### **Oportunidad**

- Políticas de inversión empresarial en Ipiales
- Existencia del mercado seguro

## **Amenaza**

- Situación política inestable del país

## **8.5 ENTORNO TECNOLÓGICO**

Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular la estrategia, los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica a: Productos, Servicios, Mercados, Proveedores, Distribuidores, Competidores, Clientes.

Los adelantos tecnológicos dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos.

Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y expectativas de los empleados y clientes, también generan nuevas ventajas competitivas que son, más eficaces que las ya existentes.

En este aspecto las organizaciones de Ipiales tratan de mantenerse actualizadas en sus equipos y herramientas que les permiten desarrollar de forma más eficaz su labor empresarial. En la actualidad la mayoría de las empresas sin importar su tamaño le han dedicado especial interés a la sistematización para ejercer un mayor control en todas aquellas actividades que realiza.

Esta situación puede ser analizada como una oportunidad para la empresa, quien tiene la capacidad de ofrecer equipos de alta tecnología, cumplir con las expectativas y satisfacer las necesidades del cliente.

## **Oportunidad**

- Interés de las empresas por adquirir productos de última tecnología para oficina

## **Amenaza**

- Empresas de bajo costo entran al mercado

## **8.6 ENTORNO COMPETITIVO**

Ahora en este tiempo globalizado la competencia aumenta de manera desmesurada y las nuevas empresas tratan de apoderarse de su participación en el mercado en forma agresiva y potenciar el crecimiento para poder sobrevivir, donde participan en batallas competitivas, tales como la guerra de precios, para

tener una posición dominante en un mercado decadente, donde solo algunos sobreviven, los demás dejarán la industria.

Toda empresa busca ofrecer a sus clientes algo único: mediante un precio más ventajoso, unos productos mejorados y diferenciados, creando una imagen brillante de sus productos.

En contraste con esto, una empresa posee poder monopolístico cuando las demás empresas carecen de la oportunidad de ofrecer alternativa al consumidor, o no pueden responder a la lucha competitiva de la empresa para ampliar su clientela.

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes actuales y potenciales, se pudo conocer algunos aspectos relacionados con la competencia tales como: principales competidores, cuales son sus fortalezas de acuerdo a la opinión de los clientes y cual es su participación porcentual en el mercado.

Con respecto al manejo de créditos, calidad, volumen de ventas, las estrategias de la mezcla promocional que utilizan, medios publicitarios para hacer conocer su empresa y sus productos no se pudo obtener mayor información, debido a que las empresas que constituyen la competencia no la suministran fácilmente por tratarse de información confidencial (desconfianza), situación de reserva por motivos de seguridad.

Por otra parte, la base de datos e información financiera de la Cámara de Comercio y la DIAN de la ciudad de Ipiales es reservada, solo para el dueño de la empresa, además la información la suministran única y exclusivamente, por solicitud judicial.

Los resultados que se obtuvieron de la encuesta son los siguientes:

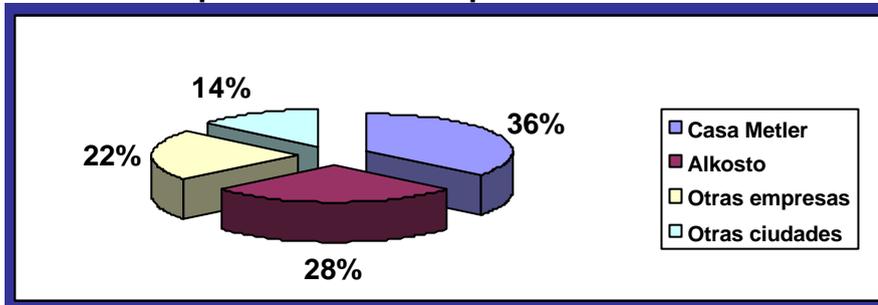
Los principales competidores de la empresa Henry Mosquera y Cía. Ltda. son Hiperbodega Alkosto y Casa Metler, mientras que existen otros clientes potenciales que adquieren los muebles y equipos para oficina de diferentes proveedores tanto del municipio como de otras ciudades, destacándose Bogotá como la ciudad más representativa seguida de Medellín y Calí.

**Cuadro 10 Empresas Preferidas por los Clientes Potenciales**

EMPRESA	CLIENTES POTENCIALES	%
Casa Metler	71	35.86
Alkosto	56	28
Otras empresas	45	22.56
Otras ciudades	27	13.58
<b>Total</b>	<b>199</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 8 Empresas Preferidas por los Clientes Potenciales**



Fuente: esta investigación

Siendo Casa Metler y Alkosto competidores directos se obtuvo información del porqué las prefieren.

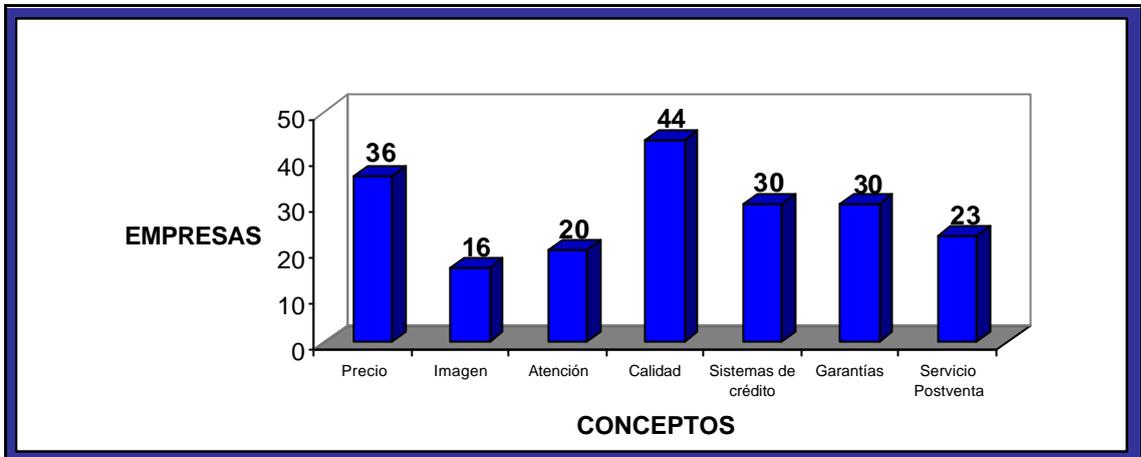
Los factores que se tienen en cuenta por parte de los clientes potenciales para calificar a las empresas competidoras son: los precios, la imagen de la empresa, la atención, la calidad, los sistemas de crédito, garantías y el servicio postventa.

**Cuadro 11 Factores de Preferencia de los Clientes Potenciales**

CONCEPTO	EMPRESAS	%
Precio	36	18
Imagen	16	8
Atención	20	10
Calidad	44	22
Sistemas de crédito	30	15
Garantías	30	15
Servicio Postventa	23	12
<b>TOTAL</b>	<b>199</b>	<b>100</b>

Fuente esta investigación

**Gráfico 9 Factores de Preferencia de los Clientes Potenciales**



Fuente esta investigación

Con lo anterior se puede realizar un análisis de la participación que tiene cada una de las empresas en el mercado de muebles y equipos para oficina:

**Cuadro 12 Participación Porcentual del Mercado**

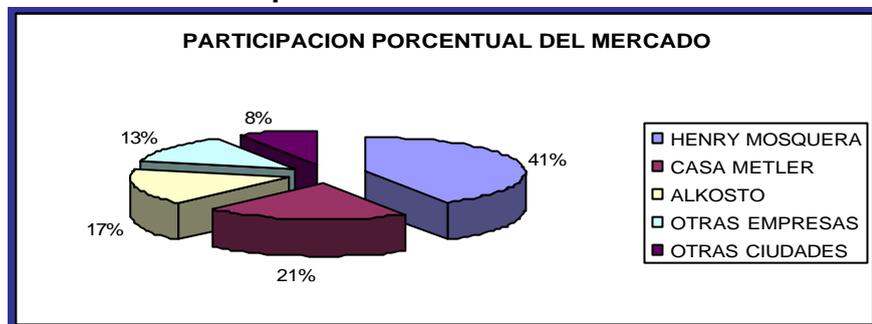
EMPRESAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACION	CLIENTES
<b>HENRY MOSQUERA</b>	41.29%	1184
<b>CASAMETLER</b>	20.94%	600
<b>ALKOSTO</b>	16.52%	474
<b>OTRAS EMPRESAS</b>	13.28%	381
<b>OTRAS CIUDADES</b>	7.97%	228
<b>TOTAL</b>	100%	2867

Fuente: Esta investigación

Para poder realizar el siguiente análisis es necesario aclarar la razón por la cual la empresa obtiene mayor participación del mercado. Henry Mosquera y Cía. Ltda. Posee una gran diferencia con respecto a sus competidores, es una empresa que ofrece una gama completa de muebles y equipos para oficina con el respectivo servicio técnico que este tipo de productos requiere, mientras que Alkosto ofrece una mínima variedad de productos para oficina sin el servicio técnico correspondiente (computadores, mesas de computador, teléfonos y fax) y Casa Metler ofrece muebles para oficina pero enfocándose más concretamente a muebles de hogar y electrodomésticos, utiliza una línea solamente para equipos de oficina (teléfonos, computadores y fax) sin un completo soporte técnico.

Como se puede observar en el gráfico 10, la empresa con mayor participación en el mercado de muebles y equipos para oficina en la ciudad de Ipiales corresponde a Henry Mosquera y Cia. Ltda. seguido de Casa Metler y Alkosto, un porcentaje mínimo corresponde a otras empresas del sector y a proveedores de otras ciudades como Bogotá, Medellín y Calí. Este análisis muestra que la empresa en estudio posee gran parte del mercado que no puede ceder a la competencia, por el contrario debe aprovechar esta oportunidad, desarrollando estrategias que le permitan conservar a sus clientes actuales y alcanzar gran parte del mercado potencial.

Gráfico 10 Participación Porcentual de Mercado



Fuente: Esta investigación

Para tener más claro el ámbito competitivo en el que se desenvuelve la empresa es importante analizar las fuerzas más representativas del mercado.

- Rivalidad entre los competidores.** Como se analiza anteriormente los principales competidores directos de HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA. Son Casa Metler y Alkosto, estas dos organizaciones son distribuidores de algunas de las líneas que ofrece la empresa en estudio, sin embargo existe una gran diferencia entre las mismas, Estas empresas competidoras manejan precios más bajos que HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA., en sus ventas tanto de contado como de crédito por lo cual han logrado convertirse en empresas preferidas por los clientes, brindando una mayor opción de compra de este tipo de productos; esto ha generado una competencia muy dinámica ya que se está en constante lucha por ubicarse delante de sus rivales y de acaparar más mercado. Por lo anterior HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA., desarrolla otras formas de llegar a sus clientes, lo cual no lo hacen Casa Metler y Alkosto, estas son las visitas personales permanentes a sus clientes actuales para hacer un seguimiento del funcionamiento de los equipos (Servicio Postventa), con el fin de brindar mayor satisfacción a los clientes como también visitas a las poblaciones que conforman la Ex Provincia de Obando, con el fin de atender a llamados y dar a conocer sus productos y servicios.

- **Riesgo de ingreso de competidores potenciales.** Un riesgo que siempre está latente es el ingreso de nuevos competidores, lo cual significa que el mercado tiene demanda insatisfecha a la cual se trata de solventar sus necesidades; sin embargo las barreras de entrada más importante que varios no han logrado sobrepasar son: dificultad para lograr un contacto directo con los representantes de las diferentes marcas, la profesionalidad y el alto grado de conocimiento técnico y de funcionalidad de los equipos y el último, pero no menos importante es conocer el entorno en el cual se van a desempeñar, es decir, conocer la cultura, gustos, preferencias, desarrollo tecnológico de la ciudad, para lograr acogida en el medio. Teniendo en cuenta estos factores, el auge y la inversión empresarial en Ipiales se habla de posibles competidores nuevos y de la ampliación de las líneas de productos de los competidores actuales como por ejemplo Casa Metler que anuncia la entrada a su compañía de un producto muy apetecido en el mercado la registradora.
- **Poder de negociación con los proveedores.** En el mercado de productos para oficina el poder de negociación de los proveedores es importante, sin embargo se mantiene un equilibrio con la empresa, ya que se procura obtener siempre un mutuo beneficio y el máximo de rentabilidad, por lo cual HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA. trabaja directamente con la fábrica realizando las transacciones con los representantes de cada empresa, las fábricas manejan un margen de utilidad razonable y precios adecuados con la empresa, realizan visitas para brindar capacitaciones con respecto a productos más tecnificados, actualización constante de cambios tanto en los precios como en la variedad de productos existentes, además contribuye con el contacto de clientes potenciales.
- **Poder de negociación con los clientes.** Cada empresa tiene una forma diferente de adquirir sus productos y servicios, algunos exigen alta calidad y precios bajos, otros por el contrario exigen calidad y garantía de sus productos pasando a un segundo plano el factor precio; otros por su parte esperan obtener una optima atención, mientras que otras empresas buscan un servicio posventa con el cual manifiestan seguridad al adquirir un producto, todos estos factores llevan a la empresa a preocuparse más por sus clientes de tal manera que se logre conocer las necesidades reales y la capacidad de pago, pues la empresa exige ciertos parámetro de pago y son los clientes quienes deciden si los aceptan o por el contrario acuden a otra empresa, por lo tanto es fundamental que HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA. Conozca a sus clientes ya que así puede ofrecer productos y servicios que cumplan con sus expectativas, como también que estén acordes con su capacidad económica.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se

complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. En el caso de HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA. esta fuerza competitiva no afecta el desempeño de su actividad, por cuanto los productos que ofrece esta compañía no tienen sustitutos y además maneja los últimos modelos que se ofrecen en el Mercado.

- **Ventajas competitivas.** Se dice que una empresa posee ventajas competitivas, cuando se cuenta con fortalezas únicas, no negociables que no se pueden imitar y que le permiten a la empresa tener mayor utilidad a un menor costo; por lo tanto se puede decir que HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA. Cuenta con las siguientes ventajas competitivas:
  - Servicio Postventa
  - Asesoría Personalizada
  - Calidad en sus productos y servicios
  - Profesionalidad en el manejo técnico de los equipos
  - Respaldo de una empresa reconocida (CARVAJAL S.A.)
  - Gran experiencia en el mercado

#### **Oportunidad**

- Deficiente servicio postventa de la competencia
- Mayor participación en el mercado

#### **Amenaza**

- No cuenta con infraestructura adecuada para el desarrollo de su actividad empresarial
- Implementación del servicio postventa por parte de la competencia

### **8.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

Esta matriz le brinda la oportunidad a la empresa de identificar a los principales competidores que posee, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Procedimiento de elaboración:

1. Identificar a los principales competidores de la empresa
2. Seleccionar dos competidores.
3. Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.
4. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.
5. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa:

Mayor fuerza = 4

Menor fuerza = 3

Menor debilidad = 2

Mayor debilidad = 1

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

**Tabla 5 Matriz del Perfil Competitivo de Henry Mosquera y CIA. Ltda.**

Factores críticos para el éxito	HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA			CASA METLER		ALKOSTO	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Variedad de productos	0.4	4	1.6	3	1.2	2	0.8
Competitividad de precios	0.2	1	0.2	3	0.6	4	0.8
Servicio posventa	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1
Calidad del producto	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Sistemas de crédito	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.2</b>		<b>2.9</b>		<b>2.7</b>

La tabla anterior nos indica el perfil competitivo de la empresa, donde se destaca, la "participación en el mercado" como el factor crítico de mayor importancia para el éxito, con un peso de 0.4, con respecto al "servicio posventa" la compañía en comparación a la competencia es superior, como lo destaca la calificación de 4;

mientras que la posición de éste factor para las empresas de la competencia es mala, con una calificación de 1. De acuerdo a lo anterior “HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA” es el competidor más fuerte en general, con un total ponderado de 3.2

Para no realizar una mala interpretación es necesario aclarar que no sólo porque las empresas de la competencia obtuvieron una calificación inferior a la empresa estudiada de 2.7 y de 2.9 en la matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la compañía sea un porcentaje mejor o sea la más fuerte en el sector en que se desempeña, solamente las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, el propósito no es obtener una única cifra sorprendente, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

### **8.8 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).**

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar la información de variables externas que inciden directa e indirectamente dentro del mercado, tiene en cuenta aspectos económicos, socio-culturales, democráticos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos.

El procedimiento para su elaboración es el siguiente:

1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de análisis de los entornos. Se debe realizar primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
3. Asigne una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor donde:

Amenaza importante =1

Amenaza menor =2

Oportunidad menor =3

Oportunidad importante = 4

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Tabla 6 **MATRIZ EFE DE HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA.**

<b>MEFE</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
Se podría extender a otras regiones	0.07	4	0.28
Auge empresarial	0.06	4	0.24
Entorno laboral propicio	0.05	3	0.15
Políticas de inversión empresarial en Ipiales	0.04	3	0.12
Existencia del mercado seguro	0.05	4	0.20
Interés de las empresas por adquirir productos de última tecnología para oficina	0.07	4	0.28
Deficiente servicio postventa de la competencia	0.08	4	0.32
Mayor participación en el mercado	0.06	4	0.24
Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores	0.07	3	0.21
Posibilidad de mejorar costos	0.06	3	0.18
Constantes reevaluaciones	0.06	2	0.12
TLC	0.07	1	0.07
Situación política del país inestable	0.05	2	0.10
Posibles competidores nuevos	0.07	1	0.07
Poca credibilidad a las empresas regionales	0.04	2	0.08
No cuentan con infraestructura adecuada para el desarrollo de su actividad empresarial	0.06	1	0.06
Implementación del servicio técnico por parte de la competencia	0.04	2	0.08
	1		2.80

La suma de los resultados ponderados de la Matriz EFE esta por encima de 2.5 lo que demuestra que Henry Mosquera y Cía. Ltda. se encuentra en un medio muy exigente donde se presentan un conjunto de oportunidades que al aprovecharlas generará un crecimiento adecuada de las ventas, como también podría la compañía posicionarse por encima de la competencia, convirtiéndose en líder del mercado y en la mejor opción de compra para los clientes.

## **9. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

### **9.1 VISION**

Consolidarnos como empresa regional líder en Nariño y ser el proveedor preferido de productos y servicios, manteniendo un excelente nivel de calidad, incursionando con éxito en nuevos mercados Internacionales caracterizándonos por la innovación en nuestros productos, eficiencia operativa, excelencia en el servicio y una alta competitividad en costos.

### **9.2 MISION**

Henry Mosquera y Cía. Ltda. es una empresa regional comercializadora de muebles y equipos para oficina que con el propósito de mejorar la actividad empresarial del sur occidente colombiano utiliza recursos económicos, técnicos y humanos, ofreciendo productos y servicios innovadores, competitivos y rentables, soportados con la prestación del servicio técnico y orientado siempre a satisfacer al cliente con un producto integral y de calidad.

### **9.3 PRINCIPIO CORPORATIVOS**

La formulación de valores ocupa un lugar esencial en la cultura de las organizaciones, los valores son producto de cambios y transformaciones, por lo tanto se consideran los siguientes:

- **Respeto**

Brindamos siempre lo mejor a nuestros clientes respetamos las creencias y derechos de todas las personas que interactúan con la organización.

- **Responsabilidad**

Buscamos permanentemente cumplir con los parámetros establecidos por el gobierno y la sociedad siendo éticos y responsables de nuestras propias acciones y resultados.

- **Comunicación**

Escuchamos a nuestros clientes externos e internos, buscando obtener una retroalimentación constante para mejorar nuestra atención al cliente y satisfacer sus necesidades actuales y futuras.

- **Ética**

Somos prudentes en el uso de los recursos de la organización, del comportamiento y responsabilidad de los miembros de la empresa con la sociedad.

- **Colaboración**

Contribuir de manera individual y en equipo en la realización y mejora de la actividad empresarial.

- **Calidad**

Estamos en un mejoramiento continuo buscando un desempeño superior, para brindarles a nuestros clientes lo mejor.

- **Cumplimiento**

Interactuamos en la prestación de un servicio de calidad, comodidad y tiempo adecuado.

- **Lealtad**

Prestando un excelente servicio y brindando óptimas condiciones de trabajo a nuestros colaboradores aseguramos una fidelidad, evitando acciones que alteren el compromiso de cuidar a la “Empresa”.

## **9.4 POLITICAS**

Las políticas forman parte importante en la estructura de cualquier tipo de empresa, pues ellas determinan el escenario más propicio para que estas logren los estándares de competitividad, sin ellas la empresa no controla su futuro. Por lo tanto se ve la necesidad de crear directrices que agilicen el proceso administrativo de la empresa y son las siguientes: La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de sus accionistas.

- Cumplir con los compromisos acordados con los clientes.

- Todos los esfuerzos de la empresa se orientan a la satisfacción de las necesidades de los clientes, proporcionando una atención total e integrada.
- La calidad es el compromiso prioritario de la empresa.
- Cada uno de los miembros de la organización contribuirá a formar una cultura organizacional basada en pilares éticos para influir positivamente en el desempeño de la empresa.
- La planeación y control de acciones permanentes para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

### **9.5 OBJETIVOS**

- Asegurar excelentes niveles de calidad en la actividad de la empresa, garantizando la plena satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Lograr un eficiente desempeño de los trabajadores con capacitaciones permanentes que afiancen los conocimientos empresariales
- Lograr la homogeneidad de los procesos y calidad en los resultados
- Implementar un estilo de dirección que promueva en el talento humano la consecución de las metas establecidas
- Garantizar mejor atención al cliente con la organización adecuada de los procesos, brindando agilidad y permitiendo que el talento humano desarrolle eficientemente su trabajo

## 10. PLATAFORMA ESTRATEGICA

Por medio de este capítulo se realiza el direccionamiento estratégico donde se establecen los siguientes elementos como misión, visión, objetivos, valores, políticas y estrategias obtenidas a partir de la aplicación del sistema matricial.

### 10.1 Matriz (DOFA)

La matriz (DOFA) le permite a la organización realizar un análisis global por medio de la cual se identifica y se define claramente las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa para desempeñarse en el mercado, estos son factores dominables por la misma y por lo tanto pueden ser modificados, mejorados o eliminados, por otra parte se analizan los factores externos como son oportunidades y amenazas que brinda el medio, son fuerzas externas que no son dominables por la empresa, pero que sin embargo tienen gran incidencia en el desarrollo de sus actividades. Además es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

La matriz DOFA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

1. Hacer una lista de las oportunidades clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

**Estrategias:**

**FO:** Partiendo de las fuerzas internas se busca aprovechar las oportunidades que le brinda el medio a la organización.

**DO:** Minimizar las debilidades mediante la utilización de las oportunidades que le presenta el entorno en general.

**FA:** La utilización de las fortalezas para eliminar o reducir el impacto de las amenazas del entorno.

**DA:** La organización pretende desterrar las debilidades internas y eludir o minimizar las amenazas ambientales.

**Tabla 7 Matriz DOFA para Henry Mosquera y CIA. LTDA.**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1. Clima al personal externo	1. Objetivos específicos
	2. La gerencia está comprometida al cambio	2. Procesos Administrativos
	3. Control sobre las ventas	3. Infraestructura para el desarrollo de su actividad empresarial
	4. Capacidad para responder oportunamente las obligaciones a corto plazo	4. Manejo informal del personal externo
	5. Imagen positiva en el mercado	5. Implementación sistemas de control
	6. Gran experiencia en el mercado	6. Indicadores para la medición de resultados
	7. Calidad superior y servicio postventa	7. inexistencia del área financiera
	8. Amplio portafolio de productos y servicios	8. Pérdida de clientes
	9. Servicio de Asesoría	9. Precios altos
	10. Los productos tienen la acreditación necesaria (Carvajal)	10. El equipo de trabajo es insuficiente
	11. Profesionalidad del personal en ventas	11. Reglamento interno de trabajo
	12. Capacitaciones permanentes	
<b>Oportunidades</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
1. Se podría extender a otras regiones	1. Diseñar un sistema de ventas efectivo para incrementar la rentabilidad de la empresa. (F6, F7, F8, O1, O2,O4)	1. Implementar mecanismos que permitan elevar la eficiencia administrativa (D1, D2, D8, O9, O10)
2. Auge empresarial	2. Elaborar una base de datos actualizada de los clientes potenciales que permita visualizar el trabajo empresarial (F2, F3, O2, O4)	2. Consolidar y fortalecer el equipo de ventas (D10, O1, O2)
3. Entorno laboral propicio		
4. Políticas de inversión empresarial en Ipiales	3. Buscar alternativas de financiación que permita capitalizar la empresa (F4, F5,O4)	3. Ubicación estratégica de la empresa en la ciudad (D3, O3, O4)
5. Existencia del mercado seguro	4. Realizar campañas publicitarias para recuperar el reconocimiento en el mercado (F7, F8, F9,F10,F11,O6,O7)	4. Diseñar sistemas de crédito para llamar la atención de nuevos clientes (D8, D9, O6, O8)
6. Interés de las empresas por adquirir productos de última tecnología para oficina	5. Promocionar el servicio técnico como un fuerte de la compañía (F6, F7, F9, O7, O8)	
7. Deficiente servicio postventa de la competencia		
8. Mayor participación en el mercado		
9. Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores		
10. Posibilidad de mejorar costos		5. Diseñar medios de control y organización de procesos (D2, D4, D5, O10)
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. Constantes reevaluaciones	1. Optimizar y fortalecer la capacidad empresarial (F10, F11, A2, A4)	1. Definir el tipo de dirección y crear así una cultura empresarial fuerte y convincente (D4, A2, A4)  2. Ubicar sus oficinas en un lugar estratégico de la ciudad (D3, A6)
2. TLC		
3. Situación política del país inestable		
4. Posibles competidores nuevos		
5. Poca credibilidad a las empresas regionales	2. Participar en eventos empresariales, culturales y sociales que permita afianzar la credibilidad a las empresas de la región. (F7,F10,F6, A5)	
6. No cuentan con infraestructura adecuada para el desarrollo de su actividad empresarial		
7. Implementación del Servicio T por parte de la competencia		

## 10.2 Análisis de Vulnerabilidad

Este proceso busca determinar las amenazas desde el mayor marco crítico de impacto y medir la destreza de la empresa para reaccionar ante ellas; es tener una visión objetiva del diagnóstico ante los sesgos posibles en el análisis DOFA.

Para el cuadro anterior en la columna de grado de vulnerabilidad los resultados posibles son I, II, III, IV; ello significa que si el resultado es I, la empresa se encuentra indefensa, por lo tanto debe tomar acciones inmediatas. Si es II está en peligro pero con capacidad de reacción, la cual se debe mejorar emprendiendo acciones pertinentes, si el resultado es III hay buena preparación para reaccionar y si es IV tiene amenazas moderadas de las cuales hay muy poco que hacer sin dejar de estar preparado para reaccionar.

Tabla 8 Análisis de Vulnerabilidad

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRIR	CAPACIDAD DE REACCION	CAPACIDAD DE REACCIÓN
			0-10	0-1	0-10	
Participación en el mercado	Baja participación en el mercado	Pocos ingresos	7	0.4	8	III
Eficiencia administrativa	Desorganización de procesos	-Ambiente inadecuado de trabajo - Pérdida de clientes - Poca credibilidad ante clientes y proveedores	9	0.6	6	III
Calidad en la prestación del servicio técnico	Mala calidad en la prestación del servicio técnico	- Pérdida de clientes - Reducción de ingresos	6	0.3	10	III
Diversidad de productos	Mínima variedad de productos	Disminución del volumen de ventas	8	0.6	6	III
Liquidez	Inexistencia de fondos suficientes	Falta de recursos para agilizar proceso de venta	6	0.4	6	III

Tabla 9 Resultado análisis de Vulnerabilidad

I INDEFENSA	II PELIGRO
IV VULNERABLE	<b>III PREPARADA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación en el mercado</li> <li>▪ Eficiencia Administrativa</li> <li>▪ Calidad en la prestación del servicio técnico</li> <li>▪ Diversidad de productos</li> <li>▪ Liquidez</li> </ul>

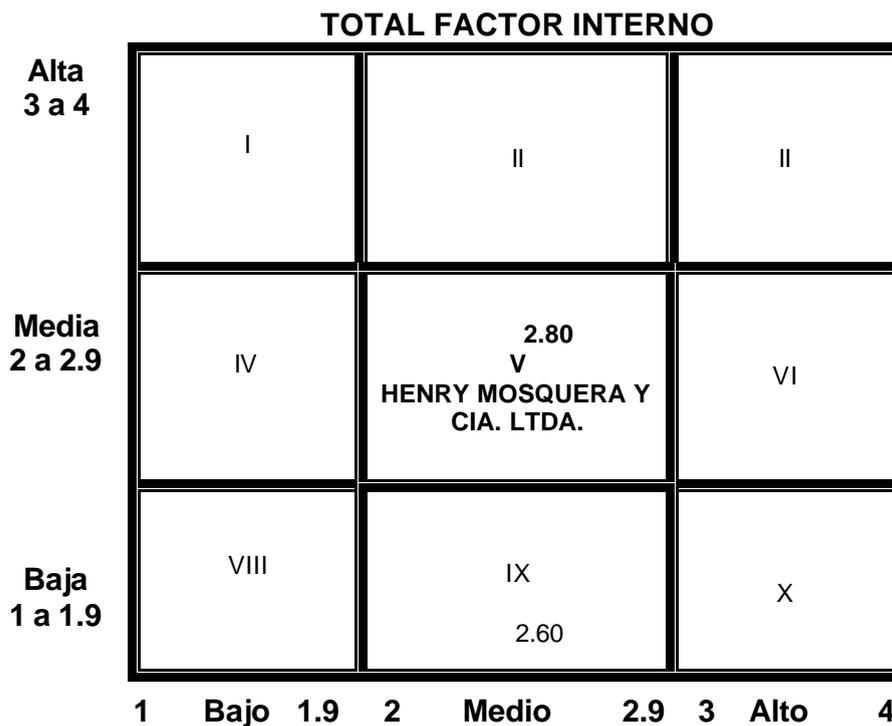
### 10.3 Matriz Interna-Externa (IE)

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación interna y externa de HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA. la empresa se ubica en el cuadrante V, lo que significa que la empresa se encuentra en una posición de resistencia, puesto que los resultados obtenidos de la matriz EFI y EFE corresponden a:.

M. E. F. I. = 2.60

M. E. F. E. = 2.80

Figura 1 Matriz IE de Henry Mosquera y Cía Ltda



De acuerdo al análisis anterior las estrategias más recomendables son:

- **Estrategias de penetración y desarrollo.** HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA. para lograr obtener mayor cobertura del mercado puede enfocar tanto la publicidad como el trabajo desarrollado en la fuerza de ventas en el mercado

existente, como también a los mercados potenciales, como los municipios aledaños a la ciudad de Ipiales, como son: Pupiales, Túquerres, Cumbal, Aldana, Guachucal, entre otros, ofreciendo productos que las empresas requieren para lograr una mayor productividad en su actividad empresarial, ofreciendo planes flexibles de financiación de tal manera que se posicionen como líder del mercado.

- **Estrategias de integración hacia adelante.** La empresa debe afianzar los canales de comunicación con sus clientes de tal forma que pueda enterarse de sus verdaderas necesidades y requerimientos, así como también de intercambiar información fundamental que le permitirá mejorar su desempeño de tal manera que logre brindar un óptimo servicio a sus clientes logrando su satisfacción y por ende lealtad hacia la empresa.

## **10.4 SISTEMA MATRICIAL**

Antes de formular las posibles estrategias y planes de acción se debe realizar un previo análisis del ambiente externo y el medio en el cual se ejecutan sus actividades para poder determinar su capacidad competitiva, teniendo en cuenta esta información se podrán determinar estrategias efectivas que conduzcan a la consecución de los objetivos.

### **10.4.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)**

Esta matriz le permite a la empresa evaluar y comparar las capacidades internas con que cuenta frente a los factores externos los cuales tienen gran incidencia en el desarrollo de sus actividades; esta matriz se conforma con cuatro cuadrantes los cuales indican si la empresa necesita implementar estrategias agresivas o conservadoras, defensivas o competitivas.

Los pasos para el desarrollo de una matriz PEEA son:

1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan esas dimensiones.
2. Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluida en la respectiva dimensión.
3. Marcar los resultados promedio para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.

4. Sumar los resultados sobre el eje x (horizontal) y marcar el punto resultante sobre x. Sumar los dos resultados en el eje y (vertical) y marcar el punto resultante sobre y.
5. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

Tabla 10 **Matriz PEEA de la Empresa Henry Mosquera y Cía. Ltda.**

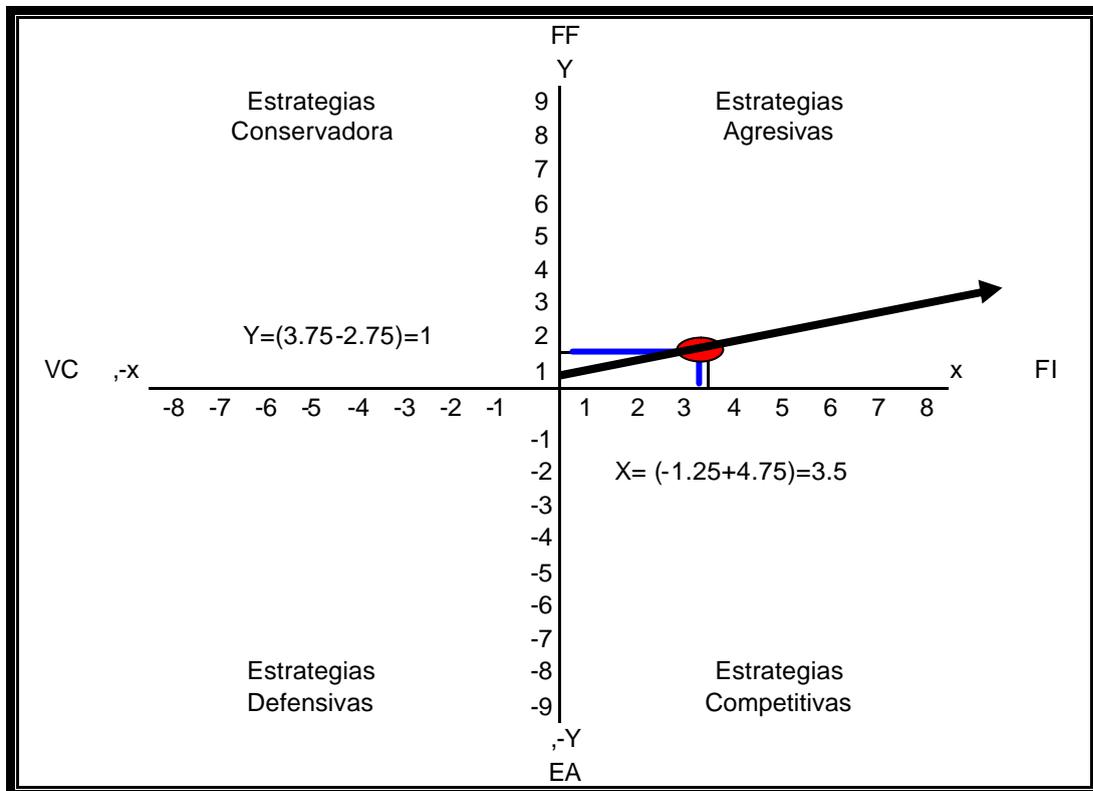
POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
<b>Fortaleza Financiera (FF)</b> <b>Y</b>	<b>Calificación</b>	<b>Estabilidad Ambiental (EA)</b> <b>Y</b>	<b>Calificación</b>
* Capital de Trabajo	2	* Inestabilidad política	-4
* Rendimiento sobre inversión	6	* Reevaluación constante	-3
* Utilidad Neta	4	* Presión competitiva	-1
* Ingresos	3	* Poca credibilidad a las empresas nariñenses	-3
CALIFICACIÓN PROMEDIO	3.75	CALIFICACIÓN PROMEDIO	-2.75
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b> <b>-X</b>		<b>Fortaleza de la Industria (FI)</b> <b>X</b>	
* Participación en el mercado	-2	* Potencial de capital de trabajo	5
* Calidad del producto	-1	* Facilidad de entrada al mercado	6
* Servicio técnico	-1	* Sistemas de créditos	4
* Reconocimiento	-1	* Potencial de crecimiento	4
CALIFICACION PROMEDIO	-1.25	CALIFICACION PROMEDIO	4.75

### **Conclusión**

El promedio para la EAes = -2.75    El promedio para la FI es = 4.75

El promedio para la FF es = 3.75    El promedio para la VC es = -1.25

Figura 2 **Matriz PEEA de Henry Mosquera y Cía. Ltda.**



La empresa Henry Mosquera y Cia. Ltda debe seguir estrategias agresivas

De acuerdo a la matriz anterior se puede observar que Henry Mosquera y Cía Ltda., se ubica en el cuadrante 1, esto significa que la empresa presenta un perfil agresivo, siendo esta una posición idónea que le permita utilizar sus fortalezas internas con el fin de aprovechar de la mejor manera las oportunidades que le brinda el medio, además disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externa.

Por otra parte la presión competitiva es fuerte por lo cual Henry Mosquera y Cía Ltda., puede establecer estrategias que le permita enfocar su fuerza de ventas como también los canales de distribución, la publicidad y planes de financiación hacia nuevos clientes tratando de satisfacer sus expectativas que en el momento de ser diferentes a las del común de la población se tiene la oportunidad de mejorar tanto en diversidad de productos como de marcas y atención, de tal manera que se solvete las necesidades y deseos de dicho cliente.

Es fundamental tener en cuenta que ser distribuidor directo le permite a la empresa tener mayor acogida en el mercado, ya que ofrece garantía y calidad en sus productos.

**10.4.2 La Matriz del Boston Consulting Group (BCG)** Las líneas de productos también son conocidas como centros de utilidades de una empresa, junto con los servicios adicionales comprenden lo que se denomina portafolio empresarial.

Cuando estas líneas de productos compiten en diferentes empresas, se deben desarrollar estrategias independientes para cada negocio o línea de producto.

Por medio de esta matriz HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA., puede determinar las diferencias existentes entre las líneas de productos y servicios que comercializa, como también su nivel de participación en el mercado, además define la tasa de crecimiento industrial en cada una de estas, en comparación con otras empresas; estos datos se especifican en el eje X de la matriz B. C. G., el punto medio de este eje se encuentra en 0.5, el cual indica qué línea posee la mitad de la participación en el mercado de la empresa más representativa del medio.

En este análisis se toma el cien por ciento de las ventas de la empresa objeto de esta investigación, para determinar la participación de cada línea de productos que ofrece HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA., se divide las ventas de la empresa en cada línea de productos, dividiendo el porcentaje de ventas correspondiente de cada línea sobre el porcentaje de ventas de la empresa líder. Este análisis se realiza de la siguiente manera.

**Cuadro 13 Matriz BCG, Tasa de Crecimiento de las Ventas de Henry Mosquera y Cía. Ltda.**

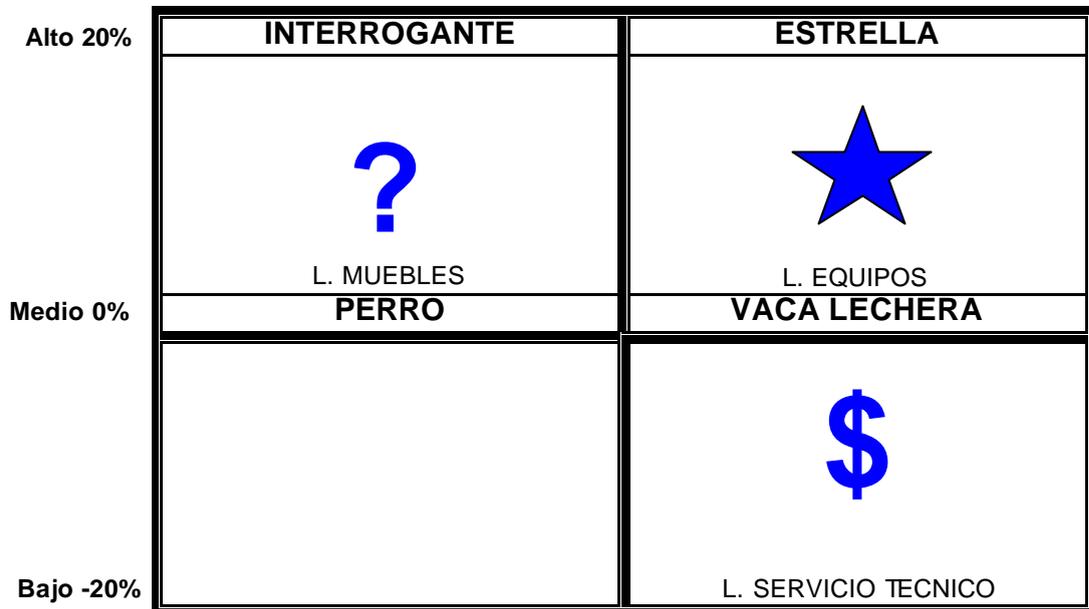
LINEA DE PRODUCTOS	LINEA DE EQUIPOS			LINEA DE MUEBLES			LINEA DE SERVICIO TECNICO			
	PM	VTS	PRM	PM	VTS	PRM	PM	VTS	PRM	TOTAL
HENRY MOSQUERA	0.45	43%	113%	0.28	22%	37%	0.68	35%	135%	100%
CASA METLER	0.23	25%	58%	0.43	59%	159%	0.20	26%	74%	100%
ALKOSTO	0.32	38%	88%	0.29	37%	63%	0.12	25%	71%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>			<b>1</b>			<b>1</b>			

P.M.= PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

VTS = VENTAS ANUALES DE CADA EMPRESA 2.005

P.R.M = PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO DE CADA EMPRESA RESPECTO AL LIDER

Figura 3 Matriz BCG Tasa de Crecimiento de las Ventas de Henry Mosquera y Cía. Ltda.



**Posición Relativa del Mercado.** De acuerdo a este análisis la principal línea con que cuenta Henry Mosquera y Cía Ltda., son Máquinas y equipos para oficina, que está ubicada en el cuadrante del producto estrella; por otra parte la línea de servicio técnico se encuentra ubicada en el cuadrante correspondiente a vaca lechera y finalmente la línea de muebles para oficina se encuentra posicionada como un producto interrogante.

La línea de equipos para oficina se encuentran en el cuadrante más relevante de la matriz con sus artículos más representativos como son, registradoras, computadores, fotocopiadoras y fax, esta división es la que ha logrado que HENRY MOSQUERA Y CÍA LTDA. incrementa notoriamente su cobertura en el mercado de la ciudad de Ipiales como también ha posicionado la empresa en la mente del consumidor, pues son artículos que por su variedad en diseños, tamaños y la función que cumplen en las empresas se considera como parte esencial para el desarrollo eficiente de sus actividades, por lo tanto la empresa debe pensar en implementar estrategias que le permitan llegar a más clientes, manejando un plan de medios publicitarios adecuados, donde se de a conocer toda la gama de artículos y marcas que la empresa ofrece.

En el segundo cuadrante se ubica la línea de servicio técnico considerando esta línea como un fuerte de la compañía, por lo cual es importante que la empresa mantenga activa esta división con estrategias como penetración en el mercado.

Por último se encuentra en el cuadrante de producto interrogante, la línea de muebles para oficina, son productos con los cuales Henry Mosquera y Cía. Ltda. está incursionando lentamente en el mercado, las marcas que ofrece son Metálicas Jep y productos Carvajal, hasta el momento no existe gran movimiento de esta línea, las transacciones realizadas son resultados de negociaciones especiales; por lo cual esta línea está en etapa de introducción, sin embargo existen una gran expectativa por el auge empresarial en la ciudad de Ipiales por tanto es importante que la empresa emplee estrategias que permitan desarrollar el mercado incrementando su demanda, de tal manera que esta línea de productos se convierta en producto estrella, para ello la empresa debe utilizar campañas de publicidad agresiva que haga alusión a los beneficios, a las marcas que comercializa, dándolos a conocer y creando una disposición de compra de los clientes tanto actuales como potenciales.

#### **10.4.3 Matriz de la Política Direccional (M. P. D.)**

Para poder determinar la ventaja competitiva con que cuenta Henry Mosquera y Cía. Ltda, se hace necesario conocer el atractivo general del mercado, de igual forma la dificultad que tenga la empresa para entrar en un nuevo segmento de mercado; además determina el número y tipo de competidores existentes, ciertos factores fundamentales como el alto crecimiento de las ventas, alta capacidad de cobertura entre otros; por otra parte también tiene en cuenta las ventajas competitivas con que cuenta la empresa como los costos, la capacidad de la fuerza de ventas, los contratos de servicio técnico que ofrece y demás.

Los pasos para elaborar la Matriz de Política Direccional son:

1. Asignar un peso a cada uno de los factores de acuerdo a su importancia que en su total suman 1.
2. Fijar una calificación a la empresa entre 1 y 4 de acuerdo a su desempeño en cada uno de los factores mencionados.
3. Multiplicar el peso por la calificación.
4. Sumar cada una de la calificación ponderada para proceder a la ubicación de cada una de las divisiones en la matriz.

Cuadro 14 **Atractivo del Mercado Equipos para Oficina**

FACTOR	P	HM CIA LTDA		CASA METLER		ALKOSTO	
		C	CP	C	CP	C	CP
Alto crecimiento del mercado	0.25	3	0.75	2	0.50	3	0.75
Número de competidores	0.25	2	0.50	3	0.75	2	0.50
Tamaño del mercado	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Alta capacidad de cobertura	0.20	4	0.80	2	0.80	4	0.80
Porcentaje de utilidad	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.15</b>		<b>2.85</b>		<b>2.95</b>

Cuadro 15 **Atractivo del Mercado de Muebles para Oficina**

FACTOR	P	HM CIA LTDA		CASA METLER		ALKOSTO	
		C	CP	C	CP	C	CP
Alto crecimiento del mercado	0.25	2	0.50	3	0.75	2	0.50
Número de competidores	0.25	3	0.75	3	0.75	2	0.50
Tamaño del mercado	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
Alta capacidad de cobertura	0.20	2	0.40	3	0.60	2	0.40
Porcentaje de utilidad	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.75</b>		<b>3.20</b>		<b>2.20</b>

Cuadro 16 **Atractivo del Mercado Servicio Técnico**

FACTOR	P	HM CIA LTDA		CASA METLER		ALKOSTO	
		C	CP	C	CP	C	CP
Alto crecimiento del mercado	0.25	4	1	1	0.25	1	0.25
Número de competidores	0.25	2	0.50	2	0.50	1	0.25
Tamaño del mercado	0.20	3	0.60	2	0.40	1	0.20
Alta capacidad de cobertura	0.20	4	0.80	1	0.20	1	0.20
Porcentaje de utilidad	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.3</b>		<b>1.45</b>		<b>1</b>

Con el anterior análisis particular de cada una de las divisiones que comercializa Henry Mosquera y Cía. Ltda., se determina la posición de las mismas dentro de la matriz de la política direccional; de tal forma que se logren formular estrategias encaminadas a optimizar su desempeño en el mercado por lo tanto su ubicación es la siguiente:

Figura 4 **Matriz de la Política Direccional de Henry Mosquera y Cía. Ltda.**

		<b>POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA</b>			
		<b>4 ALTO</b>	<b>3 MEDIO</b>	<b>2 BAJO</b>	
<b>4 ALTA</b>	<b>INVERSION</b>		<b>INVERSION SERVICIO TECNICO</b> 3.3	<b>PROYECCION MUEBLES</b> 2.75	<b>ATRACTIVO DEL MECADO</b>
	<b>INVERSION</b>		<b>PROYECCION EQUIPOS</b> 3.15	<b>COSECHAR</b>	
	<b>PROYECCION</b>		<b>COSECHAR</b>	<b>REDUCIR</b>	
<b>3 MEDIO</b>					
<b>2 BAJO</b>					

Con la comparación anterior se demuestra que la empresa tiene un perfil competitivo fuerte con algunas de sus divisiones, en general la situación de la empresa es favorable porque tiene la oportunidad de incrementar su cobertura en las tres divisiones que maneja.

La división de equipos para oficina comercializados por la empresa, han tenido gran acogida por su alta calidad, variedad de diseño, tamaños y por la utilidad que ofrece, sin embargo se encuentra en una posición media pues su demanda está influenciada por varios factores, como el precio, financiación, entre otros, por lo tanto es indispensable que la empresa implemente una tácticas para llegar a nuevos clientes, destacando los atributos del producto y así lograr mayor penetración en el mercado.

La división de servicio técnico tiene gran aceptación en el mercado, esto debido a la necesidad de las empresas de mantener sus equipos en buen funcionamiento, por lo tanto se afirma la existencia de un amplio mercado al cual se puede satisfacer. Es importante para la empresa orientar sus esfuerzos a captar mayor mercado por medio de la publicidad y la fuerza de ventas para darse a conocer y obtener mayores ingresos.

Con respecto a la división de muebles para oficina la empresa tiene una oportunidad de incursionar y posicionarse en el mercado, pues al ofrecer una amplia de este tipo de productos y la excelente calidad de los mismos, tiene la

opción de comercializar con empresas pequeñas, medianas y grandes, solventando así las necesidades de diferentes tipos de clientes, lo cual contribuye a mejorar su posicionamiento y cobertura en el mercado; esta división se encuentra en una etapa de introducción, por ello es fundamental hacer énfasis en los diferentes medios publicitarios que ofrece la ciudad de Ipiales, como también se debe implementar programas de capacitación intensivos con el personal de ventas, para que en el momento de realizar una venta tengan pleno conocimiento de los diferentes tipos de productos existentes en su portafolio.

#### 10.4.4 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia, las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Figura 5 **Matriz de la Gran Estrategia de Henry Mosquera y Cía. Ltda.**

<p><b>ALTO CRECIMIENTO DEL MERCADO</b></p>	<p><b>POSICION COMPETITIVA FUERTE</b> <b>HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA</b></p>
<p><b>POSICION COMPETITIVA DEBIL</b></p>	<p><b>BAJO CRECIMIENTO DEL MERCADO</b></p>

Teniendo en cuenta que la información obtenida en la Matriz P.E.E.A, se puede determinar que Henry Mosquera y Cía Ltda. se ubica en una posición competitiva fuerte; como se observa en la figura 4, por lo cual se recomienda estrategias de conservación, penetración y desarrollo de mercados por medio de sus beneficios, garantías, y diversidad de productos ofrecidos al igual que la prestación de servicio posventa de calidad, de tal manera que logre aprovechar las oportunidades que brinda el medio, como el auge empresarial en Ipiales y la ampliación de su mercado en la exprovincia de Obando.

#### **10.4.5 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)**

Esta técnica le permite a la empresa, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz DOFA, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

#### **Procedimiento de elaboración de la MCPE**

1. Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.
2. Asignar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
3. Estudiar las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.
4. Determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular.
5. Calcular las calificaciones de atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las

calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo.

Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

6. Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas.

La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

**Alternativa 1: Implementación de mecanismos que permitan lograr la eficiencia administrativa.**

**Alternativa 2: Desarrollo de mercado**

**Alternativa 3: Penetración de mercado**

**Alternativa 4: Integración hacia adelante**

**Cuadro 17 Matriz CPE para Henry Mosquera Y Cía. Ltda.**

<b>ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS</b>									
<b>Factores críticos para el éxito</b>		<b>Alternativa 1</b>		<b>Alternativa 2</b>		<b>Alternativa 3</b>		<b>Alternativa 4</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>
Se podría extender a otras regiones	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Auge empresarial	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12
Entorno laboral propicio	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05
Políticas de inversión empresarial en Ipiales	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Existencia del mercado seguro	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05
Interés de las empresas por adquirir productos de última tecnología para oficina	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Deficiente servicio postventa de la competencia	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Mayor participación en el mercado	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21

<b>Factores críticos para el éxito</b>		<b>Alternativa 1</b>		<b>Alternativa 2</b>		<b>Alternativa 3</b>		<b>Alternativa 4</b>	
		<b>Peso</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>
<b>Oportunidades</b>									
Possibilidad de mejorar costos	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Constantes reevaluaciones	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12
TLC	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Situación política del país inestable	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Posibles competidores nuevos	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Poca credibilidad a las empresas regionales	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04
No cuentan con infraestructura adecuada para el desarrollo de su actividad empresarial	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06
Implementación del servicio técnico por parte de la competencia	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08
<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>	<b>CA</b>	<b>TCA</b>
Clima al personal externo	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	1	0.04
La gerencia está comprometida al cambio	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12
Control sobre las ventas	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Capacidad para responder oportunamente las obligaciones a corto plazo	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15

Factores críticos para el éxito	Peso	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3		Alternativa 4	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Imagen positiva en el mercado	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08
Gran experiencia en el mercado	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16
Calidad superior y servicio postventa	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10
Amplio portafolio de productos y servicios	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10
Servicio de Asesoría	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12	2	0.06
Los productos tienen la acreditación necesaria (Carvajal)	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10
Profesionalidad del personal en ventas	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Capacitaciones permanentes	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	2	0.06
Objetivos específicos	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15
Procesos Administrativos	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08
Infraestructura para el desarrollo de su actividad empresarial	0.04	4	0.16	2	0.08	4	0.16	2	0.08
Manejo informal del personal externo	0.02	4	0.08	1	0.02	1	0.02	2	0.04
Implementación sistemas de control	0.03	4	0.12	2	0.06	3	0.09	2	0.06

Factores críticos para el éxito	Peso	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3		Alternativa 4	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Indicadores para la medición de resultados	0.02	4	0.08	2	0.04	2	0.04	2	0.04
Inexistencia del área financiera	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16
Pérdida de clientes	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Precios altos	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16	3	0.12
El equipo de trabajo es insuficiente	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	2	0.06
Reglamento interno de trabajo	0.01	4	0.04	1	0.01	2	0.02	1	0.01
<b>Total</b>			6.18		5.89		5.82		4.09

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste que se realizaron revelan estrategias alternativas viables.

De acuerdo a la situación de la empresa y los resultados obtenidos de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica se decide elegir la siguiente estrategia:

- **Implementación de mecanismos que permitan lograr la eficiencia administrativa.**

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA. es lograr un mejor desempeño que le permita obtener mayor rentabilidad, la estrategia busca que la empresa sea eficiente en su actividad laboral permitiendo el fortalecimiento interno, que a su vez se convierte en una herramienta estratégica de apoyo necesaria con la cual la empresa garantiza el

éxito de nuevas estrategias que debe implementar, para mejorar su posicionamiento en el mercado, la rentabilidad y mantenerse como una empresa líder en la comercialización de muebles y equipos para oficina y prestación del servicio técnico

## 11. PLAN OPERATIVO

Para establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a los objetivos específicos, se necesita el diseño del Plan Operativo que permita llevar las estrategias a la práctica. Cada procedimiento, implica la realización de una serie de operaciones dentro de un tiempo determinado de tal forma que se cumpla con lo estipulado en el plan.

**Estrategia 1** Implementación de mecanismos que permitan lograr la eficiencia administrativa

### Objetivo

Lograr un mejor desempeño de la empresa Henry Mosquera y Cía. Ltda. que le permita obtener mayor rentabilidad.

### Descripción

Para obtener la eficiencia administrativa es necesario entender que la empresa es un entorno sistémico, donde los componentes deben encajar y funcionar armónicamente, alineados con las características, cultura y estrategias de la organización para maximizar la homogeneidad y calidad de resultados.

Este esquema busca que la empresa inicie su gestión administrativa basada en el conocimiento general de la naturaleza de la empresa y de su entorno con el cual puede establecer las actividades que permitan el logro de los objetivos tanto de la empresa, como de los departamentos y las personas que integran la organización.

El desarrollo de esta estrategia está compuesta de una estructura de actividades individuales y colectivas que en su conjunto agilizan el proceso administrativo.

El mayor o menor grado de eficiencia administrativa de la empresa depende del equilibrio que se consiga al conjugar los siguientes factores:

- Conocimiento
- Integridad
- Objetivos comunes
- Liderazgo

Todo este conjunto de elementos debe combinarse en un marco de ingredientes claves como la comunicación, trabajo en equipo, racionalidad y motivación, comprendiendo que todos los factores implicados en la eficiencia administrativa

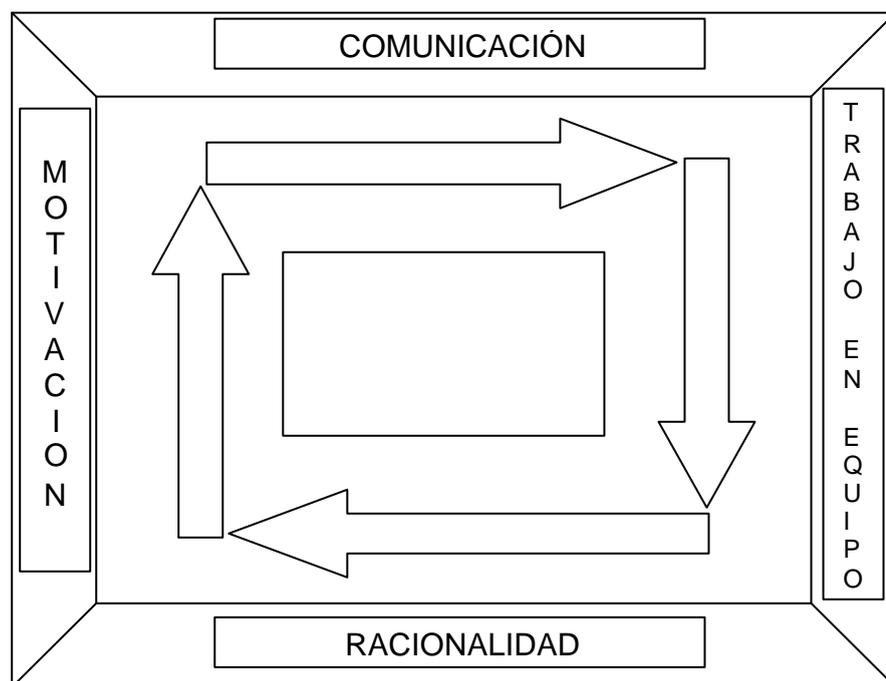
componen un sistema interrelacionado, aplicado y alineado con la misión de la organización.

El éxito o el fracaso de las organizaciones que buscan la eficiencia depende del conocimiento que se tenga del personal con el que trabaja, que fines persiguen, que cualidades posee, aptitudes, habilidades y sus motivaciones, de acuerdo a esto es labor del gerente formar su equipo de trabajo orientándolos a cumplir los objetivos organizacionales por medio de diferentes programas, actividades e inducciones.

La empresa que desarrolla eficiencia administrativa no puede olvidar que su proceso debe ser dinámico, integral y adaptable a los cambios que día a día surgen en una organización.

La aplicación de todos los factores implicados en lograr la eficiencia genera un ambiente laboral propicio que lleva a la empresa a fortalecerse internamente y ser más competitiva en el mercado.

#### **ESQUEMA DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA**



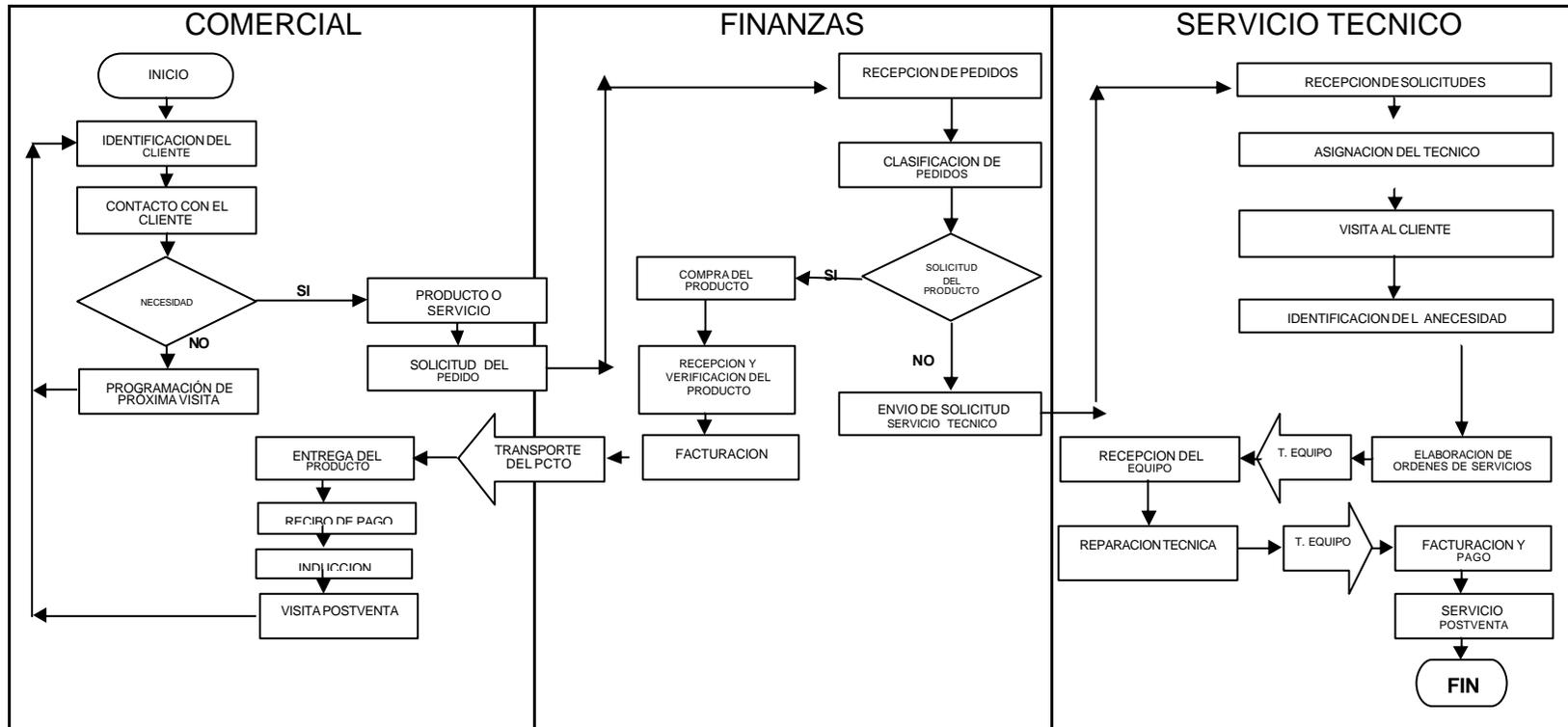
**Tabla 11 PLAN OPERATIVO DE LA EMPRESA HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA.**

<b>Estrategia:</b>					
Implementación de mecanismos que permita lograr la eficiencia administrativa					
<b>Objetivo:</b>					
Lograr un mejor desempeño de la empresa Henry Mosquera y Cía. Ltda que le permita obtener mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado					
<b>Objetivo específico:</b>					
Identificar el nivel de conocimiento de los miembros de la organización para el desempeño de su cargo					
<b>Metas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Programación</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Asignación de Recursos</b>
Personal ciento por ciento capacitado	<p>Diseñar el conocimiento que deben poseer los funcionarios de la empresa para desempeñar eficientemente su cargo</p> <p>Identificar los conocimientos que poseen los funcionarios de la empresa al desempeñar el cargo</p> <p>Identificar las necesidades de capacitación del personal para desempeñar eficientemente su cargo</p> <p>Diseñar e implementar programas de capacitación con miras a satisfacer las necesidades de cada uno de los funcionarios, teniendo en cuenta los criterios de comunicación, motivación, trabajo en equipo y racionalidad de los recursos</p> <p>Elaborar indicadores que permitan hacer el seguimiento al programa de capacitación</p>	Gerente	A partir del segundo semestre del 2006	<p>Número de cargos con perfiles definidos en términos de requerimientos de capacitación</p> <p>Número de funcionarios que diligencian el cuestionario sobre los conocimientos esperados en la empresa</p> <p>Números y contenido del programa de capacitación</p> <p>Número de personas que participan del programa de capacitación</p>	1.800.000

<b>Estrategia:</b>					
Implementación de mecanismos que permita lograr la eficiencia administrativa					
<b>Objetivo:</b>					
Lograr un mejor desempeño de la empresa Henry Mosquera y Cía. Ltda que le permita obtener mayor rentabilidad					
<b>Objetivo específico:</b>					
Integrar las áreas de finanzas, comercial y de servicio técnico a través de la elaboración, evaluación e implementación de los procesos claves que genere los espacios para el trabajo en equipo con base en objetivos comunes entre los trabajadores y la organización					
<b>Metas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Programación</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Asignación de Recursos</b>
La empresa Henry Mosquera y Cía. Ltda tiene identificados , definidos y promulgados los procesos organizacionales que integran la empresa	<p>Identificar, definir y describir los procesos organizacionales claves</p> <p>Capacitar al talento humano que labora en la empresa en la implementación de los procesos</p> <p>Diseñar los indicadores de gestión que faciliten el seguimiento, evaluación y mejoramiento de los procesos</p>	Gerente y Directivos	A partir del segundo semestre del 2006	<p>Número de procesos organizacionales definidos</p> <p>Número de participantes en jornadas de capacitación para la implementación de procesos</p> <p>Número de indicadores que muestren los resultados obtenidos a través de la implementación de los procesos</p>	1.200.000

Figura 6

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA HENRY MOSQUERA Y CIA. LTDA.**



<b>Estrategia:</b>					
Implementación de mecanismos que permita lograr la eficiencia administrativa					
<b>Objetivo:</b>					
Lograr un mejor desempeño de la empresa Henry Mosquera y Cía. Ltda que le permita obtener mayor rentabilidad					
<b>Objetivo específico:</b>					
Implementar el estilo de liderazgo que promueva la eficiencia en las áreas de comercio, finanzas y servicio técnico					
<b>Metas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Programación</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Asignación de Recursos</b>
Cumplimiento de las metas establecidas para cada una de la áreas	<p>Diseñar y aplicar un instrumento que le permita evaluar el estilo de dirección y liderazgo que actualmente desempeña tanto la gerencia como los directivos que tienen personal a cargo, teniendo en cuenta factores como la comunicación, motivación, trabajo en equipo, entre otros</p> <p>Identificar fortalezas y aspectos que deben ser mejorados por los directivos</p> <p>Elaborar, implementar y evaluar un programa de mejoramiento d el estilo de dirección que se implemente en la empresa con el fin de promover la eficiencia</p> <p>Diseñar indicadores de seguimiento y evaluación del estilo de dirección</p>	Gerente y directivos	A partir del segundo semestre del 2006	<p>Opinión de los trabajadores frente al estilo de dirección</p> <p>Rotación del personal de cada área</p> <p>Número de actas de jornadas que muestre la gestión de trabajo con su equipo</p>	800.000

## 12. PRESUPUESTO

<b>ESTRATEGIA:</b> Implementación de mecanismos que permitan lograr la eficiencia administrativa		
<b>Objetivo:</b> Lograr un mejor desempeño de la empresa Henry Mosquera y Cía. Ltda que le permita obtener mayor rentabilidad		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Valor</b>
Identificar el nivel de conocimiento de los miembros de la organización para el desempeño de su cargo	<p>Diseñar el conocimiento que deben poseer los funcionarios de la empresa para desempeñar eficientemente su cargo</p> <p>Identificar los conocimientos que poseen los funcionarios de la empresa al desempeñar el cargo</p> <p>Identificar las necesidades de capacitación del personal para desempeñar eficientemente su cargo</p> <p>Diseñar e implementar programas de capacitación con miras a satisfacer las necesidades de cada uno de los funcionarios, teniendo en cuenta los criterios de comunicación, motivación, trabajo en equipo y racionalidad de los recursos</p> <p>Elaborar indicadores que permitan hacer el seguimiento al programa de capacitación</p>	<b>1.800.00</b>
Integrar las áreas de finanzas, comercio y servicio técnico a través de la elaboración, evaluación e implementación de los procesos claves que genere los espacios para el trabajo en equipo con base en objetivos comunes entre los trabajadores y la organización	<p>Identificar, definir y describir los procesos organizacionales claves</p> <p>Capacitar al talento humano que labora en la empresa en la implementación de los procesos</p> <p>Diseñar los indicadores de gestión que faciliten el seguimiento, evaluación y mejoramiento de los procesos</p>	<b>1.200.000</b>
Implementar el estilo de liderazgo que promueva la eficiencia en las áreas de comercio, finanzas y servicio técnico	<p>Diseñar y aplicar un instrumento que le permita evaluar el estilo de dirección y liderazgo que actualmente desempeña tanto la gerencia como los directivos que tienen personal a cargo, teniendo en cuenta factores como la comunicación, motivación, trabajo en equipo, entre otros</p> <p>Identificar fortalezas y aspectos que deben ser mejorados por los directivos</p> <p>Elaborar, implementar y evaluar un programa de mejoramiento del estilo de dirección que se implemente en la empresa con el fin de promover la eficiencia</p> <p>Diseñar indicadores de seguimiento y evaluación del estilo de dirección</p>	<b>800.000</b>
<b>TOTAL</b>		<b>3.800.000</b>

### 13. CONTROL Y EVALUACION

El control al ser una función administrativa y la fase del proceso que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, es de vital importancia desarrollarlo como una unidad y aplicarlo todo el tiempo a la organización, pues el control genera distintos beneficios y logros porque establece medidas para corregir las actividades de forma que se alcancen los planes o estrategias exitosamente que se propone la empresa, además sirve como fundamento al reiniciarse en el proceso de planeación, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores, su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

La empresa Henry Mosquera y Cía. Ltda. en el proceso de búsqueda de la eficiencia administrativa utilizará diferentes formas de controlar su actividad como se indica más detalladamente en el cuadro de plan operativo tales como capacitaciones, reuniones, informes y diferentes formatos de acuerdo al área en cuestión

#### 13.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión que utilizará la empresa se elaboran de acuerdo a las actividades enunciadas en el plan operativo con el fin de medir los resultados y el nivel de cumplimiento de los objetivos específicos de la estrategia, estos son los siguientes:

<b>Objetivo 1. Identificar el nivel de conocimiento de los miembros de la organización para el desempeño de su cargo</b>		
<b>META</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESTANDAR</b>
Personal ciento por ciento capacitado	# de cargos con perfiles definidos / total de cargos	La administración debe definir los perfiles en un tiempo máximo de un mes.
	# de cuestionarios diligenciados / Total de funcionarios	100% de los formularios diligenciados en un tiempo máximo de 15 días
	# de personas capacitadas por mes / Total de personas	80% de personas capacitadas por mes.

**Objetivo 2. Integrar las áreas de finanzas, comercial y servicio técnico a través de la elaboración, evaluación e implementación de los procesos claves que genere los espacios para el trabajo en equipo con base en objetivos comunes entre los trabajadores y la organización.**

<b>META</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESTANDAR</b>
La empresa Henry Mosquera Y Cía. Ltda. tiene identificados, definidos y promulgados los procesos organizacionales que integran la empresa.	<p># de procesos organizacionales definidos / total de procesos de la empresa</p> <p># de personas capacitadas por mes / Total de personas</p> <p># de indicadores / total de procesos</p>	<p>Definición del 90% de los procesos de la empresa en dos meses.</p> <p>80% de personas capacitadas por mes.</p> <p>Establecimiento mínimo de 4 indicadores por proceso.</p>

**Objetivo 3. Implementar el estilo de liderazgo que promueva la eficiencia en las áreas de comercio, finanzas y servicio técnico**

<b>META</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ESTANDAR</b>
Cumplimiento de las metas establecidas para cada una de las áreas.	<p># de cuestionarios diligenciados / Total de funcionarios.</p> <p># de contrataciones / total de cargos</p> <p># de actas de trabajo / total de jornadas trabajadas</p>	<p>100% de los formularios diligenciados en un tiempo máximo de 15 días</p> <p>Un máximo de 10% de rotación del personal en 6 meses</p> <p>Realización mínima de 2 jornadas de trabajo por mes.</p>

## CONCLUSIONES

La planeación estratégica permite que la empresa Henry Mosquera y Cía. Ltda. tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.

El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

La reevaluación regular de la estrategia ayuda a la gerencia a evitar la complacencia. Los objetivos y las estrategias se deben desarrollar y coordinar en forma consciente y no deben evolucionar simplemente con las decisiones diarias de las operaciones.

Los instrumentos y conceptos modernos que se tuvieron en cuenta para formular estrategias y que se integran en un marco práctico de varias etapas, permitirán que la empresa mejore considerablemente, realizando una selección de decisiones estratégicas de calidad.

Los aspectos económicos, socio-culturales y políticos entre otros del entorno en que se desarrolla la empresa es favorable porque le ofrece diversas oportunidades para fortalecerse

En cuanto a su perfil competitivo la empresa posee algunas ventajas con respecto a otras empresas comercializadora de este tipo de productos, como ser la única organización que ofrece servicio técnico en diferentes modalidades, permitiendo a los clientes escoger el tipo de servicio que se ajuste a sus necesidades.

Con respecto a la situación interna la empresa debe mejorar su proceso administrativo que le permita organizar sus dependencias y funciones de cada una, contribuyendo de esta manera a fortalecer sus actividades que conlleven a la consecución de los objetivos.

Uno de los aspectos importante a resaltar en la empresa Henry Mosquera y Cía. Ltda. es que el gerente tiene un conocimiento técnico y productivo del negocio, pero la falta de conocimiento administrativo le ha impedido fortalecer la organización y aprovechar la variada gama de productos de buena calidad, el servicio técnico y el respaldo de Carvajal.

De acuerdo a las herramientas que se utilizaron en el Plan estratégico, la empresa debe seguir estrategias de tipo competitivo tales como penetración en el mercado, promoción del servicio técnico, desarrollo del mercado e integración hacia adelante.

El realizar un diseño a su proceso administrativo es una alternativa muy buena, debido a que del orden de los procesos en una organización depende el buen desarrollo de sus actividades y por consiguiente la rentabilidad de la empresa.

Otro punto importante es la evaluación que se debe realizar tanto a las estrategias como a los procesos, debido al entorno (externo e interno) tan cambiante que sucede hoy en día, Henry Mosquera y Cía. Ltda. reconoce que el éxito de Hoy no garantiza el éxito del mañana.

Toda organización debe perseguir la adecuación a los cambios, bien sea estructurales, tecnológicos, gerenciales, administrativos u otras; la idea es proyectarse con controles efectivos y predicciones que alcancen exactitud, disminuyendo la probabilidad de error y por consiguiente competitividad ante un mercado, que cada día se torna más exigente. Así mismo debe planificar y de ser requerido, ejecutar medidas correctivas que reorienten la política y misión de la empresa.

Por último, la empresa debe mantener presente criterios amplios de evaluación, destacando razones financieras como tasa de retorno de inversión y capital, margen de utilidad, participación en el mercado y crecimiento entre otros; donde la esencia cuantitativa suele ser pieza vital del proceso, amparada en planes contingentes y auditorías periódicas.

El estudio permitió realizar la viabilidad de diseñar el Plan Estratégico y operativo para la empresa "HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA." que garantice su buen funcionamiento y busque de alguna manera posicionarse.

## RECOMENDACIONES

Henry Mosquera y Cía. Ltda. para lograr mayor eficiencia y rentabilidad debe realizar una organización interna teniendo en cuenta los cuatro pasos del proceso administrativo y diseñando el manual de funciones para cada departamento lo cual le permita brindar un ambiente laboral propicio en el que se puedan ejecutar las actividades empresariales de forma eficiente.

La empresa para lograr un mayor volumen de venta y cobertura del mercado debe formular e implementar estrategias de penetración y desarrollo del mercado en donde se definan los objetivos a cumplir respecto a ventas, como también se determinen los medios publicitarios adecuados con los que pueda promocionar sus productos y servicios dando cumplimiento a las metas propuestas.

La empresa debe encargarse de capacitar al talento humano, en especial al personal de ventas, pues son ellos los encargados de tener un contacto directo con los clientes, por lo tanto está bajo su responsabilidad proyectar una buena imagen de la empresa y de incentivar a realizar compras en la empresa, para ello es fundamental que el talento humano se encuentre motivado y dispuesto a desarrollar nuevas actividades y aptitudes que les permita crecer tanto personal como profesionalmente.

Para contrarrestar a la competencia la empresa debe realizar un estudio de mercado, sondeos, visitas a sus clientes tanto actuales como potenciales de tal manera que logre conocer las verdaderas necesidades de los clientes, como también el grado de satisfacción del servicio técnico recibido por parte de la empresa, esto le permite a la empresa ofrecer los productos adecuados con precios razonables, logrando así incrementar la cobertura actual del mercado como también proyectar a la empresa como organización preocupada por el bienestar empresarial.

Es fundamental que la empresa cuente con una oficina de atención al cliente, de tal forma se mejorará el servicio prestado, pues a través de esta se pretende agilizar la venta y la prestación del servicio técnico, como también atender las quejas, reclamos y sugerencias que tengan los clientes respecto a los productos y/o servicios prestados por Henry Mosquera y Cía. Ltda. además llegar a acuerdos razonables con clientes morosos de tal manera que se logre un mutuo beneficio y por ende satisfacción integral del cliente.

## BIBLIOGRAFIA

- PEREZ, Martha. Guía práctica de Planeación Estratégica. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle. 1990. 280 p.
- SALLENAVE, Jean Paúl. Gerencia y Planificación Estratégica. Colombia: Grupo Editorial Norma. 1995. 356 p.
- SALLENAVE, Jean Paúl. La Gerencia Integral. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994. 412 p.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Sexta actualización. Santafé de Bogotá, D.C.: ICONTEC, 2004. 150 p. NTC 1486.
- ALDANA, Eduardo. Planeación y Estrategia. Bogotá: Editorial Alfaomega. 2001. 157 p.
- ALCALDIA MUNICIPAL, Plan de Desarrollo Ipiales 2004 – 2007. Ipiales: 229 p.
- THOMPSON & STRICKLAND. Gerencia Estratégica, México: Editorial McGraw Hill. 1999. 457 p.
- FRED R, David. Gerencia Estratégica, México: Quinta ed. Prentice Hall. 1994. 394 p.
- STANTON, ETZEL & WALKER, Fundamentos de mercadotecnia, México: Editorial McGraw Hill. 1994. 470p.
- RUSELL I. Ackoff, Rediseñando el Futuro, México: ed. Limusa, 1984. 812 p.
- STONER, James y FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN, México: Editorial Prentice Hispanoamericana S.A. 1992. 623 p.
- DAVID, Fred. Concepto de administración estratégica. Colombia: ed. LEGIS, 1994. 432 p.

- OGLIASTRI URIBE, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá: ed. Uniandes, 1998. 160 p.
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la Planeación Estrategia a las Pequeñas Y Medianas Empresas. México: ed. Thomsom, 2005. 340 p.
- CONSTANTINOS C. Markides. En la Estrategia está el éxito. Santafé de Bogotá: ed. Norma, 2000. 230 p.
- DE CASTRO, Emilio. P. GARCÍA DEL JUNCO, Administración y Dirección. España: ed. McGraw – Hill Interamericana de España, S.A. 2.001. 470 p.
- [www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) (Planeación Estratégica)
- [www.Ricoveri M@rketing.com](mailto:Ricoveri M@rketing.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.google.com](http://www.google.com)
- [www.ipitimes.com](http://www.ipitimes.com)

# ANEXOS

## ANEXO A

### UNIVERSIDAD DE NARIÑO ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**POBLACION OBJETO DE ESTUDIO:** Empresas del sector comercial de la ciudad de Ipiales

#### OBJETIVOS:

1. Identificar la percepción de los clientes actuales y potenciales acerca de la imagen comercial de la empresa HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA
2. Identificar la competencia.

#### ENCUESTA

1. ¿Conoce usted a la empresa HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si la respuesta es **NO** pase a la pregunta 4 a 8 y termine la encuesta

Si la respuesta es **SI** pase a la pregunta 2 y siguientes

2. ¿Usted ha utilizado servicio técnico o ha adquirido algún producto de ésta empresa? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Servicio Técnico \_\_\_\_\_ Producto \_\_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_

Si la respuesta es **NO** pase a la pregunta 4 a 8 y termine la encuesta

Si la respuesta es **SI** pase a la pregunta 3 y continúe

13. ¿Como califica el servicio técnico o producto?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

¿Cuáles son las razones de su calificación anterior?

Precio \_\_\_\_\_ Calidad \_\_\_\_\_ Comodidad \_\_\_\_\_ Cercanía \_\_\_\_\_

Atención \_\_\_\_\_ Agilidad \_\_\_\_\_ Servicio a Domicilio \_\_\_\_\_ Confianza \_\_\_\_\_

Continúe con la pregunta 6 y siguientes

4. ¿Qué empresa los provee de equipos de oficina y de servicio técnico?

13. ¿Qué opinión tiene respecto al servicio recibido de esta empresa?

Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

¿Cuáles son las razones de su calificación anterior?

Precio \_\_\_\_\_ Calidad \_\_\_\_\_ Comodidad \_\_\_\_\_ Cercanía \_\_\_\_\_

Atención \_\_\_\_\_ Agilidad \_\_\_\_\_ Servicio a Domicilio \_\_\_\_\_ Confianza \_\_\_\_\_

13. ¿De los siguientes equipos cuales y cuantos posee su empresa?

	Cuantos		Cuantos
_____ Registradora	_____	_____ Máquina de Escribir	_____
_____ Fotocopiadora	_____	_____ Calculadora	_____
_____ Computador	_____	_____ Balanza Electrónica	_____
_____ Impresora	_____	_____ Reloj	_____
_____ Conmutador	_____	_____ Ninguno	_____
_____ Teléfono	_____	_____ Otro	Cual _____
_____ Fax	_____		

13. ¿Cada cuanto realiza mantenimiento a los equipos?

Tres veces al año \_\_\_\_\_ Dos veces al año \_\_\_\_\_ Una vez al año \_\_\_\_\_

No realizó mantenimiento \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_

8. ¿Cuándo fue la última vez que realizó mantenimiento a sus equipos?

\_\_\_\_\_

9. ¿De acuerdo al producto o servicio que usted adquirió de la empresa HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA que opinión tiene respecto a los precios?

Altos \_\_\_\_\_

Justos \_\_\_\_\_

Bajos \_\_\_\_\_

13. ¿Cuál sería el sistema de pago más cómodo para su empresa?

Contado \_\_\_\_\_

Crédito 30 días \_\_\_\_\_

Crédito 60 días \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

Cual \_\_\_\_\_

11. ¿Ha tenido alguna dificultad con el servicio prestado por la empresa HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA?

Mala atención \_\_\_\_\_

Mala calidad del producto \_\_\_\_\_

Incumplimiento \_\_\_\_\_

Insatisfacción \_\_\_\_\_

Ninguna \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_

12. ¿Qué imagen tiene de la empresa?

Eficiente \_\_\_\_\_

Seria \_\_\_\_\_

Confiable \_\_\_\_\_

Reconocida \_\_\_\_\_

Incumplida \_\_\_\_\_

Mala Atención \_\_\_\_\_

Poco Conocida \_\_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_\_

13. ¿Qué otros servicios le gustaría que la empresa HENRY MOSQUERA Y CIA LTDA le ofreciera?

\_\_\_\_\_

**ANEXO B**



**HENRY A. MOSQUERA C. Cia. Ltda.**  
**Mas Calidad.... Mas servicio....**

Nit. 837.000.069-4

**PORTAFOLIO  
DE  
PRODUCTOS Y SERVICIOS**

**IPIALES**

Calle 24c#6-07 Barrio Los  
Fundadores Tel. 733128

## ANEXO B1

# EQUIPOS PARA OFICINA



MARCA: TOSHIBA  
MODELO: FX200  
SUBFAMILIA: COPIADORA BAJO VOLUMEN

**CARACTERISTICAS:**

- Velocidad 20 copias/minuto
- Copiadora de Oficina
- Tecnología Digital
- Velocidad de 16 copias/minuto.
- 1 bandeja de papel de 250 hojas.
- Bypass de 1 hoja.
- Ampliación y reducción (25%-400%).
- Original y copia hasta Din A-4.



MODELO: 1515/F/SP/MF



MODELO: 1113



MODELO: 2016



MODELO: 3025/30

## COMPUTADORES

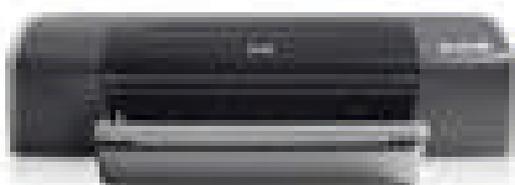


### [PCs Portátiles HP Pavilion](#)

Soluciones móviles para su vida digital. Los portátiles HP Pavilion le ayudan a descubrir, crear y disfrutar de la multimedia en el trabajo y el tiempo libre



## IMPRESORAS



[Servidores de impresión externos](#)  
[Servidores de impresión internos](#)  
[Servidores de impresión inalámbricos, sin cables](#)  
HP print server appliance y software para redes  
[Software de impresión e imagen \(en inglés\)](#)  
[Document management software \(en inglés\)](#)  
[Digital sending software \(en inglés\)](#)



## EQUIPOS TELEFONICOS



- SMDR. Serial RS232 software Opcional
- Estacionamiento de Llamada
- Recogida de Llamada , Identificación de Llamada
- Musica de espera y Entrada externa de la música (para grabadora)
- Transferencia de Llamada (FLASH + No de Ext)
- Transferencia Automática si Ext ocupada
- No de Extensión intercambiable (de 10 a 69)
- Restricción de Llamada saliente
- Permite transferencia entre todas las Extensiones.



## FAX



ANEXO B<sub>2</sub>

# MUEBLES PARA OFICINA





G-61FCB

 **GAMMA**  
CARVAJAL



ER 53 SIN  
BRAZOS



ER 54 CON  
BRAZOS



ER 53 CP



NU - 43



NU - 43B



NU - 43 CP



NU - 43 BCP



NU - 44



NU - 45



ER - 55



NU - 41



NU - 85



NU - 88



NU - 89G

# Mesas

PARA COMPUTADOR



# ARCHIVADORES

## Optimización y Versatilidad para



● AR-21



● AR-21F



● AR-21LR

## Archivadores



● AR-20EL



● AR-20

## Folderamas



● LK-36



● LK-12

## Lockers



● F-5



● F-6



Secretaria



 **CARVAJAL**  
División Muebles



**Para desempeños Gerenciales y Ejecutivos**

## OTROS EQUIPOS



### CAJA REGISTRADORA SAMSUNG SAM4S ER-290

- 1 Impresora Numérica. Puede llevar papel Euro calco para usar como Cinta de Control y Tiquet.
  - \* Impresión de Mensaje Comercial estampado.
  - \* 2 Visores: Delantero y Trasero elevado y giratorio.
  - \* 12 Totales (Departamentos).
  - \* 200 Plus (Precios Programados).
  - \* Control de 4 Empleados.
  - \* Informes de ventas Diarios y Periódicos.
  - \* Modo de Entrenamiento.
  - \* Emisión del Tiquet a voluntad.
  - \* Opción de escoger entre Cajón Normal y Cajón Grande.

Medidas:

- \* Cajón normal: 325x345x260 mm.
- \* Cajón grande: 400x450x260 mm



## CALCULADORAS



**CALCULADORA TÉRMICA JET 1451T**  
 Visor de 14 dígitos tipo LCD Retro iluminado (verde si el resultado es positivo, rojo si el resultado es negativo).

- \* Impresora térmica.
- \* Velocidad de impresión 10 líneas por segundo.
- \* Función de cálculo de horario.
- \* Función de cálculos financieros.
- \* Cálculo de Margen.
- \* Cálculo de 2 tipos de IVA independientes.
- \* Permite efectuar cálculos sin IVA ó con IVA incluido.
- \* Conversión (13 tipos de cambio).
- \* Función AUTOCALL (Permite memorizar, visualizar, corregir 99 líneas en memoria antes de imprimir).
- \* Medidas: 238 mm x 322 mm x 72 mm.
- \* Peso: 1,4 Kg.

## ANEXO C

### IDENTIFICACION DEL CONOCIMIENTO

<b>Área:</b>
<b>Cargo:</b>
<b>Responsable:</b>
<b>Actividades del cargo:</b>
<b>Actividades cotidianas</b> _____
<b>Actividades Periódicas</b> _____
<b>Actividades esporádicas</b> _____
<b>Habilidades:</b>
<b>Formación académica:</b>
<b>Necesidades de capacitación:</b>
<b>Nota: Este espacio debe ser diligenciado por el Gerente</b>

## ANEXO D

<b>EVALUACION DE DIRECTIVOS</b>			
NOMBRE COMPLETO (Directivo): _____			
AREA DE TRABAJO: _____			
FACTORES DE EVALUACION	CALIFICACION		
	Marque con x la casilla correspondiente		
	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
1. RESPONSABILIDAD	3	7	12
2. COMUNICACION	3	7	12
3. ORIENTACION	3	7	12
4. RELACIONES INERPERSONALES	3	7	12
5. SUPERVISION Y MANEJO	3	7	12
6. COLABORACION	3	7	12
7. APOYO SOLUCION PROBLEMAS	3	7	12
8. MOTIVACION	3	7	12
9. INICIATIVA	3	7	12
SUBTOTAL (Por columna)			
TOTAL GENERAL (Suma subtotales)			
OBSERVACIONES: _____			
_____			
_____			
_____			

Para conocer la calificación de los directivos es necesario tener en cuenta los siguientes rangos dentro de los cuales se ubicará según el total obtenido:

Los directivos ubicados en el rango de 27 a 45 tienen un deficiente desempeño en las funciones de su cargo, esto indica que tienen muchos aspectos en los cuales deben mejorar.

Los directivos ubicados en el rango de 46 a 85 tienen un buen desempeño, es decir no están mal pero pueden desarrollar más eficientemente su función.

Los directivos ubicados en el rango de 86 en adelante tienen un desempeño excelente.