

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA PAPELERIA LA MERCED DE LA CIUDAD
DE SAN JUAN DE PASTO DEPARTAMENTO DE NARIÑO PERIODO 2007-2008**

ANA ELISA ALFARO ESTRADA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PAPELERÍA LA MERCED DE LA CIUDAD
DE SAN JUAN DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO PERIODO 2007-
2008**

ANA ELISA ALFARO ESTRADA

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**ASESOR
OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 JUSTIFICACIÓN	17
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo General	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3.1 Sistematización del problema	19
1.4 COBERTURA DEL ESTUDIO	20
1.4.1 Cobertura Temporal	20
1.4.2 Cobertura Espacial	20
1.4.3 Variables	20
1.4.3.1 Variables Internas	20
1.4.3.2 Variables Externas	21
1.5 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	21
1.5.1 Tipo de Estudio	21
1.5.2 Método de Investigación	22
1.5.3 Fuentes de Información	22
1.5.3.1 Información Primaria	22
1.5.3.2 información secundaria	22
1.5.4 Tratamiento de la Información	22
1.5.4.1 Tabulación de datos	22

1.5.4.2	Presentación de la información	22
1.5.4.3	Cálculo de la Muestra	22
1.6	MARCO DE REFERENCIA	23
1.6.1	Marco Teórico	23
1.6.1.1	Planeación Estratégica	23
1.6.2	Marco Conceptual	29
1.6.3	Marco legal e Institucional	31
2.	DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	32
2.1	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	32
2.1.1	TIPO DE CLIENTES	33
2.1.2	Portafolio de servicios	33
2.1.3	Misión actual	34
2.1.4	Visión actual	34
2.1.5	Principios Corporativos	34
2.1.6	Objetivos Estratégicos	34
2.1.7	Estructura General de la Empresa	35
2.1.7.1	Análisis Cultura Corporativa	35
2.1.7.2	Funciones Generales	36
2.1.8	Resultados del Estudio de Mercado	38
2.1.8.1	Resultados de encuestas realizadas a clientes minoristas	38
2.1.8.2	Resultados de encuestas realizadas a clientes institucionales	40
2.1.8.3	Resultados de encuestas realizadas a empleados	45
3.	ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	47
3.1	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	47

3.1.1 Entorno Económico	47
3.1.2 Entorno Demográfico	47
3.1.3 Entorno Geográfico	48
3.1.4 Entorno Político	48
3.1.5 Entorno Jurídico	49
3.2 Identificación de Oportunidades y amenazas	49
3.2.1 Identificación de oportunidades Actuales	49
3.2.2 Identificación de oportunidades futuras	50
3.2.3 identificación de amenazas actuales	50
3.2.4 identificación de amenazas futuras	50
3.3 MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA	50
3.3.1 Construcción de la Matriz del perfil de Capacidad externo	50
3.3.2 Análisis de la Matriz del Perfil de Capacidad Externo	51
3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO ACTUAL (MEFE)	52
3.4.1 Procedimiento para la construcción de la MEFE Actual	52
3.4.2 Análisis de la Matriz de evaluación del Factor Externo Actual MEFE	53
3.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO FUTURO (MEFE)	54
3.5.1 Procedimiento para la elaboración de la MEFE Futuro	55
3.5.2 Análisis de la Matriz de Evaluación del Factor Externo Futuro (MEFE)	55
4. ANALISIS DEL SECTOR ECONÓMICO COMPETITIVO	57
4.1 DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN LA CIUDAD DE PASTO	57
4.2 ASPECTOS DEL SECTOR COMERCIALIZADOR DE PRODUCTOS	

DE PAPELERÍA Y ÚTILES ESCOLARES	59
4.3 BARRERAS DE ENTRADA DE COMPETIDORES	61
4.4 BARRERAS DE SALIDA DE COMPETIDORES	61
4.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	61
4.5.1 Construcción de la Matriz de Perfil Competitivo	61
4.5.2 Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo	62
5. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	64
5.1 CAPACIDADES	64
5.1.1 Directiva	64
5.1.1.1 Planeación	64
5.1.1.2 Organización	65
5.1.1.3 Comunicación	65
5.1.1.4 Control	65
5.1.2 Competitiva	66
5.1.2.1 Posicionamiento	66
5.1.2.2 Cobertura del servicio	66
5.1.2.3 Calidad en el servicio	66
5.1.2.4 Participación en el mercado	66
5.1.3 Capacidad financiera	66
5.1.3.1 Análisis de Estados financieros	67
5.1.3.2 Indicadores Financieros	68
5.1.4 Capacidad del Talento Humano	69
5.1.5 Capacidad Tecnológica	70

5.2	MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)	70
5.2.1	Análisis de la matriz de Perfil de Capacidad Interna	71
5.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)	72
5.3.1	Construcción de la Matriz de Evaluación del Factor interno (MEFI)	72
5.3.2	Análisis de la Matriz de Evaluación del Factor interno (MEFI)	73
5.4	MATRIZ GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (GCB)	74
5.4.1	Construcción de la Matriz Grupo Consultor de Boston (GCB)	75
5.4.2	Análisis de la Matriz Grupo Consultor de Boston (GCB)	76
6.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	78
6.1	REDEFINICIÓN DE TIEMPO	78
6.2	REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN	78
6.3	REDEFINICIÓN DE LA VISIÓN	78
6.4	REDEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS	78
6.5	REDEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS	79
6.6	REDEFINICIÓN DE LAS FUNCIONES GENERALES	79
6.7	ESTRUCTURACIÓN ORGANIGRAMA	81
7.	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS	83
7.1	IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS	83
7.1.1	Matriz IE	83
7.1.1.1	Análisis de resultados de la Matriz IE	83
7.1.2	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	84
7.1.2.1	Elaboración de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	85
7.1.2.2	Análisis de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	85

7.1.3 Matriz de la Gran Estrategia	87
7.1.3.1 Construcción de la Matriz de la Gran Estrategia	88
7.1.3.2 Análisis de la Matriz de la Gran Estrategia	88
7.1.4 Matriz DOFA	89
7.2 Análisis de Macroestrategias	91
7.3 Selección de Macroestrategias	91
7.3.1 Desarrollo de mercado	91
7.3.2 Penetración en el Mercado	92
7.3.3 Desarrollo de Producto	93
7.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	93
7.4.1 Construcción de la MCPE	93
7.4.2 Análisis de la MCPE	94
8. PLAN DE ACCIÓN Y OPERATIVO A CORTO PLAZO	96
9. INDICES DE GESTION	98
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFIA	103
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Crecimiento de la población.	47
Cuadro 2. Matriz del Perfil de Capacidad Externo	52
Cuadro 3. Matriz de Evaluación del Factor Externo actual (MEFE)	53
Cuadro 4. Matriz de Evaluación del Factor Externo Futuro (MEFE)	56
Cuadro 5. Matriz de Perfil Competitivo.	63
Cuadro 6. Matriz del Perfil de Capacidad Interna	71
Cuadro 7. Matriz de Evaluación del Factor Interno. (MEFI)	74
Cuadro 8. Selección de variables. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción. (PEEA)	86
Cuadro 9. Matriz DOFA	90
Cuadro 10. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)	95
Cuadro 11. Plan de acción y operativo.	96

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Análisis de los precios de los productos en Papelería La Merced	38
Figura 2. Análisis de la variedad de productos que ofrece Papelería La Merced	38
Figura 3. Análisis de la calificación dada por los clientes hacia la atención recibida por parte de los empleados de Papelería La Merced.	39
Figura 4. Análisis de la ubicación de Papelería La Merced.	39
Figura 5. Análisis de las instalaciones de Papelería La Merced	40
Figura 6. Conocimiento de Papelería la Merced	40
Figura 7. Calificación del servicio al cliente.	41
Figura 8. Análisis de los precios que ofrece Papelería La Merced.	41
Figura 9. Análisis de la calidad de los productos distribuidos por Papelería La Merced.	42
Figura 10. Análisis del personal que labora en Papelería la Merced.	42
Figura 11. Calificación del servicio postventa.	43
Figura 12. Análisis del porque se prefiere a Papelería La Merced.	43
Figura 13. Análisis de la variedad de productos que ofrece Papelería La Merced.	44
Figura 14. Identificación del medio de acceso a los servicios que presta Papelería La Merced.	44
Figura 15. Concepto que tienen los empleados a cerca de la empresa.	45
Figura 16. Análisis del ambiente laboral de la empresa.	45
Figura 17. Análisis del grado de compromiso de los empleados con la empresa.	46
Figura 18. Matriz del Grupo Consultor de Boston.	75
Figura 19. Organigrama.	82
Figura 20. Matriz Interna y Externa IE	84
Figura 21. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	87
Figura 22. Matriz de la Gran Estrategia.	87

ANEXOS

- Anexo A. Encuesta empleados Papelería La Merced
- Anexo B. Encuesta a clientes institucionales Papelería La Merced.
- Anexo C. Encuesta a clientes minoristas Papelería la Merced.
- Anexo D. Cuestionario para directivos Papelería La Merced.

El trabajo de grado, consiste en llevar a cabo un Plan Estratégico a Papelería la Merced, de la ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño, en el cual se realiza un direccionamiento estratégico, que consta de una presentación de la empresa, con su respectiva misión, visión y objetivos estratégicos actuales, seguido de un análisis interno de la empresa y previa identificación de fortalezas y debilidades, con que cuenta la empresa para el desarrollo de su actividad comercial, utilizando las matrices de evaluación interna correspondientes.

El análisis del entorno se lleva a cabo para conocer las oportunidades del sector y del mercado en general y aprovecharlas en beneficio de la empresa, lo mismo que estar al tanto de las amenazas existentes y evitarlas de forma adecuada, ó en su defecto minimizarlas, para que no ocasionen perjuicios a la empresa, desarrollando para ello las matrices de evaluación externa y de perfil competitivo.

La formulación de estrategias es otra parte importante del desarrollo del Plan estratégico, que después de realizar los diagnósticos interno y externo, se buscan las alternativas más adecuadas y se recomiendan estrategias acordes con las necesidades de la empresa y con su capacidad, tanto financiera, como de talento humano, infraestructura, disponibilidad directiva y demás situaciones que se deban tener en cuenta para la implementación de las mismas y lograr los objetivos deseados.

La elaboración de un Plan de acción, dirigido al logro de metas, es una herramienta valiosa para la empresa, ya que es el resultado de un análisis exhaustivo, con propuestas concretas, medibles y cuantificables, que contribuirán con el desarrollo de la competitividad y el posicionamiento de la empresa en el sector comercializador de productos de papelería y útiles escolares y de oficina, acompañado de recomendaciones para la ejecución y evaluación del plan estratégico.

ABSTRACT

The degree work, consists on carrying out a Strategic Plan to Stationery the Merced, of the city of San Juan of Pasto, Department of Nariño, in which is carried out a strategic direction that consists of a presentation of the company, with its respective mission, vision and current strategic objectives, followed by an internal analysis of the company and previous identification of strengths and weaknesses, with which it counts the company for the development of its commercial activity, using the wombs of corresponding internal evaluation.

The analysis of the environment is carried out to know the opportunities of the sector and of the market in general and to take advantage of them in benefit of the company, the same thing that to be the so much of the existent threats and to avoid them in an appropriate way, or in its defect to minimize them, so that they don't cause damages to the company, developing for it the wombs of external evaluation and of competitive profile.

The formulation of strategies is another important part of the development of the strategic Plan that after carrying out the diagnoses intern and external, the most appropriate alternatives are looked for and in agreement strategies are recommended with the necessities of the company and with its capacity, so much financial, as of human talent, infrastructure, readiness directive and other situations that you/they should be kept in mind for the implementation of the same ones and to achieve the wanted objectives.

The elaboration of an action Plan, directed to the achievement of goals, is a valuable tool for the company, since it is the result of an exhaustive analysis, with concrete, appraisable proposals and accountants that will contribute with the development of the competitiveness and the positioning of the company in the sector commercial of stationery products and useful school and of office, accompanied by recommendations for the execution and evaluation of the strategic plan.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto que se lleva a cabo es un Plan Estratégico a la Empresa Papelería La Merced, ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto. Departamento de Nariño, comprendido dentro del periodo 2007-2008.

La idea surge de la necesidad de lograr desarrollar en una empresa su competitividad en el mercado en el cual se desempeña, logrando satisfacción tanto con sus clientes internos, como con los externos, aprovechando las diferentes coyunturas económicas en beneficio de la empresa, e identificar de forma oportuna y adecuada los problemas por los cuales está atravesando y conocer además las oportunidades del mercado o del sector y aprovecharlas para convertirlas en fortalezas de la organización, a través de la implementación o propuesta de un Plan de acción a seguir, con estrategias encaminadas a lograr que la organización se mantenga en el mercado, logre posicionamiento, reconocimiento y sea preferida por los consumidores finales, frente a otras de la misma categoría.

El proyecto surge además a partir de preparar a la empresa Papelería La Merced, para enfrentar con éxito los procesos de comercialización de productos de papelería en general, útiles escolares, equipos de oficina, aprovechando las oportunidades que se encuentran en el mercado regional, buscando nuevas alternativas para lograr una organización de éxito.

Se plantea con este proyecto la necesidad de un trabajo orientado al fortalecimiento técnico de la empresa y el reconocimiento del sector comercializador como fuerza productiva del Departamento de Nariño, en aras de desempeñar un rol esencial en la economía de la región, gracias a su aporte como empresa generadora de progreso.

Con el fin de sentar las bases de un programa ejecutable, el Plan estratégico se llevará a cabo para determinar competencias que al ser implementadas lleven a explorar de forma significativa y eficaz el potencial de la empresa para lograr la captación del mercado, que lleve al logro de las metas propuestas con base en estrategias adecuadas.

El Plan estratégico comprende el análisis interno de la empresa, junto con el análisis externo y el estudio correspondiente del entorno, el análisis del sector, el respectivo Plan de acción y mejoramiento continuo y sus correspondientes propuestas de ejecución y evaluación del plan de acción propuesto, también conocer su potencial de crecimiento y desarrollo, a través de diferentes análisis identificando cuales son sus fortalezas, sus debilidades, determinando las amenazas y las oportunidades que le ofrezca el mercado, estableciendo el comportamiento de la organización frente a la competencia e identificando cuales son los competidores directos y su reacción inmediata ante estos, con la implementación de estrategias que se desarrollaran con el resultado de este proyecto de tal manera que estos conocimientos conlleven a tomar decisiones

acertadas que se conviertan en una oportunidad de crecimiento y desarrollo de la Empresa Papelería La Merced, y con ello su aporte a la sociedad y economía nariñense.

Con este proyecto, también se pretende que la empresa en mención salga en busca de nuevas alternativas comerciales que la ayuden a madurar y lograr las metas propuestas a través de un servicio eficiente y oportuno para sus clientes, contribuyendo a que se prepare para afrontar retos de mayor envergadura y reaccione con criterios lógicos frente a los desafíos de un mercado que crece día a día, y la competencia que cada vez está más preparada y exigente, dispuesta a captar nuevos mercados.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PAPELERÍA LA MERCED DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO DEPARTAMENTO DE NARIÑO PERIODO 2007-2008

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Al centrarnos en el departamento de Nariño, es de anotar la carencia de las empresas de carácter industrial o de transformación de productos, destacándose como primer renglón las labores agrícolas, limitándose a sembrar los productos, cosecharlos, empacarlos y enviarlo al norte del país sin ninguna clase de transformación, siendo este un porcentaje muy alto de la población dedicado a este sector; le sigue en importancia, después de la agricultura las empresas que se dedican a la comercialización de productos, es decir la compra y venta de productos previamente fabricados, estas organizaciones sirven como canales de distribución, para hacerlos llegar al consumidor final en el mayor de los casos.

En la ciudad de san Juan de Pasto, se ha generalizado la idea de la no existencia de empresas, pero si se mira a nuestro alrededor, de puede constatar la presencia de muchas empresas comercializadoras, ya sean micro, pequeñas y medianas. Es de resaltar el emprendimiento que caracteriza a los empresarios nariñenses, quienes con gran habilidad, perseverancia, tesón han forjado sus organizaciones, recurriendo generalmente a recursos propios. La poca utilización de recursos externos para funcionamiento de las empresas les permite tener una estructura económica más sólida, debido a que las utilidades obtenidas en cada ejercicio pueden ser utilizadas de manera más adecuada para reinversión. Dicha estabilidad económica les permite a los empresarios de Pasto poder realizar actividades sin necesidad de recurrir a los créditos, que les acarrearán unos costos adicionales; sin embargo, si algunos recurren a estos, se hacen en bajas proporciones, para mantener sus organizaciones a través del tiempo, conservando una productividad y competitividad en el medio.

Crear empresa, en una región desatendida y olvidada por el gobierno central, no es nada fácil, pero, la característica de los empresarios de esta región del sur es el emprendimiento o deseo de querer hacer las cosas bien, utilizando la fuerza de voluntad, para lograr lo propuesto por difícil que sea, con la firme seguridad de alcanzar las metas, a través de la automotivación, buscando siempre sobresalir, adaptando y desarrollando tecnologías acordes al bien o servicio que se este implementando.

La procedencia de los empresarios nariñenses es desconocida, generalmente son anónimos que han llegado desde lugares apartados del Departamento con la ilusión de forjar un nuevo destino para ellos y sus familias y apropiados de experiencia y entusiasmo han logrado incursionar en el mundo empresarial y

Comercial a pesar de los diversos problemas de tipo social, económico, y de seguridad existentes. Las historias de los empresarios exitosos son de diversa índole, pero no se pueden desconocer porque son ellos los generadores de

progreso y empleos directos e indirectos, que con su empuje, creatividad, ganas de salir adelante, han visto oportunidades de éxito donde otros solo ven amenazas, contribuyendo así con el desarrollo de la región.

Estos empresarios de éxito han aportado con el desarrollo y gestión de ideas, valor agregado a la empresa, que conduzcan a diferenciarla de las demás de su tipo, para lograr el reconocimiento y la preferencia por parte del consumidor final del bien o servicio que se esté ofreciendo.

El sector empresarial del Departamento de Nariño y más específicamente de la ciudad de San Juan de Pasto, está conformado en su mayoría por Fami empresas que se constituyen con aportes de toda la familia ya sean económicos, mano de obra, materia prima, entre otros, que de una manera u otra contribuyen al desarrollo, sostenimiento y supervivencia de la misma a través de la mutua colaboración, que se convierte en fuente principal de proyección y crecimiento hacia el futuro, existiendo también organizaciones con grandes activos, que aunque son en menor cantidad pero que también aportan con la generación de empleo y surgimiento de esta región.

Cabe destacar que el sector comercializador es el primer generador de empleos en la ciudad de San Juan de Pasto, de ahí que se convierta en un icono importante, que sostiene una economía regional con muchas limitaciones, y por ello, es necesario que sus empresarios se apropien de conocimiento y estrategias apropiadas para sacar adelante sus organizaciones.

1.1 JUSTIFICACIÓN

Siendo la competitividad uno de los factores más importantes en la supervivencia de una empresa, es de vital importancia identificar en toda organización, ya sea de carácter público o privado, del sector servicios o comercial, ¿donde está?, ¿hacia donde va?, ¿hacia donde quisiera llegar?, ¿hacia donde debe ir? La respuesta a esta serie de preguntas solo se las puede responder con la realización de un Plan Estratégico muy bien fundamentado, para que arroje resultados objetivos, que luego serán analizados y estudiados, para llevar a cabo un plan de acción que integre estrategias apropiadas, que implementadas en la empresa y con un control y evaluación continua, replanteando si es necesario y en cualquier momento, se logren las metas y objetivos propuestos de crecimiento, producción, financieros, corporativos, penetración de nuevos mercados, consolidación del mercado y ser preferida a la hora de elegir por parte del consumidor final, compitiendo con calidad, cumplimiento, eficiencia, agilidad, que son las claves para el éxito de una empresa.

La presentación del proyecto “Plan Estratégico para la Papelería La Merced, se lleva a cabo con el fin de desarrollar en esta organización un diagnóstico interno y externo para determinar su situación actual, y emprender estrategias adecuadas encaminadas a ofrecerle a esta empresa comercializadora de papelería en general

y útiles de oficina, herramientas para enfrentar la competencia y convertirse en empresa líder en el sector y ser el mejor canal de distribución de este tipo de mercancías, por su eficiencia y agilidad en el servicio ofrecido.

Los conocimientos que nos brinda la academia, deben convertirse en herramientas para interactuar y contribuir al desarrollo de las empresas de la región, aplicando estrategias encaminadas a prepararlas para enfrentarse a un mercado eficientemente. De esta forma se busca por medio de este proyecto traspasar los límites como propuesta académica, romper los paradigmas de la continuidad y salir de la demagogia académica para incursionar y emprender el largo camino de aportar y construirle futuro a la industria del comercio en Nariño.

Una Planeación estratégica dirigida a la empresa Papelería La Merced es una oportunidad para identificar sus debilidades y fortalezas, lo mismo que las oportunidades del entorno inmediato y las amenazas que se generan por las fluctuaciones exógenos del mercado, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos y adoptando mecanismos adecuados y acordes con la capacidad de la empresa, que previamente serán analizados y estratégicamente plasmados en un Plan de Acción.

Se decidió desarrollar este proyecto, como herramienta de gestión, evaluación y consecución, que permitirá enfocar y medir en su verdadera dimensión la naturaleza de los conocimientos que se deben aplicar para perfeccionar la labor económica y social en la organización, y, aprovechar el potencial comercializador y la capacidad instalada para su máximo desarrollo.

Las exigencias que se generan actualmente para las empresas comerciales se convierten en un reto para participar y mantenerse en un mercado competitivo y ampliar sus horizontes en busca de nuevas alternativas de crecimiento y penetración de nuevos mercados que hace necesario que se incorpore a la empresa, alianzas del sector productivo y académico, para hacer frente a los cambios que se están presentando en los campos de la actividad empresarial y laboral orientados a concertar proyectos y programas en beneficio de la empresa privada y contribuir con el desarrollo social y económico de la región.

El sector comercializador es el encargado de mover la economía del Departamento de Nariño y en sí, el de la ciudad de San Juan de Pasto, por lo tanto la importancia de la implementación de técnicas académicas y conocimientos que contribuyan al mejoramiento de las organizaciones comercializadoras a través de un Plan de Acción y mejoramiento continuo, encaminados a la consecución de objetivos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Realizar un Plan estratégico para la empresa Papelería La Merced, de la ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño, periodo 2007- 2008.

1.2.2 Objetivos específicos.

1.2.2.1 Realizar el direccionamiento estratégico de la empresa teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Describir los antecedentes de la empresa Papelería La Merced.

- Realizar el diagnóstico interno mediante la identificación de Fortalezas y debilidades y el desarrollo de las matrices de evaluación interna.

-Realizar el análisis del entorno a través de la identificación de oportunidades y amenazas y la aplicación de las matrices de evaluación externa y de perfil competitivo.

1.2.2.2 Formular las estrategias acordes a los propósitos de la empresa.

1.2.2.3 Elaborar un plan de acción a corto plazo para la Papelería La Merced.

1.2.2.4 Proponer alternativas de mejoramiento, y recomendar acciones de ejecución y evaluación del plan estratégico.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo formular un Plan estratégico para la Papelería La Merced de la ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño, periodo 2007-2008?

1.3.1 Sistematización del problema.

1.3.1.1 Cómo realizar el direccionamiento estratégico de la empresa teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Los antecedentes de la empresa Papelería La Merced.

- El diagnóstico interno con la identificación de Fortalezas y debilidades y el desarrollo de las matrices de evaluación interna.

- El análisis del entorno a través de la identificación de oportunidades y amenazas y la aplicación de las matrices de evaluación externa y de perfil competitivo.

1.3.1.2 ¿Cuáles son las estrategias acordes a los propósitos de la empresa?

1.3.1.3 ¿Cómo elaborar un plan de acción a corto plazo para la Papelería La Merced?

1.3.1.4 ¿Qué alternativas de mejoramiento estratégico y acciones de ejecución y evaluación del plan estratégico recomendar?

1.4 COBERTURA DEL ESTUDIO

1.4.1 Cobertura temporal. El Plan Estratégico de la empresa papelería La Merced se desarrollará en el periodo comprendido entre los años 2007-2008.

1.4.2 Cobertura espacial. El Plan Estratégico para la Empresa Papelería La Merced se lleva a cabo en la Ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño.

1.4.3 Variables

1.4.3.1 Variables internas

- **Atención al cliente.** El interés mayor de la administración de una organización, debe centrarse en la atención oportuna al cliente externo, ya que es él la razón de ser de la empresa, y, es a través de él que la empresa va a lograr los objetivos y metas propuestos. Sus estrategias deben ser encaminadas a la satisfacción total de este personaje.

- **Control de Calidad.** Ofrecer calidad en los productos comercializados, es sinónimo de ganancia para la empresa, ya que un cliente satisfecho, siempre traerá más clientes y por lo tanto es una variable muy importante a la hora de ofrecer un producto o servicio, llevando a cabo un proceso selectivo de proveedores, que ofrezcan condiciones adecuadas de transporte y manejo de las mercancías, para que lleguen en óptimas condiciones al consumidor final.

- **Capacidad de endeudamiento.** La solidez de una empresa denota seguridad y consistencia financiera, convirtiéndose en respaldo ante entidades bancarias y comerciales, que facilitan el acceso a financiación externa. La capacidad de endeudamiento, bien aprovechada, se convierte en una herramienta muy importante a la hora de tomar decisiones para la ejecución de acciones y proyectos de inversión, que contribuyan con el crecimiento de la empresa

- **Infraestructura.** Para determinar la infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades de las empresas comercializadoras de Nariño se debe tener en cuenta, la capacidad financiera, para el abastecimiento oportuno de mercancías, para evitar los faltantes, manejando inventarios de acuerdo a la liquidez o las políticas internas de la organización, es de anotar que las instalaciones locativas de una empresa son parte importante, ya que el cliente necesita un espacio adecuado para realizar sus compras en un ambiente agradable y cómodo.

- **Precio.** El costo mas margen es el primer criterio para la fijación de los precios de venta utilizados por los empresarios del sector comercializador. Mediante este sistema de precios se simplifica la tarea de colocar precios a un producto, y los precios tienden a unificarse entre competidores y se estima que los precios colocados son los más justos para las partes, porque generalmente son los mismos proveedores los que surten a estas empresas de un mismo sector, la diferencia consiste en las condiciones de pago, el manejo de las cantidades solicitadas, que hacen que se utilicen diferentes escalas de precios de acuerdo a la cantidad ó también descuentos por pronto pago.

- **Capacidad directiva.** Es de mucha importancia para que una empresa logre sus objetivos propuestos, el estilo de dirección que se vaya a implementar en la realización de las funciones diversas que se desarrollen y las estrategias que se implementen, la planeación respectiva que se lleve a cabo, junto con una organización y dirección adecuada y un control y evaluación permanente de los logros.

1.4.3.2 Variables externas

- **Proveedores.** Dentro de esta variable se tiene en cuenta a los proveedores de las diferentes mercancías que se comercialicen en la organización, caracterizándose porque estos generalmente son foráneos y puede afectar la cadena de abastecimiento, exigiendo para la empresa una mayor organización y eficiencia en este proceso para mantener los topes de inventarios en el momento adecuado.

- **Competencia.** El factor principal que utilizan los empresarios para evaluar su competencia es la calidad, los precios que manejan, los productos o servicios que ofrecen, las condiciones locativas, las formas de pago, la variedad de productos, y la capacidad financiera, por lo tanto la competencia, es la motivación directa que tienen las empresa para mejorar sus procesos y mantenerse en el mercado, siendo competitivos.

- **Clientes.** Para los empresarios con una necesidad permanente de recursos económicos es factor determinante la cantidad de clientes que prefieran sus servicios, para que así, crezcan los volúmenes de ventas que se traducen en utilidades, la forma de competir es a través de estrategias eficientes como la calidad en el servicio, la atención oportuna, las condiciones y formas de pago, el despacho oportuno, generando valores agregados al servicio de entrega, para lograr con esto la captación del mercado.

1.5 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

1.5.1 Tipo de estudio. La investigación es de tipo exploratorio y cualitativo, porque a través de la información obtenida se identifican variables que ayudan a desarrollar líneas de acción y alternativas encaminadas al logro de los objetivos de la investigación.

1.5.2 Método de investigación. En esta investigación el método utilizado es de tipo deductivo- inductivo, porque se va de los conocimientos teóricos generales a aplicarlos en el caso particular de la empresa y establecer objetivos, luego de la observación de estos fenómenos particulares, se llega a conclusiones generales, que permitan desarrollar el plan de acción adecuado a las necesidades y posibilidades de la empresa en mención.

1.5.3 Fuentes de información

1.5.3.1 Información Primaria. La recolección de información se llevó a cabo utilizando los siguientes instrumentos de información:

- Encuesta a empleados (ver anexo A)
- Encuesta a clientes institucionales (ver anexo B)
- Encuesta a clientes minoristas (ver anexo C)
- Entrevista a directivos de la empresa. (ver anexo D)

1.5.3.2 Información Secundaria. Se tuvo en cuenta la información relacionada con el sector comercializador de productos de papelería y útiles escolares de San Juan de Pasto, a encontrarse en textos, documentos internos de la empresa, páginas Web, estudios académicos, boletines estadísticos y diagnósticos, que permitan la documentación adecuada para lograr los objetivos.

1.5.4 Tratamiento de la información. Para el análisis del cliente interno o empleados y los clientes externos institucionales se llevó a cabo un censo de la población existente, a través de una encuesta, en lo correspondiente a los clientes externos minoristas se tuvo en cuenta técnicas estadísticas para determinar el tamaño de la muestra de la población, en la cual se aplicó las respectivas encuestas.

1.5.4.1. Tabulación de datos. Después de haber realizado el respectivo trabajo de campo y con la información obtenida se procede a realizar la tabulación de los datos, de forma manual, para luego clasificar y organizar los hallazgos obtenidos y ser analizados posteriormente.

1.5.4.2 Presentación de la información. Los resultados encontrados en la investigación son presentados por medio de gráficos y cuadros, basados en los hallazgos respectivos, que sirven de punto de partida para la implementación del Plan de Acción.

1.5.4.3 Cálculo de la muestra. Por tratarse de una investigación de tipo cualitativa y población no definida, ya que no se conoce plenamente de donde provienen las personas que realizan sus compras en la Papelería La Merced. Se utilizó la siguiente fórmula de muestreo aleatorio simple, para encontrar el número de población a encuestar:

$$n = \frac{Z^2 \times 0.25}{E^2}$$

Donde:

Z = Margen de confiabilidad = 90% = 1.64

E = Margen de error = 6% = 0,06

Por lo tanto el número de encuestas a llevar a cabo es de 187.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Marco teórico

1.6.1.1 Planeación Estratégica. El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern y Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del Management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas y además de la importancia de la implementación de valores corporativos. Tabatorny y Jarniu en 1975 plantean la planeación estratégica como el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las acciones y reacciones de la empresa frente a su entorno.

Charles Hoffer y Schendel en 1978 señalan que estrategia son "las características básicas del match que una organización realiza con su entorno". De acuerdo con las anteriores definiciones nos damos cuenta que es un trabajo que se lleva a cabo en conjunto y que contiene metas y objetivos predominando la competencia existente en el entorno. Y es Michael Porter en el año de 1982 con su obra a cerca de las ventajas competitivas lo que hace que las empresas se preocupen por implementar estrategias enfocadas a competir con nuevos productos, nuevas formas de producirlos, nuevas formas de comercializarlos, nuevos segmentos de mercado, entre otros y así prepararse-para-enfrentarse-a-la-competencia.

K. J. Halten: en 1987 definió la Estrategia como " El proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo, para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica". Hacer planeación estratégica no es nada fácil requiere además de conocimientos, los cuales deben ser mezclados con análisis certeros, creatividad, habilidad para manejar las diversas situaciones

del entorno y así llegar a donde se ha propuesto la empresa y obtener el reconocimiento y el posicionamiento deseado.

Sallenave, afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo. Implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

"Planeación estratégica es determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los campos de acción que llevarán a lograrlos y la disposición de recursos necesarios para ello" según Steiner, Es importante anotar que para llevar a cabo una planeación estratégica no solo se debe disponer de herramientas, si no que también es necesario contar con personal capacitado y comprometido que esté dispuesto a llevar a cabo el proyecto encomendado, incluso aplicando planes de contingencia para superar inconvenientes no previstos. La esencia de la planeación estratégica es obtener beneficios de las fortalezas de la empresa, aprovechar oportunidades del entorno, superar las debilidades y minimizar las amenazas externas, logrando así un ambiente propicio para la consecución de metas y objetivos.

El nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de toda empresa según Michael Porter es que: "Todo planeamiento se resume en saber las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Y luego diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, dichos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles. La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La aplicación de estrategias en una empresa requiere de cambios en ella, construcción de escenarios futuros, flexibilidad, manejo de conflictos y adaptación al cambio, convenciendo a los implicados de la necesidad de conocer y analizar la situación actual propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles y la importancia que representa la participación de los trabajadores como elemento clave en el proceso de dirección para una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma. Para 1980 Michael Porter en su Obra “Estrategias Competitivas: Técnicas para el análisis de la industria y los competidores”, establece cinco fuerzas competitivas para determinar la competencia en los diferentes sectores económicos. La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo esta cambiando. En cualquier sector, según Porter, ya sea nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas:

- **La amenaza de nuevas incorporaciones:** estas amenazan limitan el potencial general de obtención de beneficios en el sector, por que los recién incorporados aportan nueva capacidad y buscan la forma de hacerse con una participación en el mercado a base de reducir los márgenes.

- **La amenaza de productos o servicios sustitutos:** para un empresa es más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, puesto que constantemente estarán enfrentados a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos y por ende mucha más inversión para marcar la diferencia y lograr el posicionamiento en la mente de los consumidores.

- **El poder de negociación de los proveedores:** un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

- **El poder de negociación de los compradores:** un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

- **La rivalidad entre los competidores existentes:** 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 industria¹.

La importancia de que una empresa conozca quien es, donde está y hacia donde se dirige, o sea que tenga identificado su misión, su visión, sus objetivos a corto, mediano ó largo plazo, conlleva a ésta de manera directa a planear de forma dirigida y establecer que pasos debe dar para mantenerse, crecer en el mercado y generar utilidades.

Es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y es la que va a suministrar a los clientes. La misión es el por qué de la existencia de la organización, el qué debe hacer y cómo va a diferenciar a la empresa de todas las demás.

Sin planeación, los directivos de una empresa no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos, ni siquiera la idea clara de que es lo que necesitan organizar. No pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan, tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino, la planeación es de vital importancia en cualquier empresa ya sea grande, mediana, pequeña ó microempresa, siendo el control herramienta definitiva para lograr lo planeado.²

Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial de la Planeación estratégica y aseguran que la acción que se emprenda corresponda a la consecución de las mismas. Son las metas las que orientan y muestran hacia donde se dirige, y hace que se unan esfuerzos para llegar allá a través de la planeación y obviamente llevando a cabo un estricto control y evaluación, para corregir o volver a planear otra vez si es necesario.³

Cuando Goodstein, Nolan y Pfeiffer definen a la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”, es cuando la visión de la empresa se establece para determinar hacia donde se quiere llegar, en determinado periodo de tiempo, aplicando diversas acciones, con una clara definición de los objetivos y estrategias a desarrollarse, que deben ser comunicados a través de toda la organización, para lograr así el compromiso de todos los integrantes de la institución, ya que cuando se conoce de las funciones, es más fácil llevarlas a cabo.

¹ PORTER, Michael. “La ventaja competitiva de las Naciones” 1990

² STONER, James y FREEMAN, Edward: ADMINISTRACION, Mexico Prentice Hall Hispanoamericana, S. 1996

³ DAVID, Fred, CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA, Prentice hall. México, 1997

Realizar un análisis interno, es necesario para fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización, son las actividades internas que puede controlar la organización o sea que dependen de ella, estas incluyen las actividades de la gerencia general, conformación del talento humano, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción, investigación y desarrollo, entre otros. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo y grado de motivación de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes. El proceso de identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización, en las áreas funcionales de un negocio es una actividad importante de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fortalezas y disminuyan las debilidades internas, es en esta etapa cuando se puede observar que las compañías desarrollan ventajas competitivas.⁴

El análisis externo de las empresas tiene como objetivo identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; es decir afectan a la empresa sin que los directivos o guías puedan hacer mucho para evitarlas, lo que se debe hacer es implementar políticas preventivas, si es posible antes de que los factores exógenos afecten la empresa y adelantarse a los acontecimientos de forma proactiva.

En el análisis externo se deben tener en cuenta los diversos entornos que están interrelacionados, unos con otros. El entorno inmediato o el sector en el cual se encuentra la empresa, la posición que ocupa frente a la competencia inmediata, el posicionamiento en el mercado; otro es el entorno nacional, que consiste en evaluar las tendencias económicas, sociales, políticas, legales, tecnológicas, demográficas, que de una u otra forma afecten a la empresa ya sea positiva o negativamente. El tercer entorno por analizar es el macroambiente, que es mucho más amplio y es lo concerniente a los factores internacionales, como la tecnología, la competencia extranjera, los aranceles, las políticas aduaneras, acuerdos entre países.

Después de llevar a cabo los respectivos análisis interno y externo, se procederá a evaluar y comparar las oportunidades encontradas, con las debilidades, fortalezas y amenazas respectivas, para proceder a implementar las estrategias adecuadas, que van a maximizar las fortalezas de la organización, aprovechando las oportunidades existentes en el mercado, evitando las amenazas y superando las debilidades. Al elegir entre las posibilidades disponibles se deberán

⁴ DAVID, Fred R.: CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA. Prentice hall.mexico,1997

seleccionar las que mejor se adecuen a las capacidades de organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades competitivas se pueden desarrollar a través de inversión en recursos humanos, tecnología, infraestructura, que de todas formas es un proceso a mediano o largo plazo, Por tanto, no es conveniente emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deben explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

La implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos medibles y reales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Por lo tanto para alcanzar el éxito, es importante detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.⁵

Para implementar una estrategia se debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Estos deben decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones implementadas. Los controles deben ir desde el mercado y la producción hasta la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados, de acuerdo a los logros obtenidos.

Después de la correspondiente implementación de las estrategias respectivas es imprescindible la evaluación correspondiente, para tener una idea clara y precisa, **Richard P. Rumelt** ha descrito cuatro criterios:” 1. La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes, 2. Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia, 3. Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización, y 4. Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada”. Durante la evaluación es de suma importancia que los gerentes de la empresa sepan definitivamente cuando una estrategia no está funcionando bien, y la necesidad para sugerir cambios. Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

Una buena implementación de un plan estratégico debe dar como resultado un

⁵ HILL, Charles y JONES, Gareth ADMINISTRACION ESTRATEGICA, UN ENFOQUE INTEGRADO, Mc Graw Hill tercera edición. 1996

aumento en el valor de la empresa. Todo proceso de desarrollo de estrategias debe culminar en una validación financiera positiva del valor de la empresa.

El proceso de un plan estratégico, necesariamente va a contribuir con el desarrollo de la competitividad de la empresa, Porter, afirma que las empresas deben de construir ventajas, en lugar de solo eliminar desventajas. La competitividad consiste en plantear y desarrollar iniciativas de negocio, que evolucionen los modelos de empresas.

La ventaja competitiva de una empresa consiste en desarrollar habilidades, de las cuales carezcan los competidores, para obtener rendimientos superiores a ellos. Para alcanzar el éxito competitivo las empresas deben desarrollar ventajas competitivas en diferentes aspectos, ya sea con diferenciación del producto, reducción de costos, políticas de calidad total, etc. ya que esto se traduce directamente en el crecimiento de la productividad. Para lograr ventajas competitivas es necesario, no solo reaccionar a los estímulos del entorno, si no influir en él para que esté a favor de la empresa, y lograr posición en el mercado, aprovechando las coyunturas económicas favorables.

1.6.2 Marco conceptual

Amenazas: es un factor externo de hechos o tendencias de una empresa que limitan o dificultan el desarrollo de una empresa y no pueden ser controlados por la misma.

Análisis interno: comprende la identificación de las debilidades y fortalezas, con las cuales cuenta la organización.

Análisis externo: consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización.

Debilidades: factor interno de una organización que dificulta el éxito de la empresa.

Definición de producto: se considera como el conjunto de atributos que se ofrecen a través de un bien o servicio, ya sea tangible e intangible.

Demanda: son las cantidades de un producto o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar a los diferentes precios del mercado

Estrategia: la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo en la empresa, con la implementación de planes de acción y recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Fortalezas: es un factor interno de la organización que comprende atributos que contribuyen con el logro de los objetivos.

Matriz DOFA: es una herramienta de comparación y formulación de estrategias a través de posibilidades resultantes del cruce de fortalezas con oportunidades, aprovechar oportunidades para atenuar debilidades, aprovechar fortalezas para evitar amenazas y atenuar las debilidades y las amenazas. El propósito central de la matriz DOFA es exaltar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Matriz de la evaluación del factor externo (MEFE): identificar los factores externos claves para la empresa y llevar a cabo con ellos una ponderación según la importancia relativa en el sector.

Matriz del perfil de capacidad interno (PCI): es el medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en comparación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

Matriz de la evaluación del factor interno (MEFI): identificar los factores internos claves para la empresa, y asignarles un valor ponderado de acuerdo a su importancia relativa para la empresa.

Matriz de segmentación ó producto mercado: se tiene en cuenta los clientes actuales y nuevos, lo mismo que el mercado, si es nuevo o actual, para de acuerdo a esto aplicar las diferentes estrategias.

Mercado: es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes con necesidades y deseos de satisfacción a través de los bienes y servicios allí ofrecidos.

Mercado local: es aquel que puede desarrollarse en un lugar establecido dentro de un área metropolitana.

Mercado nacional: es aquel que efectúa intercambio de bienes y servicios en todo el territorio nacional.

Mercado objetivo: lugar específico hacia el cual van dirigidas las estrategias de los productores.

Mercado regional: es aquel que cubre zonas geográficas determinadas libremente.

Misión: es la razón de ser de la empresa, el motivo para el cual fue creada, el propósito que la distingue de los otros negocios.

Oferta: es la cantidad de productos o servicios que los productores están dispuestos a producir a los diferentes precios del mercado.

Oportunidades: factor externo que pueden facilitar y beneficiar el desarrollo de la empresa si se aprovechan adecuadamente.

Planeación: es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para lograrlos.

Planeación estratégica: proceso mediante el cual los directivos de una organización prevén el futuro y desarrollan procedimientos y operaciones encaminadas a la consecución de objetivos.

Segmentación de mercado: proceso mediante el cual se identifica o se toma un grupo de compradores homogéneos, y se divide el mercado de acuerdo a los diferentes deseos de compra o requerimientos de los consumidores.

Táctica: es la determinación de metas u objetivos a corto plazo.

Visión: es la representación de lo que una empresa quiere y desea ver en el futuro, en un periodo determinado de tiempo, señalando el camino que pretende recorrer para lograr el desarrollo esperado.

1.6.3 Marco legal e institucional. Las empresas privadas comerciales como es el caso de Papelería La merced, se encuentran regidas por el Código de Comercio, Código Civil y sus leyes complementarias, además están vigiladas por la Superintendencia de sociedades, es necesario además realizar el respectivo registro en Cámara de Comercio y cancelar anualmente los respectivos impuestos de Industria y Comercio, contemplados en la Ley Tributaria.

2. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Papelería La Merced, es una empresa comercial, dedicada a proveer de útiles escolares y productos de papelería y oficina, al por mayor y menor la administración está a cargo de la señora Graciela Guerrón, de quien surgió la idea de buscar una fuente de trabajo, para ella y su familia, empezó a pensar en el tipo de negocio, que le gustaría tener, y después de descartar unos y otros, se decidió por crear esta empresa, dedicada a la comercialización de productos de papelería, útiles escolares y de oficina.

Papelería La Merced fue creada el 23 de agosto de 2000, según registro de la Cámara de comercio de Pasto, como persona natural, con capital que fue suministrado en calidad de préstamo por dos hermanos de la señora Graciela. En un principio la incertidumbre era muy grande, de poder cumplir con los compromisos asumidos para lograr mantenerse en el mercado, desarrollando capacidades gerenciales, ya que carecía de conocimientos y experiencia para realizar estas labores, que se convertían en un reto importante para sacarlas adelante.

El inicio de las actividades se llevó a cabo en un local pequeño, poco adecuado, tomado en arriendo ubicado en la calle 18 No 21B 35, que no cumplía mucho con las expectativas y fue por esto que al poco tiempo se tomó la decisión de mejorar de sitio de atención al público y arrendar en un lugar más amplio y que brindará más comodidad para desarrollar las actividades, a pocos metros del anterior lugar y es por eso que en la actualidad se encuentra ubicada en la calle 18 No 21 B 17. al costado de la nueva plaza del carnaval, sector considerado un sitio estratégico para el desarrollo de su razón social, donde el flujo de personas es abundante, lo que se convierta en una oportunidad, siendo proveedor de toda clase papelería, útiles escolares, y de escritorio, literatura en general, elementos de oficina, morrales y maletines para todos los gustos y demás productos relacionados con la actividad y labores adyacentes a la misión de la empresa.

Las compras se realizaron ciento por ciento de contado, ya que la empresa no tenía trayectoria y no era reconocida en el gremio, para tener acceso a créditos, por ello se iniciaron las operaciones mercantiles con recursos netamente propios, lo que significó un esfuerzo muy grande, siendo así mismo la inversión, que se constituyo favorablemente en el surgimiento, consolidación y posicionamiento de la empresa del que ahora goza en la actualidad.

La empresa ha atravesado por diferentes circunstancias de incertidumbre ocasionadas por las diferentes fluctuaciones económicas exogenas que no son fáciles de controlar, ya que no dependen de la empresa ni de sus directivos sino de condiciones del mercado o de políticas establecidas por entes externos que

afectan directamente la estabilidad de todas las empresas o simplemente la competencia desleal que afecta de forma directa, pero con esfuerzo y dedicación e implementando técnicas, ya sean reactivas o proactivas, se ha logrado consolidar paso a paso en el mercado.

2.1.1 Tipo de clientes

Papelería La Merced tiene dos tipos de clientes:

- **Clientes institucionales.** Son entidades publicas y/o privadas que realizan compras de papelería y útiles de oficina, al por mayor, para el desarrollo de sus actividades administrativas al por mayor a través de líneas de crédito ofrecidas por papelería La Merced. Los pedidos son tomados generalmente por el vendedor externo en el domicilio de la entidad, y luego son despachados mediante el servicio a domicilio.

Los clientes institucionales para la empresa representan más o menos el 90% de las ventas totales. Entre los clientes institucionales tenemos: Hospital San Pedro, CORPONARIÑO, hospital San Rafael, Alcaldía de los municipios de Pasto, Imues El Rosario entre otros y el IDATT y algunos clientes ocasionales de otras alcaldías del Departamento.

- **Clientes minoristas.** Son los clientes que realizan las compras directamente en el punto de venta, generalmente son ventas al por menor y de contado. Los clientes minoristas representan más o menos para la empresa un porcentaje de ventas totales del 10%.

2.1.2 Portafolio de servicios

Los servicios ofrecidos por Papelería la Merced son los siguientes:

- Venta de productos por mayor y menor de papelería en general, útiles escolares, textos escolares, libros de literatura, y todo lo relacionado que es ofrecido tanto a los clientes institucionales como a los clientes minoristas que visitan el punto de venta, manteniendo siempre la política de ofrecer productos de calidad y el mejor precio del mercado.
- Ventas sobre pedido de productos de aseo, equipos y muebles de oficina, estos productos son despachados sobre pedido a través de catalogo, principalmente a clientes institucionales que lo solicitan y es el jefe de compras quien se encarga de solicitarlos a los proveedores respectivos con los cuales se tiene esta clase de convenio para posteriormente ser despachados al cliente.
- Servicio a domicilio a clientes institucionales, ofrecido de manera indiscriminada, no importa la cantidad solicitada, despachado de forma inmediata.

- Servicio de fotocopias, la implementación de este servicio es muy significativo, ya que atrae más clientes y esto desencadena en que al solicitar este servicio, simultáneamente, se lleva a cabo un proceso de expansión de la empresa, que logra efectos de que sea reconocida por diferentes sectores de la población.
- Punto de venta de celulares y minutos. La venta de estos equipos representan una etapa de auge, por lo tanto la implementación de esta estrategia es muy importante ya que conlleva un flujo más amplio de personas que visitan el almacén.

2.1.3 Misión actual. Empresa privada dedicada a la comercialización de productos de oficina, papelería y útiles escolares, que trabaja para satisfacer al cliente, ofreciéndole productos de calidad y un servicio ágil y oportuno, con los mejores precios del mercado.

2.1.4 Visión actual. Convertirse en una empresa productiva, líder en la región en proveer papelería y útiles de oficina, trabajando con principios de honestidad y responsabilidad para contribuir con el desarrollo de la región.

2.1.5 Principios Corporativos

- **Excelencia en el servicio.** Los empleados de la institución se caracterizan por ofrecer un servicio de calidad y buscar ante todo la satisfacción del cliente, razón de ser de la empresa.

- **Honestidad.** Se encuentra inmersa en las actividades cotidianas que se llevan a cabo en la empresa, representada en la calidad humana del personal que allí labora.

- **Compromiso.** Mantener un compromiso permanente por parte de todos y cada una de las personas que laboran, enfocando sus esfuerzos hacia su trabajo y la empresa y hacia la sociedad en general.

- **Trabajo en equipo.** Indispensable para el desarrollo de las actividades y el buen funcionamiento de la organización, a través de la integración para el desarrollo de las labores, acompañadas de colaboración y apoyo mutuo.

- **Igualdad.** La organización no reconoce ningún tipo de discriminación política, racial, económica o social, en lo relacionado con clientes, proveedores, empleados o cualquier persona o individuo que se relacione con la empresa.

2.1.6 Objetivos Estratégicos

- Lograr posicionarse en el sector como el proveedor líder de productos de papelería y útiles escolares y de oficina de la ciudad de Pasto.

- lograr expandir su mercado, orientando sus ventas a las instituciones públicas y

privadas de los municipios vecinos del departamento.

- Mantenerse en el sector y crecer, siendo generadora de utilidades, fuentes de trabajo y desarrollo de la región.
- Recuperar la cartera que se encuentra en mora.
- Aumentar el volumen de ventas, tanto en el punto de venta, como en la captación de nuevos clientes institucionales, con estrategias adecuadas, que conduzcan al éxito de la empresa.

2.1.7 Estructura general de la empresa

2.1.7.1 Análisis Cultura corporativa

- **Principios organizacionales.** Al interior de la organización se manejan principios de honradez, respeto, compromiso, responsabilidad y trabajo en equipo, que conllevan al éxito de la empresa y a la satisfacción del cliente interno y externo y contribuyen al desarrollo de la región.

- **Estructura organizacional.** La estructura organizacional es de tipo lineal, dado las características de la empresa, que es relativamente pequeña y esta en etapa inicial de su historia y las funciones desarrolladas son básicas y rutinarias, además entre los superiores y los subordinados existen líneas directas de autoridad y responsabilidad, además no hay especialización en las funciones, empezando por la gerente, realiza diversidad de funciones y conoce de todas las circunstancias de la empresa, lo mismo que los demás colaboradores, no tienen definidas exactamente sus funciones, ya que se carece de los respectivos manuales.

- **Organización administrativa.** Está conformada, en primer lugar por la Gerente-Propietaria y los empleados de planta que dependen directamente de la supervisión y control de gerencia, en su orden:

- Contador
- Asesor jurídico
- Secretaria
- Jefe de compras.
- Asesor de ventas externo.
- 3 vendedores de mostrador
- Mensajero.

2.1.7.2 Funciones generales

- **Gerente.**

Llevar la representación legal de la empresa.

- Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los programas y funciones de la empresa.

- Nombrar, contratar y remover de acuerdo con las circunstancias al personal de la empresa, el cual está bajo su inmediata inspección y subordinación.

- Velar por la correcta utilización, y el debido mantenimiento de los recursos de la empresa.

- Celebrar los actos y contratos, comprendidos dentro del objeto social de la empresa.

- proveer por el oportuno recaudo de los ingresos, ordenar los gastos y en general dirigir todas las operaciones propias de la empresa, para un buen desarrollo.

- **Contador.** Sus funciones consisten en la debida aplicación de conocimientos propios de la carrera profesional, para realizar la coordinación, verificación y control de la ejecución de los registros correspondientes a las transacciones financieras y comerciales de la empresa y la oportuna elaboración y presentación de los informes y documentos.

- **Asesor jurídico.** Le corresponde asistir directamente al gerente en el trámite y solución de asuntos de orden jurídico que sean necesarios, en el desarrollo de las actividades de la empresa.

- **Secretaria.** Cumplir funciones que requieran el desarrollo de actividades de transcripción y de sistematización, manejo de archivo en general, asistencia de actividades de gerencia y otras funciones afines.

- **Jefe de compras.** Las funciones de este cargo están representadas en todo lo relacionado con compras de mercancías y la atención a proveedores en general, ya sean regionales o foráneos, para mantener inventarios adecuados y evitar faltantes o sobrantes de mercancías, que alteren el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

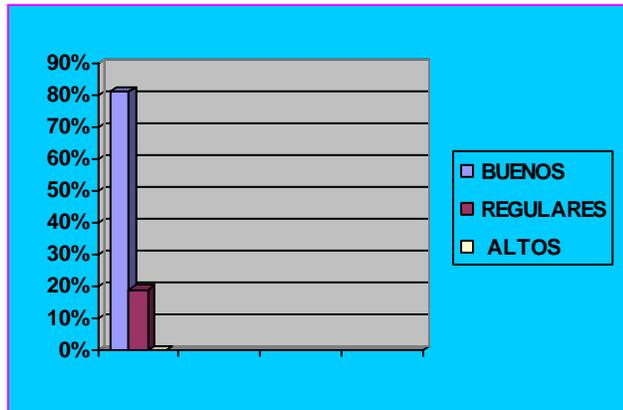
- **Vendedores de mostrador (3).** Cumplir funciones de ventas y atención directa al público en general y colaborar en actividades inherentes a sus funciones.

- **Asesor de ventas externo.** Realizar visitas a domicilio a los clientes institucionales, para atender sus requerimientos de pedidos y además propender por mantener los clientes actuales y captar nuevos.
- **Mensajero.** Realizar los respectivos repartos de pedidos al domicilio de los clientes y demás actividades externas de la empresa, que requieran de elaboración y funciones de mensajería.

2.1.8 Resultados del análisis del mercado

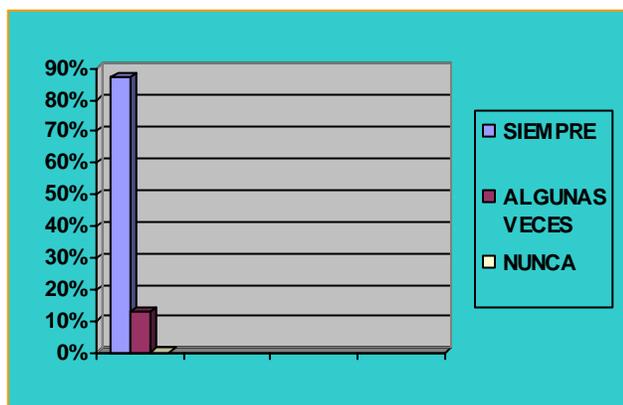
2.1.8.1 Resultados de encuestas realizadas a clientes minoristas

Figura 1. Análisis de los precios de los productos en Papelería la Merced



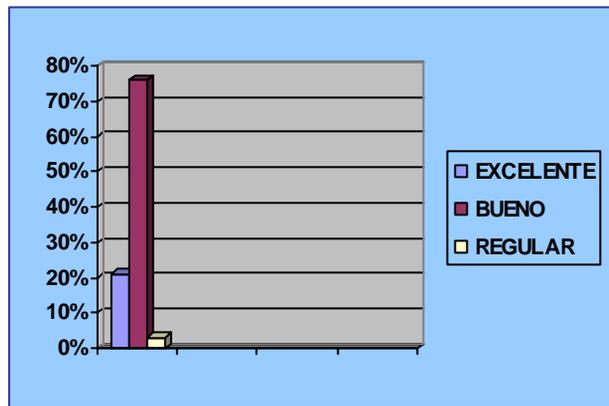
Teniendo en cuenta el servicio ofrecido por la empresa, la calificación que se obtuvo es que el 81% de los clientes opina que el servicio es bueno, en tanto que el 19% restante opina que el servicio es regular.

Figura 2. Análisis de la variedad de productos que ofrece Papelería la Merced



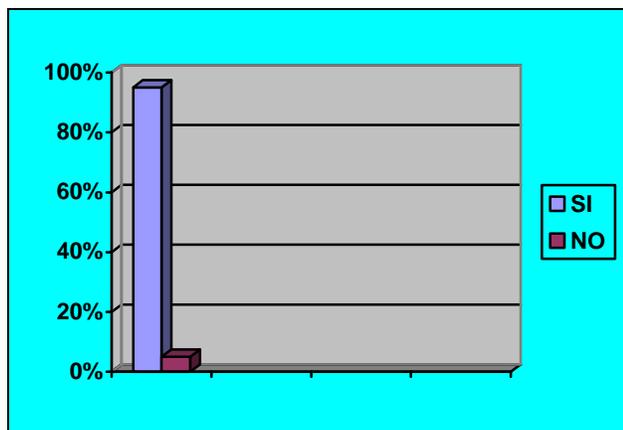
Al preguntar a los clientes minoristas a cerca de si encuentra los productos que requiere en Papelería la Merced, se obtuvo los siguientes resultados: el 87%, contestó que siempre encontraba lo requerido, frente a un 13%, que opinó que algunas veces, encontraba lo requerido.

Figura 3. Análisis de la calificación dada por los clientes, hacia la atención recibida por parte de los empleados



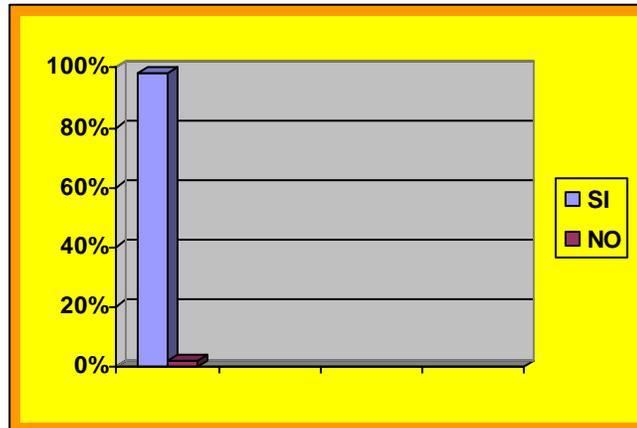
Al solicitar a los clientes minoristas que califiquen la atención recibida por parte de los empleados de la papelería, contestaron que el 21%, era excelente, el 76%, era buena y el 3%, dijo que la atención era regular.

Figura 4. Análisis de la ubicación de Papelería la Merced



Se preguntó a los clientes minoristas, sobre la facilidad de acceso a Papelería La Merced, los encuestados contestaron, que si era fácil el 95% y que NO era fácil el 5%.

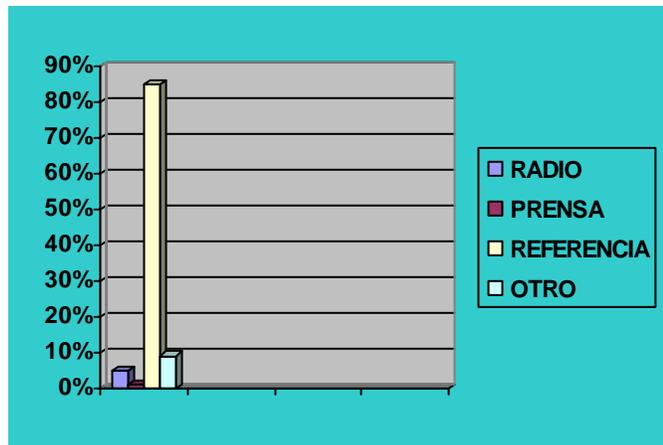
Figura 5. Análisis de las instalaciones de Papelería la Merced



Teniendo en cuenta las instalaciones físicas en el cual se desarrollan las actividades del objeto social de la empresa, se pudo establecer que el 98% de los encuestados contestaron que las instalaciones son adecuadas para llevar a cabo las compras con comodidad, frente a un 2%, que contestó, que no eran adecuadas.

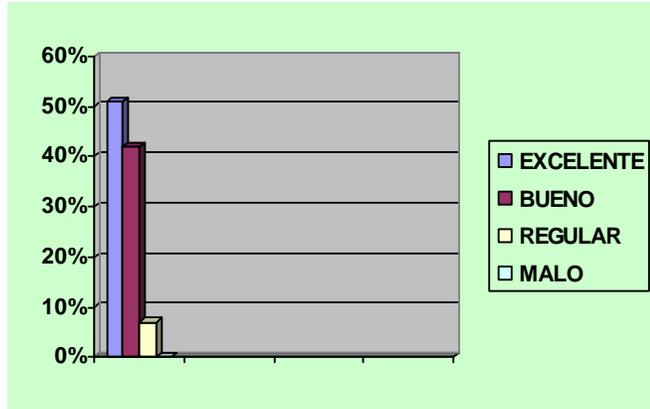
2.1.8.2 Resultado de encuestas realizadas a clientes institucionales

Figura 6. Conocimiento de Papelería la Merced



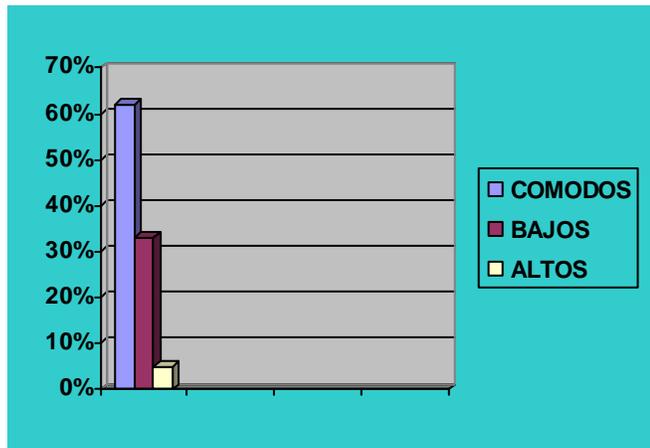
Los clientes institucionales contestaron que la forma como tuvieron conocimiento de la empresa fue principalmente por referencia de otras personas con el 85%, a través de la radio, con un 5%, otro medio con el 9% y por prensa escrita con un 1%.

Figura 7. Calificación del servicio al cliente



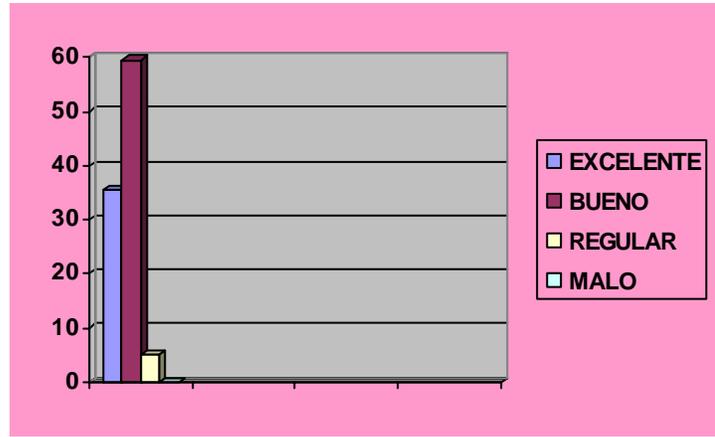
Al calificar el servicio al cliente por parte de los clientes institucionales, se conoció que el 51%, lo calificaron como excelente, el 42%, lo calificaron como bueno, frente a un 7% que contestó que era regular

Figura 8. Análisis de los precios que ofrece Papelería la Merced



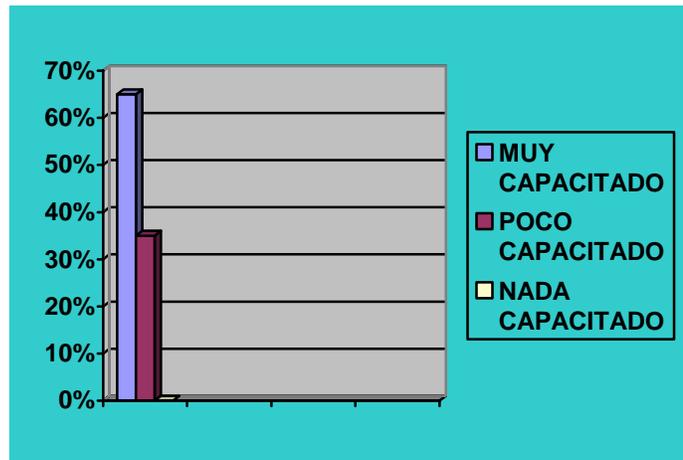
Al encuestar a clientes institucionales a cerca de su opinión sobre los precios que ofrece papelería la Merced, los resultados fueron los siguientes; que eran cómodos contestaron el 62%, que eran bajos el 33% y un 5% contestó que eran altos.

Figura 9. Análisis de la calidad de los productos distribuidos por Papelería La Merced.



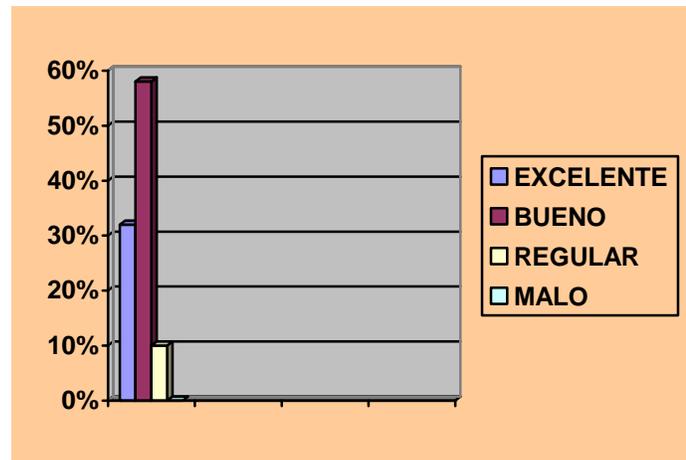
La calificación en lo que corresponde con la calidad de los productos que ofrece Papelería La Merced, los resultados obtenidos fueron, excelente con un 35,4%, buena, con un 59,6% y regular con un 5%.

- **Figura 10. Análisis del personal que labora en Papelería la Merced**



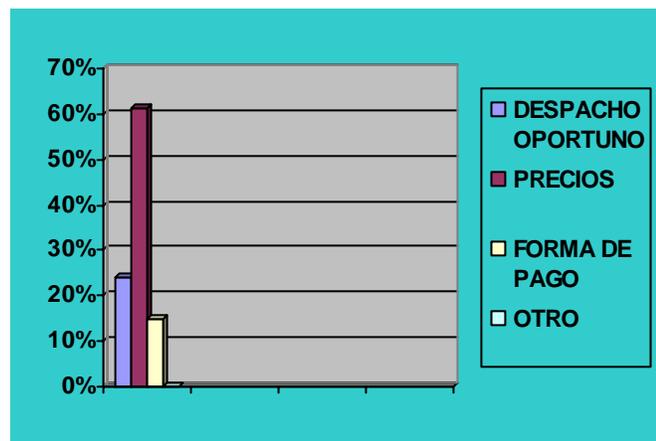
Con respecto a la calificación del personal que labora en papelería La Merced, se destacan los siguientes resultados: el 65%, coincidió en afirmar que era muy capacitado, en tanto que el 35%, coincidió en afirmar que estaba poco capacitado.

- **Figura 11. Calificación del servicio postventa**



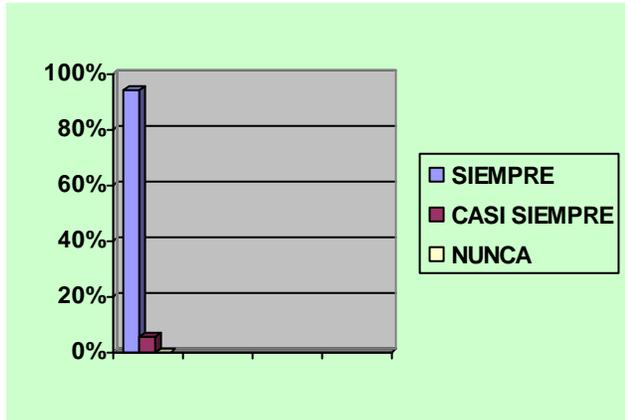
El servicio postventa fue calificado un 32%, como excelente, un 58%, bueno y un 10%, calificado como malo.

Figura 12. Análisis del porque se prefiere a Papelería la Merced



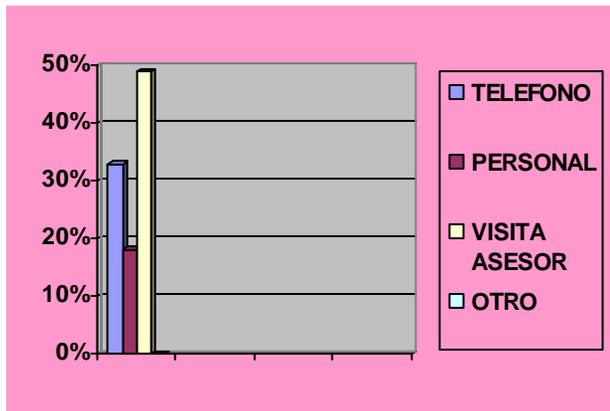
El 24% de los clientes institucionales encuestados, prefiere a Papelería La Merced, por el despacho oportuno de los pedidos solicitados, el 61%, la prefiere por los precios bajos, en tanto que el 15%, la prefiere por las formas de pago que ofrece la empresa.

Figura 13. Análisis de la variedad de productos que ofrece Papelería la Merced



Los clientes institucionales que contestaron, que siempre encuentran variedad de productos fue del 94%, mientras que un 6%, contestó que casi siempre.

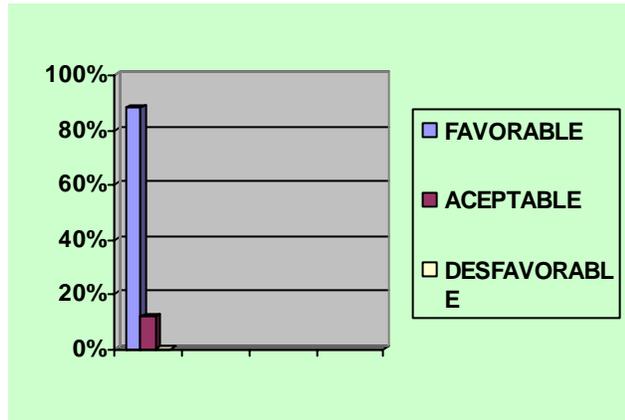
Figura 14. Identificación del medio de acceso a los servicios de Papelería la Merced



La forma que más preferían para proveerse de suministros fue a través del asesor en ventas, con un 49%, seguido de la utilización del teléfono, con un 33%, y de forma personal con un 18%.

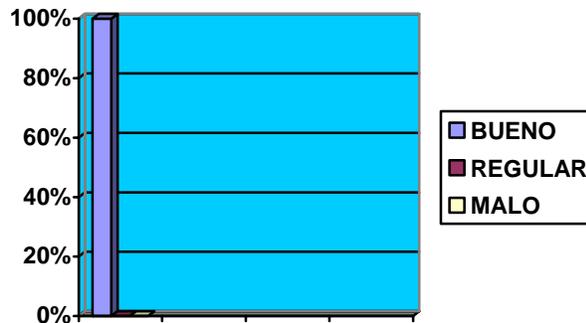
2.1.8.3 Resultado encuesta para empleados Papelería la Merced

Figura 15. Concepto que tienen los empleados a cerca de la empresa



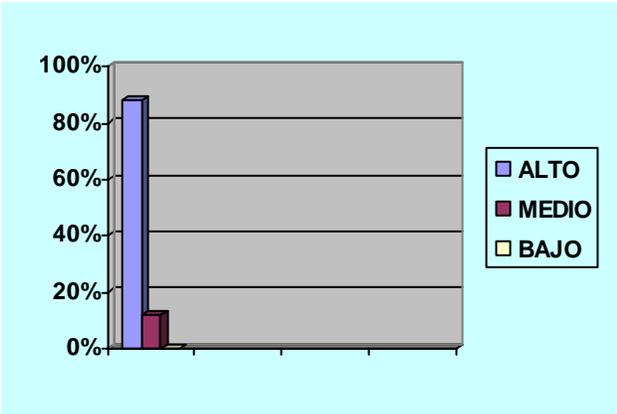
El concepto que tienen los empleados con respecto de la empresa es del 88% de favorabilidad, en tanto que un 12%, corresponde a un concepto aceptable.

Figura 16. Análisis del ambiente laboral de la empresa



El 100% de los empleados coincidieron en afirmar que el ambiente laboral de la empresa es bueno.

Figura 17. Análisis del grado de compromiso de los empleados para con la empresa



El grado de compromiso alto de los empleados, para con la empresa, corresponde al 88%, mientras que el 12%, corresponde a un grado medio de compromiso.

3. ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.

3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

3.1.1 Entorno Económico

- **Acceso a financiación externa.** Las múltiples posibilidades de apalancamiento existentes en la actualidad, y a bajas tasas de interés es una oportunidad que se debe aprovechar, porque dado la circunstancia del fenómeno Volcán Galeras, el gobierno central ha centrado su atención en esta región, para mitigar en parte la problemática existente, ofreciendo a los empresarios, créditos blandos y de fácil acceso, para la recuperación de la economía, lo cual se lo considera como una oportunidad muy grande para acceder a capital de trabajo e inversión, para mejorar las condiciones actuales de la empresa.

- **El alto nivel del desempleo y subempleo,** El nivel de desempleo es un factor que ejerce mucha influencia en el desarrollo de la economía, ya que al disminuir las ofertas de empleo, también disminuye el poder adquisitivo de los individuos y de las familias, desmejorando su calidad de vida, convirtiéndose, en un gran problema social, que afecta directamente el consumo, y hace que las empresas sean menos productivas, generando inestabilidad en los diferentes sectores económicos.

Es una amenaza mayor, ya que el poder adquisitivo de esta población es nulo o muy bajo, en el caso del subempleo y se refleja en el comportamiento de las ventas, que descienden aparatosamente, sobre todo en el primer trimestre del año, donde los índices de desempleo son más altos, según fuente del DANE.

- **La reforma Tributaria,** es otra amenaza que afecta al sector comercializador de productos de papelería, oficina y útiles escolares, ya que el incremento del IVA a casi todos los productos de primera necesidad, ocasiona un alza en el costo de vida, además con el desmonte paulatino de los subsidios a los diferentes servicios públicos, estos suben drásticamente, afectando negativamente el poder adquisitivo de la población en general y de las empresas generadoras de riqueza.

3.1.2 Entorno Demográfico

Cuadro 1. Crecimiento de la Población

AÑO	TOTAL POBLACION NARIÑO	TOTAL POBLACION PASTO
1993	1.274.708	294.024
2005	1.531.777	383.846

Fuente: DANE

Teniendo en cuenta los datos estadísticos suministrados por el Departamento Nacional de estadística DANE de los dos últimos censos de población realizados, en el año de 1993 y el último en el año de 2005, los datos numéricos nos dicen que la población tanto en el departamento de Nariño, como en la ciudad de Pasto tiende a crecer, lo cual es considerado como una oportunidad del macroentorno para que la empresa la aproveche, ya que este factor, representa un potencial de clientes mayor, representado en un futuro como incremento del volumen de las ventas.

3.1.3 Entorno Geográfico. La ubicación geográfica de la ciudad de San Juan de Pasto, es privilegiada, dadas las condiciones de la frontera con el vecino país del Ecuador, llevando a cabo relaciones comerciales bilaterales que benefician a los dos lados de las respectivas economías, convirtiéndose esto en una ventaja competitiva para las empresas teniendo en cuenta las normas legales de importaciones y exportaciones y los tratados bilaterales de comercio establecidos y en general con la apertura económica, factores que son convenientes y contribuyen con el desarrollo de la región, considerándolo una oportunidad, que es necesario aprovechar en beneficio de la empresa.

Se puede argumentar, además que el almacén o punto de venta está en un lugar muy estratégico, que recientemente fue readecuado y que promete en el corto plazo un desarrollo evidente de la zona, siendo además de fácil acceso y de gran flujo de personas, ya que es un paso obligado de transeúntes, destacándose que frente a las instalaciones existe una zona de parqueo muy amplia, para realizar las compras por parte de los clientes con comodidad.

Desde otra óptica la posición geográfica de frontera de la ciudad de Pasto, se constituye en una amenaza, debido al contrabando de mercancías de papelería en general, convirtiéndose en el factor que más afecta al libre desarrollo de la actividad, y el cual se acrecienta por los altos niveles de desempleo y subempleo en la ciudad de Pasto, que llegan a ser los más altos del país, según el último informe del último trimestre del año 2006, suministrado por el DANE, que hace que ésta población desempleada y subempleada recurra al empleo informal, que directa o indirectamente afecta al comercio organizado y sus intereses económicos, ya que la posición es muy desventajosa, porque el comercio informal, no cancela impuestos, no paga nómina, no requiere infraestructura para desarrollar labores etc. que si las asume de forma legal el comercio organizado. Teniendo en cuenta lo anterior este factor geográfico es considerado como una amenaza mayor para la empresa Papelería La Merced.

3.1.4 Entorno político. Dadas las políticas del actual gobierno, en lo relacionado con la reforma tributaria y el impuesto de guerra, además de los constantes sucesos de violencia generados por el conflicto armado interno, estas situaciones hacen que se genere mucha incertidumbre e inestabilidad en la economía en general y en especial en los empresarios.

El conflicto armado existente es una amenaza alta e inevitable, que afecta

directamente la economía de todos los sectores, porque la población afectada, no puede salir libremente, a realizar sus transacciones comerciales debido a la inseguridad existente, y esto ocasiona trastornos, ya que el flujo de dinero se reduce, y la economía se reciente, reduciéndose el poder adquisitivo, disminuyendo así, los volúmenes de ventas, afectando los ingresos de las empresas y por ende su crecimiento y productividad.

La política de Seguridad Democrática, uno de los planes bandera del gobierno nacional de turno, es una oportunidad muy amplia ya que se ha recuperado a tranquilidad de la población, se ha reactivado la economía en unos índices satisfactorios, el turismo ha recuperado su afluencia, considerando este factor como muy positivo para los sectores económicos y en este caso el sector comercializador de productos de papelería y útiles escolares en general.

3.1.5. Entorno jurídico.

- **La Legislación Comercial**, regirse por ella es una oportunidad que se brinda, para desarrollar las diferentes actividades empresariales, ya que sirve como soporte y comportamiento frente a situaciones generales que han sido establecidas y reglamentadas para tales fines y ser aplicadas de forma particular, de acuerdo a las condiciones específicas de cada empresa.

- **La legislación laboral**. Contribuye para actuar bajo parámetros establecidos y buscar la armonía entre empleador y colaboradores, actuando bajo parámetros establecidos y reglamentados de forma general, que rigen las actuaciones de los individuos, generando orden y armonía en las relaciones laborales que se originan.

- **Legalización de contratos con el Estado**. la tramitología exigida para llevar a cabo la legalización de la contratación con empresas del estado, que se convierten en un ir y venir de acciones, que demandan tiempo y dinero, para participar en las licitaciones respectivas y obtener las aprobaciones del presupuesto respectivo, convirtiéndose en una dificultad del entorno, que ocasiona un alto impacto en la fluidez de las actividades a realizar en la papelería la Merced, y su objeto social que es proveer de material de papelería y útiles de oficina, a las diferentes entidades, constituye una amenaza de grandes proporciones, que ocasiona demanda de tiempo y dinero al efectuar estas acciones.

3.2 IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

3.2.1 Identificación de oportunidades actuales

- Crecimiento del PIB.

- Pasto y su posición geográfica como ciudad fronteriza.

- Legislación comercial
- Legislación laboral
- Política de seguridad democrática.

3.2.2 identificación de oportunidades futuras

- Acceso a financiación externa
- Tendencias de crecimiento de la población.
- Posición estratégica del punto de venta.
- Cobertura del servicio.

3.2.3 Identificación de amenazas actuales

- Desempleo
- Recesión económica
- Contrabando
- Conflicto social interno
- Trámites legales para contratar con el Estado.

3.2.3.4 Identificación de amenazas futuras

- Deterioro del poder adquisitivo de la población.
- Incremento del conflicto social interno.

3.3 MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA

Esta matriz se desarrolla con el fin de obtener información sobre cada uno de los factores de análisis a cumplir, económicos, políticos, socio-culturales, jurídicos, y geográficos, para identificar oportunidades y amenazas provenientes del entorno, asignándoles un impacto de acuerdo a la fuerza que ejerzan hacia la empresa.

3.3.1 Construcción de la Matriz del Perfil de Capacidad externo

El mecanismo de construcción de la matriz del Perfil de Capacidad Externo es el siguiente:

Después de obtener la información sobre cada uno de los factores objeto de

análisis se procede a identificarlos si son oportunidades o amenazas, agrupándolos de acuerdo al factor al cual pertenecen.

Enseguida se procede a darle calificación y prioridad a la oportunidad y a la amenaza de acuerdo a la escala de impacto, ya sea alta, media o baja.

Se procede luego a la interpretación de la matriz construida de acuerdo al impacto que ejerce sobre el negocio.

3.3.1 Análisis de la Matriz del Perfil de Capacidad Externo

Teniendo en cuenta los diferentes factores relacionados en la matriz del PCE, se puede resumir que las oportunidades que originan un impacto alto en la empresa son el financiamiento interno, ya que es una oportunidad que no se debe dejar de aprovechar, porque el apalancamiento es un factor externo muy importante que no se puede dejar pasar sin aprovechar sus beneficios y mucho menos si además existen bajas tasas de interés en el mercado financiero.

El crecimiento de la población es igualmente una oportunidad que genera un alto impacto en la empresa, ya que este factor es un potencial que se debe tener en cuenta para el futuro de la empresa y su crecimiento.

En lo que tiene que ver con las amenazas del entorno mas preponderantes, con un impacto alto para Papelería La Merced son la recesión económica de los últimos años en que está sumido el país, lo mismo que el conflicto social interno, por el cual atraviesa el país y el desempleo, factores que están directamente relacionados y que afectan el desarrollo normal de las actividades de todas las empresas y su productividad. Ver cuadro 2.

Cuadro 2. Matriz del Perfil de Capacidad Externo

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	medio	bajo
ECONÓMICOS									
Inflación		X						X	
Contrabando				X			X		
Recesión económica				X			X		
Tendencia del desempleo				X			X		
Política tributaria					X			X	
Financiamiento externo	X						X		
Tasas de interés	X						X		
POLÍTICOS									
Legislación tributaria					X			X	
Mercado laboral			X						X
Conflicto social interno				X			X		
Políticas gubernamentales		X						X	
SOCIO-CULTURAL									
Crecimiento de la población	X						X		
Nivel educativo	X						X		
JURÍDICO									
Legislación comercial		X						X	
Legislación laboral		X						X	
Trámites legales				X			X		
GEOGRÁFICO									
Ubicación geográfica	X						X		

Fuente: esta investigación. Pasto, 2007

3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO ACTUAL. (MEFE)

Permite identificar y evaluar los diferentes factores que ejercen influencia en la empresa Papelería la Merced, ya sean representadas en oportunidades o amenazas de los diferentes factores del entorno como el económico, político, socio-cultural, demográfico, jurídico, etc. Y de esta forma proceder a implementar estrategias encaminadas a aprovecharlas de la mejor manera si son oportunidades y a minimizarlas o evitarlas en el caso de las amenazas.

3.4.1 procedimiento para la construcción de la MEFE actual

El procedimiento para la construcción de la MEFE actual es el siguiente:

- Hacer un listado con los factores del entorno, que incidan ya sea favorable o desfavorablemente en la empresa.

- Ponderar cada factor clave según su importancia relativa en el sector en el cual se esté trabajando. Los valores a distribuir están entre 0.0 y 1.0.

- Clasificar los factores claves como amenaza u oportunidad, de acuerdo a la siguiente escala numérica de 1 a 4 así:

- 1 Amenaza importante
- 2 Amenaza menor
- 3 Oportunidad menor
- 4 Oportunidad mayor

- Para obtener los resultados ponderados es necesario multiplicar la ponderación asignada a cada una por el valor numérico de su clasificación. La operación da como resultado el total ponderado de cada factor.

- para obtener el total ponderado se suman los ponderados de cada factor. El resultado ponderado más alto posible es 4 y el menor posible es 1 y el promedio del sector es 2.5.

3.4.2 Análisis de la Matriz de Evaluación del Factor externo actual (MEFE)

En la Matriz de Evaluación del Factor Externo actual (MEFE), se puede extraer que Papelería La Merced en la actualidad su promedio en el sector es aceptable con un total ponderado de 2.37, lo que se puede concluir que se encuentra por debajo del sector, prevaleciendo las amenazas, que puede representar cierto riesgo, pero también posee oportunidades que bien identificadas y aprovechadas al máximo pueden minimizar las amenazas, cuando no se pueda evitarlas.

El acceso a financiación o créditos por parte de entidades bancarias es el factor externo más importante, con una ponderación de 0.15, lo que significa que la empresa tiene una oportunidad, que debe aprovechar, para captar recursos y financiarse.

Otro factor externo de gran impacto con alta ponderación es el contrabando, proveniente de la zona fronteriza con el Ecuador, que afecta directamente a la empresa, ya que es una competencia desleal de precios, que se constituye en una amenaza importante para la empresa. Ver cuadro 3.

Cuadro 3. Matriz de Evaluación del Factor Externo Actual (MEFE)

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Disponibilidad de financiación	0.15	4	0.60
2. Ubicación geográfica	0.05	3	0.15
3. Legislación Comercial	0.03	3	0.09
4. Legislación laboral	0.03	3	0.09
5. Bajas tasas de interés	0.04	3	0.12
6. Población con tendencia a crecer	0.02	3	0.06
7. Competitividad con precios	0.05	4	0.20
8. Política de seguridad democrática	0.10	3	0.30
AMENAZAS			
1. Conflicto social interno	0.10	2	0.20
2. contrabando a través de la frontera	0.15	1	0.15
3. Tramitología	0.03	2	0.06
4. Desempleo	0.10	2	0.20
5. Incertidumbre de la economía	0.05	1	0.05
6. Fenómeno Volcán Galeras	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		2.37

Fuente: esta investigación. Pasto, 2007

ESCALA DE VALORES

1. Amenaza Importante
2. Amenaza Menor
3. Oportunidad Menor
4. Oportunidad Mayor

3.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO FUTURO. (MEFE)

Permite identificar y evaluar los diferentes factores que pueden ejercer influencia en la empresa papelería la merced en el futuro ya sean representadas en oportunidades o amenazas de los diferentes factores del entorno como el económico, político, socio-cultural, demográfico, jurídico, etc. Y de esta forma proceder a implementar estrategias encaminadas a prepararse para aprovecharlas de la mejor manera si son oportunidades y a llevar a cabo planes para minimizarlas o evitarlas en el caso de las amenazas.

3.5.1 Procedimiento para la elaboración de la Matriz de Evaluación del Factor Externo futuro (MEFE)

El procedimiento para la elaboración de la MEFE futuro es el mismo empleado para la construcción de la MEFE actual, pero tomando variables a futuro.

3.5.2 Análisis de la Matriz de Evaluación del Factor Externo Futuro

Es necesario tener en cuenta que de acuerdo con lo que se planea a futuro en una empresa, se obtendrán los resultados, de ahí la importancia de la construcción de esta matriz a futuro, para a través de ella prever los acontecimientos que podrían ocurrir, ya sean oportunidades o amenazas y en la misma magnitud preparar a la empresa para enfrentarlas, creando estrategias encaminadas a prepararse para neutralizarlas en el caso de las amenazas y a prepararse de igual manera para aprovecharlas en el caso de las oportunidades.

El total del resultado ponderado es 2.60, es decir que se proyecta por encima del promedio del sector, contando con mejores expectativas hacia futuro, enfrentando las amenazas que se puedan presentar de forma proactiva.

Entre las oportunidades que se destacan a futuro están las posibilidades de financiamiento existentes en la actualidad que en el futuro pueden contribuir a mejorar la solidez y liquidez de la empresa, lo mismo que la otra oportunidad potencial identificada, que con estrategias agresivas se logre mayor cobertura en el mercado como lo ha venido haciendo hasta ahora la empresa. Ver cuadro 4.

Cuadro 4. Matriz de Evaluación del Factor Externo futuro (MEFE)

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Acceso a financiamiento externo	0.20	4	0.80
2. tendencia de crecimiento de la población.	0.10	3	0.30
3. Posición estratégica del almacén con posibilidades de mejorar.	0.10	3	0.30
4. Cobertura del servicio.	0.15	4	0.60
AMENAZAS			
1. Deterioro del poder adquisitivo de la población.	0.15	1	0.15
2. Incremento del conflicto social interno	0.15	1	0.15
3. Tasas de interés con tendencia al alza.	0.15	2	0.30
TOTAL			2.60

Fuente: esta investigación. Pasto, 2007

ESCALA DE VALORES

1. Amenaza Importante
2. Amenaza Menor
3. Oportunidad Menor
4. Oportunidad Mayor

4. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO COMPETITIVO

4.1 DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.

En el departamento de Nariño el principal sector económico es el agropecuario. Los cultivos de mayor importancia son la papa, maíz, trigo, café, frijol, cacao, plátano, caña panelera, palma aceitera, zanahoria, arveja, haba y quinua. Las agroindustrias más importantes son la harinera y la aceitera, La ganadería también es un sector económico de gran importancia, le siguen la cría de porcinos, equinos, ovejas y cabras; La pesca fluvial y marítima es muy importante así como también la cría del camarón.

La minería fue la actividad central en la colonia, pero en la actualidad aun se produce oro y plata, además por Nariño cruza el oleoducto trasandino que transporta el petróleo del Putumayo y Ecuador, hasta Tumaco, lo que acarrea gran desarrollo para la región.

En la ciudad de san Juan de Pasto, sobresalen muchas empresas industriales y comerciales, siendo en su mayoría micro, pequeñas y medianas, destacándose las industrias de cuero, madera y lana.⁶

La ciudad de Pasto es considerada como una plataforma para operar toda clase de negocios, dada su posición geográfica en la frontera Surcolombiana, permitiéndole crear de esta manera una cultura empresarial y mostrar una ciudad caracterizada por la competitividad, formada por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas comercializadoras de bienes y servicios, cuya misión es satisfacer las necesidades de los clientes, pero es importante tener en cuenta los desafíos modernos de nuestra economía que influyen en la situación actual por falta de previsión y anticipación a los diferentes factores exógenos como es el caso de la globalización de la economía.

La competitividad regional, el avance de la tecnología, las reformas y políticas estatales entre otros, y, de igual manera considerar instrumentos de desarrollo que orienten la definición de estrategias, que contribuyan de manera fundamental a la solución de los problemas como el desempleo, la inseguridad, la ocupación del espacio público, entre otros.

La actividad de comercialización es muy importante en la ciudad de Pasto, debido a la cercanía de la frontera con el Ecuador y el puerto de Tumaco, que son los

⁶ fuente <http://es.wikipedia.org/wiki/Nari%C3%B1o>

principales compradores de toda clase de productos. Se puede identificar en esta región muchas empresas exitosas con reconocimiento social, productividad, competitividad, generadoras de empleos directos e indirectos y sostenibilidad, que se dedican a la comercialización de toda clase de productos: ropa, calzado, alimentos, electrodomésticos entre otros.

Del nivel nacional se destacan almacenes Éxito, Almacenes ley, Hiperbodega Alkosto, IBG; de carácter regional están: Mercabodega, Casa Mettler, Cacharrería La Cali, Almacenes Amorel, Electromillonaria además tenemos centros comerciales de renombre como el Sebastián de Belalcazar, valle de Atriz, la 17, entre otros más, que con confianza invierten en la región y contribuyen con su desarrollo, generando empleo y estabilidad a la economía, que ha sido golpeada por los problemas de tipo social y económico, además de los de carácter natural, como es, la reactivación del Volcán Galeras, que ha ocasionado toda clase de inconvenientes y dificultades a la región, pero que con tesón y empeño han sido sorteadas favorablemente, buscándole salidas provechosas a esta amenaza latente, como es el fomento del turismo, industria generadora de divisas y progreso.

Los principales problemas a los cuales se enfrentaron los empresarios del país, según el Informe de Coyuntura Económica IV trimestre del año 2000, seccional Nariño, además de la crisis económica y los problemas de orden público fueron: la falta de capital de trabajo, con el 50,0% ; el 31,2% manifestó que los altos costos ocasionaron graves dificultades al interior de sus empresas, para el 18,7% de empresarios la baja tecnología fue la que limitó su productividad y competitividad tanto local como nacional, el 37,5% de empresarios presentaron: falta de organización, escasez de créditos a largo plazo, competencia, altos impuestos, entre otros.

Según ACOPI , Seccional Nariño, en el IV trimestre del año 2000 la adquisición de materias primas, insumos de mejor calidad, contratar mano de obra, son algunos de los factores que incidieron en los bajos volúmenes de producción, e igualmente en la subutilización de su capacidad instalada, además las ventas reflejaron un comportamiento negativo, ya que para el 56,2% de empresas disminuyeron, para el 31,3% permanecieron estables y para el 12,5% presentaron aumentos, es decir, que un gran número de empresas registró problemas de liquidez, altos volúmenes de inventarios y de inestabilidad en el mercado. La inseguridad, es otra dificultad que enfrentan los empresarios para desarrollar sus actividades, el 75,0% de empresas dice que es el robo de mercancías, el principal problema que tienen y el cual genera aumento en los costo de transporte, seguros y flete, El 31,2% de los empresarios se refieren al problema de la pérdida de los mercados de Tumaco y Putumayo, por el cierre de vías debido al conflicto armado interno ó al intenso invierno; el 18.7% presentaron robos de materias primas y un 12,5% se vio obligado a aumentar la seguridad de su personal.

La situación actual del sector empresarial comercial, en la ciudad de San Juan de

Pasto, ha tenido un crecimiento significativo en la constitución de Sociedades Limitadas y de Empresas Unipersonales, característica que sobresale en nuestra región donde existe poca asociatividad y predomina el individualismo, que enmarca la presencia de muchas micro empresas, que es lo que más se encuentra en el medio.

Empresas de comercio fue las que más se conformaron, siguiéndole en importancia las empresas de transporte y las comunicaciones.⁷ El número de empresas que se dedican al comercio en la jurisdicción de San Juan de Pasto, se incrementaron en un 23%, al pasar de 6546 en el año 2004, a 8087 en el año 2005, destacándose gran dinámica en lo que se refiere a Papelerías y comercializadores de útiles escolares, según datos obtenidos en el Anuario Estadístico del Movimiento del Registro Público 2005 de la Cámara de Comercio de Pasto.

El sector comercial en la ciudad de San Juan de Pasto y sus alrededores ha sido muy afectado en los últimos años, dado las condiciones de inestabilidad que genera la inminente amenaza del guardián tutelar de esta región, el volcán Galeras, es de anotar que esta situación ha generado mucha zozobra, ya que los principales proveedores de Mercancías de las empresas de este sector comercial, provienen de la parte norte del País, quienes restringieron en buena parte el sistema de crédito, no queriendo arriesgar el patrimonio de sus empresas, en una región donde el peligro de un desastre era inminente, hasta el punto de exigir a sus clientes el pago por anticipado de las mercancías, además las posibilidades de que nuevos inversionistas traigan sus capitales a producir en esta región se han ido dilatando, provocando un gran deterioro en la economía de la región.

Cabe destacar que de cada dificultad siempre surge una oportunidad, lo cual es conveniente identificarla y aprovecharla en beneficio de las organizaciones empresariales. La oportuna acción del gobierno nacional, con la implementación del acceso a créditos blandos, como la línea galeras, especialmente para empresas en dificultades ha contribuido a que la problemática existente se disperse, y, aunque no son soluciones de fondo, porque la dificultad latente se mantiene, con esto se ha logrado estabilizar la economía nariñense parcialmente.

4.2 ASPECTOS DEL SECTOR COMERCIALIZADOR DE PRODUCTOS DE PAPELERÍA Y ÚTILES ESCOLARES.

En la actualidad en la ciudad de San Juan de Pasto existen un gran número de empresas comercializadoras de productos de papelería y útiles escolares. Entre las más importantes tenemos: Papelería Moderna, Papelería Andina, Papelería Cárdenas, Papelería distribuidora Del Sur, Papelería Andina, Distribuciones El Dorado, Distribuciones Escobar, Papelería el Estudiante, Dispapeles, Papelería La Hormiga, Papelería Marden, Papelería La Castellana, entre otras.

⁷ informe de coyuntura económica IV trimestre año 2000. Seccional Nariño.

el sector comercializador de productos de papelería y útiles escolares de la ciudad de San Juan de Pasto, en la actualidad se encuentra muy afectado, dado a grandes problemas que dificultan su libre desarrollo, según informes de los mismos empresarios se puede establecer que el problema mayor de los comercializadores de estos productos es el contrabando, proveniente del vecino país del Ecuador, resultado de las pocas gestiones y control que ejercen las autoridades nacionales en la zona de frontera.

El contrabando es una forma de competencia desleal, dado las condiciones de ilegalidad, en el cual se desarrolla esta actividad, y la formalidad con la cual trabaja el comercio organizado de la ciudad, con el pago de impuestos, arriendo de sus instalaciones, pago de nómina, tramitología existente y todo lo concerniente a los requisitos de funcionamiento como empresas legítimas, elementos que no son tenidos en cuenta por los contrabandistas, que ingresan mercancías al país, sin ninguna clase de impuesto, ni legalización, pero que igualmente son comercializadas a precios muy por debajo de los precios establecidos en el mercado formal, ocasionando grandes daños al comercio organizado.

Hablando de competencia desleal, también se puede relacionar la existente por parte de algunas empresas del sector papelerero, que aun sacrificando sus propias utilidades, ofrecen precios por debajo de los establecidos, con tal de ganar clientes, pero ocasionando daños a la competencia que trabaja de forma leal.

Por otro lado la situación socioeconómica por la cual atraviesa el país y en especial la región sur, más específicamente el Departamento de Nariño, con la llegada de grupos subversivos, provenientes de otras regiones del país y, por ende la siembra de productos ilícitos, que hace que en la región, hayan aumentado los problemas sociales y la violencia se esté acrecentando; factores que afectan el avance y progreso de la economía nariñense, ya que la población en estas circunstancias, no se atreve a salir libremente al sector urbano, por las pocas condiciones de seguridad existentes en las vías, a pesar de las medidas extremas tomadas por parte del gobierno central, que poco o nada son efectivas, cuando de población vulnerable se trata.

El fenómeno natural volcán Galeras, es otro factor negativo para la economía nariñense, ya que la población nariñense se encuentra en constante zozobra, que no deja desarrollar, actividades comerciales en condiciones normales, sometidos a la inestabilidad de una amenaza latente, casi imposible de controlar, con efectos inmediatos en la economía, como la suspensión de créditos por parte de los proveedores de las grandes empresas del norte del país, que es una circunstancia adversa que en nada favorece a los empresarios en general de la región afectados, ya que en su mayoría el desarrollo de las actividades, es a través del crédito, y esta situación les ocasiona trastornos en las actividades, además la ausencia de inversionistas foráneos, que no están dispuestos a arriesgar sus capitales en una región, donde predomina la incertidumbre de un fenómeno

natural, que no se sabe cuando va a ocasionar efectos desastrosos en la región.

Después de relacionar las dificultades por las cuales atraviesan los empresarios nariñenses, cabe destacar como un aspecto positivo la posición estratégica de la ciudad de Pasto, en relación con otras ciudades, que se convierte en una ventaja competitiva, que las otras no la tienen y sacarle el mayor provecho en beneficio de la empresa, a través del turismo de compras que se está implementando en la ciudad con la llegada de grandes almacenes de cadena, que generan expectativas de desarrollo para la región, ya que es evidente que Pasto es una ciudad que es tenida en cuenta para el desarrollo de las actividades comerciales de los grandes grupos económicos del país.

4.3 BARRERAS DE ENTRADA DE COMPETIDORES

Las barreras de entrada no son muy marcadas, ya que en la ciudad y en este sector económico no existen monopolios que dificulten la entrada al negocio, por lo tanto se puede afirmar que las barreras de entrada no existen en este sector, además la inversión, para incursionar en el negocio, no es muy significativa, dependiendo de las características de la empresa que se quiera conformar obviamente.

4.4 BARRERAS DE SALIDA DE COMPETIDORES

Las barreras de salida de competidores en el sector comercializador de productos de papelería en general y útiles escolares son inexistentes, ya que se han dado casos que debido a las dificultades existentes en el sector, empresas reconocidas en la región han optado por retirarse del mercado, para evitar daños mayores y recuperar parte de la inversión, quedando ahora un número mucho menor de papelerías, que las existentes tan solo unos pocos años atrás.

4.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Esta matriz nos permite analizar y evaluar los factores claves de éxito de la competencia directa, es decir del sector económico específico en el cual se desarrollan las actividades comerciales.

La Matriz de Perfil competitivo (MPC), nos permite analizar, aunque de forma subjetiva las fortalezas y debilidades de los principales competidores del sector.

4.5.1 Construcción de la Matriz de Perfil Competitivo

- Identificar los factores claves de éxito del sector económico, teniendo en cuenta los principales competidores, que puedan compararse con Papelería La Merced, de acuerdo a sus características, identificando uno a uno que tan fuertes son frente a la empresa.

- Ponderar cada factor identificado, mediante la importancia relativa que se le asigne: 0 = sin importancia hasta 1 = 1.0 muy importante y el total de estas asignaciones consideradas deben sumar 1.0
- Clasificar gradualmente las debilidades o fortalezas de cada factor clave así:
 - 1 Debilidad importante
 - 2 Debilidad menor
 - 3 Fortaleza menor
 - 4 Fortaleza mayor
- Ponderar la clasificación obtenida, resultado de multiplicar la ponderación asignada a cada factor por el valor de la clasificación dada a cada una.
- Para obtener los resultados totales se suman los resultados ponderados de cada competidor, esto muestra las fortalezas y debilidades de cada uno, comparado con los otros. El valor más alto será el del competidor más fuerte y el más bajo será el del competidor más débil.

4.5.2 Análisis de la matriz de Perfil Competitivo

Para llevar a cabo el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo, se tuvo en cuenta la empresa en mención, Papelería La Merced, y tres más de la competencia: Papelería Moderna, Papelería Andina y Distribuciones El Dorado, dado las características , que las hacen semejantes para una comparación.

El factor más importante, con la ponderación más alta de 0.20, fue la competitividad por precio, ya que es uno de los factores que más influye en el cliente a la hora de decidir a quien y donde comprar.

Procediendo a analizar tenemos que la fortaleza mayor de la empresa Papelería La Merced es el talento humano, seguida de la calidad en el servicio y la competitividad por precios, pero destacándose como su mayor debilidad la capacidad financiera, debido a que la empresa solo cuenta con recursos propios y esta desaprovechando la oportunidad que el brinda el entorno de acceder a créditos por parte de entidades financieras, dado su reconocimiento y excelente manejo de cuentas bancarias.

En lo relacionado con la competencia, se puede concluir que Papelería Moderna es el competidor más fuerte, según los resultados de la ponderación, ya que sus fortalezas más importantes, radican en poseer una infraestructura amplia y adecuada, y estar ubicada en una posición más estratégica que la de Papelería La Merced y poseer un talento humano capacitado y suficiente para el desarrollo de las funciones y es de destacar también su larga trayectoria en este sector.

En lo que tiene que ver con Distribuciones El Dorado, es un competidor que está en nivel semejante al de Papelería La Merced, siendo su mayor fortaleza la

participación en el mercado y las debilidades más sobresalientes la calidad en el servicio y su ubicación, puesto que queda alejado del centro de la ciudad, donde hay poca afluencia de público y concentración menor de clientes que requieren proveerse de artículos de papelería y útiles de oficina en general. La Papelería Andina es el competidor más débil, porque tiene una gran debilidad que son los precios que se caracterizan por ser muy altos, y no representa una competencia fuerte para la empresa. Ver cuadro 5.

Cuadro 5. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	POND	EMPRESAS							
		La Merced		Andina		Moderna		El Dorado	
		Calif.	Pond.	Calif	Resul Pond.	Calif	Resul Pond.	Calif	Resol. Pond.
1.Participación en el mercado	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
2. Competitividad por precio	0.20	3	0.60	1	0.20	2	0.40	3	0.60
3. Capacidad financiera	0.13	1	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
4.Calidad en el servicio	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24
5.Calidad en los productos	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6. Capacidad del talento humano	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45
7. Infraestructura	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
8. Ubicación estratégica	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20
TOTAL	1.00		2.89		2.60		3.15		288

Fuente: esta investigación. Pasto, 2007

ESCALA DE VALORES

Debilidad Grave 1

Debilidad Menor 2

Fortaleza Menor 3

Fortaleza Importante 4

5. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

5.1 CAPACIDADES

5.1.1 Directiva. La gestión directiva es considerada un factor determinante en toda organización, ya que de ello depende el éxito o el fracaso del negocio.

El gerente o directivo de una empresa es la persona encargada de direccionar las acciones que se lleven a cabo, de ahí la importancia de hacerlo de forma adecuada, implementando prácticas acordes a cada empresa para lograr en primer lugar las metas y enseguida los objetivos propuestos.

El estilo de dirección o liderazgo que se maneja en la empresa Papelería La Merced es el liberal, ya que la participación del gerente en las actividades es muy limitada, y se observa que se imparte autonomía en las actividades al resto de colaboradores, pero a la vez se observa, sobrecarga laboral, en lo que se refiere a las actividades que realiza la gerente, ya que se cumplen multifunciones como el manejo de las finanzas, del personal, etc. Además la toma de decisiones se lleva a cabo de forma reactiva, siempre recurriendo a planes de contingencia que dificultan las actividades.

Cabe anotar que no existe manual de funciones, ni de procedimientos que especifiquen las tareas que deba realizar cada individuo, pero a pesar de carecer del manual de funciones, se puede observar que cada colaborador, realiza de forma satisfactoria sus funciones, sin necesidad de que existan presiones por parte de los directivos.

Teniendo en cuenta la anterior apreciación, esta capacidad la consideramos como una debilidad menor, que ocasiona un bajo impacto en la empresa.

5.1.1.1 Planeación. Es el arte de prepararse para el futuro, implementando o trazando líneas generales de lo que va hacerse y de cómo va a hacerse, para alcanzar los objetivos de la empresa, sin improvisaciones.

La planeación es la primera función administrativa, porque sirve como base para las demás funciones, es necesario empezar por detallar los objetivos y los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Además como dice Chiavenato “planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos”.

En la empresa Papelería La merced existe poca planeación, dadas las circunstancias en que se desenvuelve, y no es muy adecuada, ya que no se tiene en cuenta las tendencias del entorno externo y se actúa de forma reactiva ante las diferentes situaciones que se presentan, simplemente las situaciones van surgiendo y así, como surgen se desarrollan o se improvisa, para solucionar los

percances presentados; por lo tanto esta situación es considerada como una debilidad mayor, que ocasiona un impacto medio en la empresa.

5.1.1.2 Organización. Consiste en organizar, estructurar los recursos y los órganos responsables de la administración y establecer relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones respectivas.

Después de la planeación sigue la función de la organización, que consiste en determinar las actividades específicas necesarias para alcanzar los objetivos planeados, agrupando las actividades en una estructura lógica, asignando actividades a personas específicas.

La organización en Papelería La Merced, es muy relativa, ya que no se tienen definidas funciones específicas, por lo tanto es un tanto difícil organizar efectivamente al personal que labora en la empresa, sin ciertas directrices, es necesario por ello implementar una organización acorde, que defina exactamente las metas y objetivos por los cuales se está trabajando, llevando un orden y conocimiento lógico, para que papelería La Merced, logre sus metas a corto plazo y sus objetivos en el largo plazo.

Esta variable representa una debilidad menor que con trabajo y esfuerzo se puede convertir en una fortaleza.

5.1.1.3 Comunicación. Este es un factor de mucha importancia para las empresas, ya que lo que se desconoce no se puede realizar, es necesario desarrollar hábitos de comunicación, canales de información efectivos que hagan conocer de primera mano las acciones a emprender para poder desarrollarlas de forma eficiente y con autonomía, aplicando todas las destrezas y habilidades en las diferentes funciones encomendadas.

Se puede observar que el ambiente laboral en Papelería La Merced es muy agradable, la comunicación es fluida y directa, lo que hace que no haya distorsiones en la información y se maneje conocimiento de las diferentes situaciones por la cual atraviesa la empresa y las funciones se lleven a cabo de forma satisfactoria para bien de la empresa, esto es razonable dada las características de la empresa, donde se manejan relaciones interpersonales directas de jefe a subalterno y viceversa, lo que hace que la información sea de primera mano.

La comunicación existente en la empresa se la puede considerar como una fortaleza mayor ya que la información fluye de forma directa y no da espacio para la distorsión dado que la empresa es pequeña.

5.1.1.4 Control. Normalmente es utilizado con el fin de limitar desvíos indeseables y comportamientos no aceptados. La finalidad del control es asegurar que aquello que se planeó organizó y dirigió se adapten a los objetivos establecidos.

Debido a la falta de planeación, el control en las actividades realizadas en la empresa no es tenido en cuenta ya que para evaluar las actividades es necesario, comparar los desempeños reales con los estándares deseados, pero la empresa carece de sistemas de evaluación y desempeño, no se han formulado, ni metas, ni objetivos, por lo tanto se considera este factor como una debilidad mayor, que ocasiona un impacto medio.

5.1.2 Competitiva

5.1.2.1 Posicionamiento. Teniendo en cuenta la poca trayectoria de la Papelería La Merced, su buen posicionamiento en el mercado, se ha logrado con la variedad de productos y servicios que ofrece, los precios bajos, y la excelente calidad en el servicio, según resultados arrojados por esta investigación, por lo tanto, se considera, ésta variable, como una fortaleza mayor, que se debe mantener

5.1.2.2 Cobertura del servicio. Papelería la Merced, tiene una cobertura amplia y es reconocida, tanto en la capital, como en diferentes municipios del departamento y preferida frente a otras de más trayectoria, por su calidad y eficiencia y su política de manejo de precios bajos. Este aspecto se lo puede considerar como una fortaleza mayor

5.1.2.3 Calidad en el servicio. La atención ágil y oportuna a sus clientes es una de las características más sobresalientes de la empresa, y una de las razones por la cual se la prefiere, según resultados de esta investigación, y la cual es considerada como una fortaleza mayor, con un alto impacto.

5.1.2.4 Participación en el mercado. En comparación con otras papelerías, se puede determinar que la participación en el mercado regional es relativamente buena, pero se podría mejorar, aprovechando herramientas, como la publicidad, desarrollo del mercado, penetración de nuevos mercados, políticas de mercadeo, para lograr llegar a más clientes y de ésta forma ampliar las utilidades de la empresa. La anterior apreciación es considerada como una debilidad menor, de bajo impacto.

5.1.3 Capacidad financiera. La mayor dificultad por la cual atraviesa la empresa es la financiera, debido a la poca inversión de capital, ya que no se ha aprovechado la oportunidad que ofrece el sector financiero, para el acceso a créditos, y su capacidad de endeudamiento, está sin explorar, ya que solo se ha trabajado con recursos propios.

En lo relacionado con la cartera de la empresa es muy amplia, asciende a un 80% del total de los activos corrientes, donde un 30% de estas cuentas corresponden a cuentas de difícil cobro en el corto plazo, lo que hace que la empresa carezca de liquidez inmediata, y le obligue a asumir, estas cuentas y además, incurrir en gastos ocasionados por largas demandas ejecutivas, para recuperar las cuentas.

Papelería La Merced, para poder cumplir a tiempo con los compromisos adquiridos con proveedores, solo dispone de las cuentas del activo disponible como caja y bancos, que son muy limitadas ya que las ventas de contado, que se realizan a clientes minoristas, en el punto de venta, solo representan el 10%, del total de las ventas, lo que hace que tenga problemas de solvencia económica, siendo lo anterior una debilidad mayor, con un alto impacto para el desarrollo de las actividades de la empresa.

5.1.3.1 Análisis de Estados financieros

Para el correspondiente análisis se toman como base los datos consolidados desde el año 2004 hasta el año 2006.

Balance General

En el año 2004 los activos de Papelería La Merced ascendían a \$ 71.285.432; en el año 2005, estos ascendieron a \$ 88.367.564, y en el año 2006 fueron de \$105.321.476, lo cual nos indica que hay un crecimiento favorable, que para este periodo se consolida en 148%, con un promedio anual del 49%.

El patrimonio en el año de 2004 ascendía a \$ 56.234.000; que representó el 79% del Balance General en el año 2005 a \$69.456.700 y en el año 2006 ascendió a \$88.567.890, lo cual nos indica una capitalización del periodo de 157,5%, lo que nos indica que hubo una capitalización anual promedio de 52,5%.

El pasivo de la empresa para este periodo corresponde solo al 15%, del Balance General, ya que Papelería La Merced no maneja financiación externa a largo plazo, solo maneja financiación proporcionada a corto plazo por los diferentes proveedores.

Estado de Resultados

En lo relacionado con los Estados de resultados, se puede referir que en lo correspondiente al año 2004 los ingresos operacionales fueron de \$ 69.356.000, para el año 2005 se obtuvieron unos ingresos operacionales de \$ 73.236.340 y para el año 2006, los ingresos operacionales fueron de \$ 79.345.020, lo cual significa que han tenido un crecimiento en el periodo 2004- 2006 del 114%, para un promedio anual de 38%.

En cuanto a los gastos operacionales en el año de 2004 ascendieron a \$ 54.375.435, en el año 2005 fueron de \$ 61.345.000, y en el año de 2006 ascendieron a \$ 70.345. 789, con un crecimiento del 129%, con un promedio de 43% anual, porcentaje mayor que el crecimiento de los ingresos operacionales, que fue de 114%, con un promedio de 38%.

La utilidad operacional para la Papelería La Merced fue para el año de 2004 de

\$ 14.980.565, para el año 2005 fue de \$ 11.891.340 y para el año 2006 fue de \$ 8,999.231, con un decrecimiento del 60% durante el periodo, y un promedio de 20% anual.

La utilidad del ejercicio para el año 2004 fue de \$ 16.895.765, para el año 2005 fue de \$ 13.423,768 y para el año 2006 fue de \$ 11.234 500, con un decrecimiento del 66% durante el periodo, y un promedio de 22% anual.

La situación de la empresa aunque no representa perdidas en el ejercicio, es importante retomar y analizar las situaciones presentadas para buscar opciones de mejora, ya que de todas formas presenta un decrecimiento en la utilidad del ejercicio.

5.1.3.2 Indicadores financieros

Para llevar a cabo el análisis de los indicadores financieros se toma como base el año 2005

Indicadores de liquidez

Activo corriente
Pasivo corriente

La razón corriente de la papelería la Merced es de 0.45 lo que significa que tiene 0.45 pesos para responder por cada peso que debe en lo referente a deudas a corto plazo. Lo anterior indica que Papelería La Merced tiene dificultades con su liquidez, ya que según este indicador, no tiene liquidez inmediata para cumplir sus compromisos con los acreedores, lo que es necesario y urgente tomar acciones encaminadas a corregir esta debilidad.

Indicadores de endeudamiento:

Pasivo total
Activo total

Papelería La Merced tiene una razón de deuda del 18%, es decir que la empresa se mantiene con un nivel bajo de endeudamiento.

Pasivo total
Patrimonio

La deuda sobre el patrimonio es de 23%, se mantiene en un nivel bajo, lo que indica que se esta capitalizando, más no invirtiendo.

Indicadores de lucratividad.

- Margen neto

Utilidad neta

Ingresos operacionales

El margen neto de la Papelería La Merced es del 0,18 %, lo que significa que por cada \$100 ha obtenido un beneficio de \$ 0,18, que es considerado bajo, y es necesario tomar medidas que conlleven a tomar decisiones a cerca de esta situación.

- Rentabilidad sobre el Patrimonio

Utilidad neta

Patrimonio

Indica que los propietarios de la empresa han obtenido un beneficio en este año equivalente a 0.19% de su inversión, ya que por cada \$100 invertidos en la empresa se recibieron \$0,19

Indicadores de actividad

A través de este indicador se mide la capacidad que tiene la empresa para generar ingresos operacionales a partir de la inversión.

- Rotación de Activos totales

Ingresos operacionales

Activo total

La rotación de los activos es de 0,86, lo que significa que hay eficiencia en la utilización de los recursos.

5.1.4 Capacidad del talento Humano. El talento humano que labora en Papelería La Merced, teniendo en cuenta la cantidad de empleados existente en la actualidad es insuficiente, es necesario distribuir adecuadamente las funciones, para evitar la sobrecarga laboral en algunos empleados, pero se caracterizan por la experiencia, el compromiso, la estabilidad, el cumplimiento y el ánimo de colaboración que tiene para con la empresa, que hace que las labores se desarrollen de forma fluida, creando un ambiente laboral agradable, y, brindando un servicio eficiente a los clientes externos, tanto minoristas como institucionales, y es por eso que se considera, que el talento humano de la empresa Papelería La Merced es muy valioso y representa una fortaleza mayor, que desarrolla un gran impacto.

5.1.5 Capacidad tecnológica. Por ser una empresa dedicada a la compra y venta de productos terminados, la tecnología no ejerce mayor impacto en el desarrollo de las actividades, pero la empresa carece de sistemas de comunicación, como una página web, o un correo electrónico, que facilite la comunicación directa con los clientes, para conocer diversas opiniones o sugerencias, que contribuyan con el mejoramiento del servicio, siendo ésta una debilidad menor de bajo impacto.

5.2 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Esta matriz analiza la capacidad directiva, capacidad competitiva o de mercadeo, capacidad financiera y capacidad del talento humano.

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades en comparación con las oportunidades y las amenazas que le presenta el medio externo.

Para desarrollar la matriz del PCI, es necesario en primer lugar preparar la información, identificando fortalezas y debilidades.

Es necesario agrupar los factores por capacidades.

Seguidamente se procede a calificar y dar prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala de acuerdo a su impacto en la empresa, alta, media y baja. Ver cuadro 6

Cuadro 6. Matriz de Perfil de Capacidad Interna

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	alta	Medi a	Baja	Alta	Med ia	Baja	alto	medio	bajo
DIRECTIVA									
1. Delegación						X			X
2. Control gerencial				X			X		
3. Comunicación	X							X	
4. Planeación					X		X		
5. Evaluación del medio externo						X		X	
6. Enfrentamiento de la competencia	X				X				
COMPETITIVA									
1. Posicionamiento	X						X		
2. Cobertura del servicio	X							X	
3. Calidad en el servicio	X						X		
4. Participación en el mercado			X				X		
FINANCIERA									
1. Capacidad de endeudamiento	X						X		
2. Liquidez				X			X		
3. Cartera				X				X	
4. Capital de trabajo				X			X		
TALENTO HUMANO									
1. Motivación	X							X	
2. Compromiso	X								X
3. trabajo en equipo		X							X
4. Estabilidad	X							X	
5. Índices de desempeño				X				X	
6. Capacitación					X				
7. Experiencia técnica	X						X		

Fuente: esta investigación. Pasto, 2007

5.2.1 Análisis de la matriz de Perfil de Capacidad Interna

El perfil de capacidad interno de Papelería la Merced se puede analizar de la siguiente manera:

Como fortalezas importantes se puede destacar la capacidad de endeudamiento, que nunca ha sido explorada, ya que la empresa siempre ha trabajado con

recursos propios y no ha accedido a financiaciones a largo plazo, simplemente tiene deudas a corto plazo, las que se llevan a cabo con los proveedores.

Otra fortaleza importante que se identificó fue la de talento humano, se puede observar en los empleados la motivación para trabajar, el compromiso con que desarrollan las labores y la experiencia técnica, con que cuentan, lo mismo que la comunicación existente, que es una fortaleza de alto impacto.

La calidad en el servicio y el manejo de políticas de precios bajos es una fortaleza muy sobresaliente con la que cuenta Papelería La Merced, que le agrega ventajas competitivas en el mercado.

La debilidad que más sobresale es la **capacidad financiera** de la empresa, debido al deficiente manejo de las líneas de créditos a clientes institucionales, que se han convertido en una amplia cartera morosa, y el bajo porcentaje de participación de las ventas de contado, que efectúan los clientes minoristas en el punto de venta, que debilita la liquidez de la empresa y hace que su solvencia económica no sea la más adecuada, y que el capital de trabajo sea insuficiente, para cumplir con los compromisos adquiridos con los diferentes proveedores.

Otra debilidad que se encontró en el análisis interno es la **capacidad directiva**, debido al empirismo con el cual se maneja la empresa, ya que en primer lugar existen multifunciones para el cargo de gerente, hace falta implementar sistemas adecuados de planeación y control, seguidos de evaluación, encaminados a la consecución de metas y de objetivos.

Otra debilidad encontrada en el análisis es la falta de la conformación de un respectivo manual de procesos y procedimientos, que contribuya con el desarrollo de las funciones de manera fluida y organizada. Ver cuadro 6.

5.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)

Una vez analizadas tanto las fortalezas como las debilidades de cada área de la empresa, se relacionó un listado con las más importantes, para conformar las variables a analizar en esta matriz.

La Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa, utilizando criterios subjetivos, de acuerdo a la apreciación.

5.3.1 Construcción de la Matriz de Evaluación del Factor Interno

Para la elaboración de esta matriz se procedió de la siguiente manera:

Se formula un listado de las fortalezas claves de la empresa y un listado de las debilidades más sobresalientes y se procedió a clasificarlas.

Seguidamente se procedió a asignar a cada factor una ponderación ente 0.0 sin importancia y 1.0 muy importante, teniendo en cuenta la importancia relativa de cada factor.

La suma de todas las ponderaciones debe de dar 1.0

Se procede a clasificar de 1 a 4 cada factor, para determinar si la fortaleza o la debilidad se encuentran en un grado de importancia mayor o menor.

Se multiplica la ponderación clave dada a cada factor clave por su clasificación, obteniendo así un resultado ponderado de cada factor o variable. 2.50 es el resultado promedio.

Sumando todos los valores ponderados se obtiene el resultado total ponderado de la Papelería La Merced, que en este caso fue de 2,79. Ver cuadro 7.

5.3.2 Análisis de la Matriz de Evaluación del Factor Interno.

En la Matriz de Evaluación del factor Interno, se puede apreciar que los factores internos más importantes de la Papelería La Merced son la calidad en el servicio y los precios bajos que se manejan, con la ponderación más alta de 0.12, que a la vez son las fortalezas más sobresalientes, seguidas del Talento humano, la comunicación entre otras etc.

Teniendo en cuenta las debilidades más predominantes se destacan la capacidad financiera con una ponderación de 0.10, seguida de la capacidad directiva.

El resultado ponderado de esta matriz es 2.79, lo que quiere decir que la empresa se encuentra por encima del promedio del sector, con debilidades, pero también con fortalezas importantes que se pueden ampliar. Ver cuadro 7.

Cuadro 7. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

FACTOR CLAVE	INTERNO	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1. Calidad en el servicio		0.12	4	0.48
2. Precios bajos		0.12	4	0.48
3. Posicionamiento del mercado		0.06	3	0.18
4. Talento humano		0.10	4	0.40
5. comunicación		0.05	4	0.20
6. Motivación de empleados		0.04	4	0.16
7. Cobertura del servicio.		0.05	3	0.15
DEBILIDADES				
1. Capacidad Financiera		0.10	1	0.10
2. Capacidad directiva		0.08	1	0.08
3. Planeación en las actividades		0.05	2	0.10
4. Sistemas de control		0.05	2	0.10
5. Ausencia de manual de funciones y procedimientos		0.05	2	0.10
6. liquidez inmediata		0.10	2	0.20
6. Delegación de funciones		0.03	2	0.06
TOTAL		1.00		2.79

Fuente: esta investigación. Pasto, 2007

ESCALA DE VALORES.

- 1= Debilidad Importante
- 2= Debilidad Menor
- 3= Fortaleza Menor
- 4= Fortaleza Mayor.

5.4 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (GCB)

Esta matriz permite analizar el portafolio de productos y/o servicios prestados por la empresa.

La Matriz GCB, tiene como función mostrar en forma gráfica las diferencias entre productos en términos de porcentajes de participación en el mercado y en términos de porcentaje de la tasa de crecimiento esperado o el porcentaje de inversión necesario para que subsista la empresa.

5.4.1 Construcción de la Matriz del Grupo consultor de Boston

Se elabora un cuadro donde aparecen los ingresos del año 2005, con el correspondiente porcentaje de participación, frente a los productos que ofrece Papelería La Merced.

Los productos escogidos para el análisis de esta matriz son las resmas de papel carta de 75 gramos, los bolígrafos, los morrales y las tarjetas para toda ocasión.

En el plano cartesiano se numera el eje de las **X** desde -200 ubicado en el extremo derecho, hasta 200 ubicado en el extremo izquierdo y con la calificación de alto, medio y bajo. En el eje de las **Y** de 0 a 100 con un punto medio de 50.

De esta manera se organizan cuatro cuadrantes que son los que nos van a señalar en donde se encuentran cada una de los diferentes productos que ofrece Papelería La Merced. El eje de las X corresponde al porcentaje de participación en el flujo neto o mercado y el eje de las Y corresponde al porcentaje de inversión requerido para subsistir.

Cuadrantes

El cuadrante I.

Interrogante. Productos que tienen baja participación relativa en el mercado o en el flujo de fondos y sin embargo, compiten en negocios de alto crecimiento. Las necesidades de efectivo de estos productos son elevadas. Estos productos se deben fortalecer mediante asignación de recursos o estrategias de mercado intensivas.

Cuadrante II

Estrella. Son productos que presentan mejores oportunidades a largo plazo en cuanto a crecimiento de oportunidades. Su participación en el flujo de fondos es alta y también alta la tasa de desarrollo esperado. Requieren inversiones altas para mantener su posición dominante.

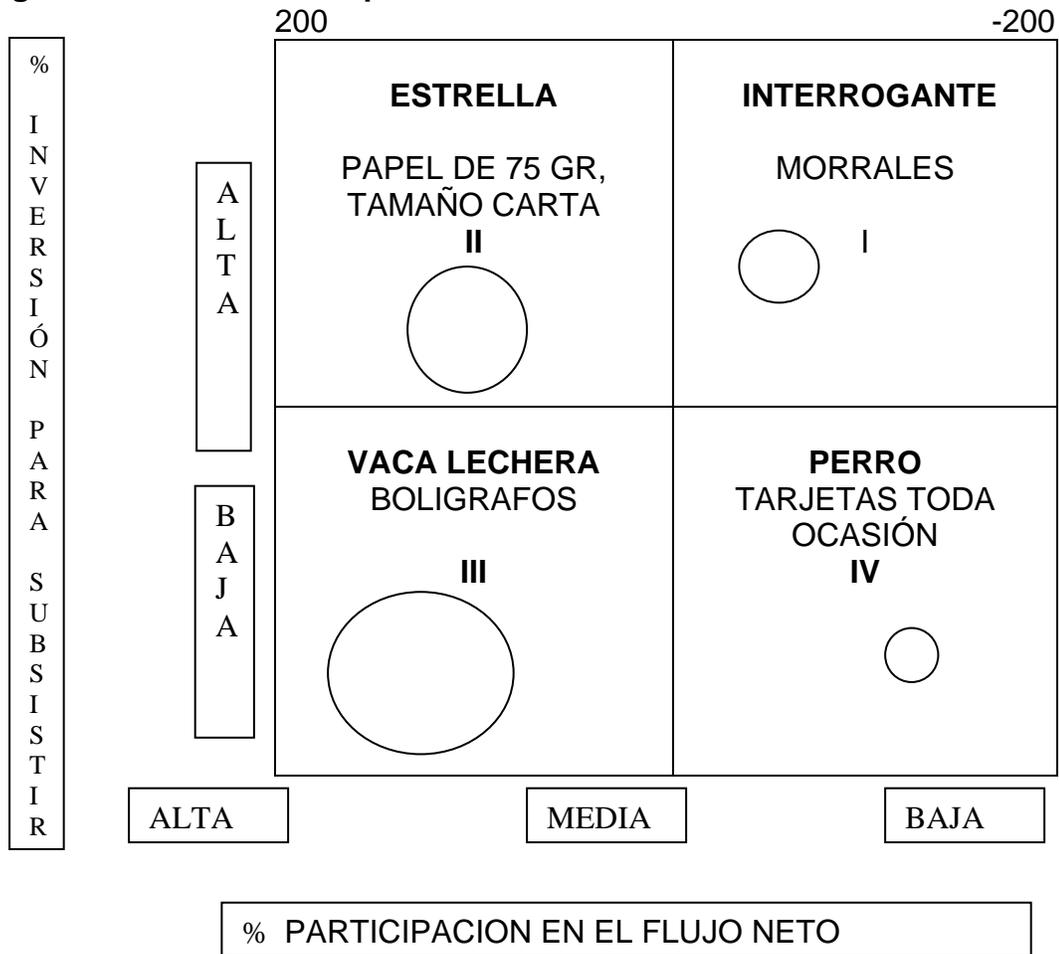
Cuadrante III

Vaca lechera. Poseen una posición relativamente alta de participación en el mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento y requiere bajos costos de inversión. Debido a su posición dominante y a su baja necesidad de recursos adicionales, estos productos generan bastante efectivo, por eso se les ordeña. La estrategia para este cuadrante es mantener la posición y añadir diversificaciones y desarrollo de productos.

Cuadrante IV

Hueso. Estos productos tienen un bajo porcentaje de participación en el mercado y se encuentran en una industria de crecimiento lento o inexistente, siendo el crecimiento esperado muy bajo. La estrategia aconsejable es la reducción de activos o liquidar

Figura 18. Matriz del Grupo Consultor de Boston



Fuente: esta investigación. Pasto, 2007

5.4.2 Análisis de la matriz del Grupo Consultor de Boston

Al desarrollar la matriz del Grupo Consultor de Boston, se puede identificar, los diferentes productos ofrecidos por la empresa y su correspondiente ubicación en los respectivos cuadrantes. Ver figura 18.

Producto estrella es la venta de resmas de papel para impresión de 75 gramos, tamaño carta, utilizado especialmente en las diferentes oficinas de las entidades, para el desarrollo de sus funciones administrativas, este producto requiere

bastante inversión, por lo tanto, es necesario seguir invirtiendo, para poder continuar obteniendo los ingresos, producto de éstas ventas.

Producto interrogante, son los morrales, que tienen un gran potencial en la empresa, ya que con una buena inversión, se puede ampliar el surtido, especialmente de morrales de marca, que están en auge en la actualidad, y con el apoyo de publicidad y mercadeo, se puede augurar en el corto plazo, convertir este tipo de productos en un producto estrella, y por que no, más adelante en producto vaca lechera, generador de utilidades a gran escala.

Vaca lechera. Los bolígrafos son el producto, que según el comportamiento de las ventas y la generación de utilidades, se lo considera en la empresa como el producto vaca lechera, ya que su flujo de ventas y participación en el mercado es grande y de toda época, requiriendo poca inversión y siendo generador de grandes utilidades, pero es de anotar que se debe implementar estrategias de renovación continua, para evitar que se convierta en producto hueso.

Producto hueso encontrado en la empresa, dado sus características, es las tarjetas de toda ocasión, ya que constituyen un producto, de poca rotación, que fácilmente se los puede llamar producto hueso, debido a la generación pobre de utilidades, que no recupera la inversión, y solo ocasiona gastos, por lo tanto, lo más aconsejable es eliminarlo del portafolio de servicios y buscar una alternativa de salir de este producto.

6. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

6.1 REDEFINICIÓN DE TIEMPO

El plan estratégico se ha diseñado para un horizonte de tiempo de un año, periodo dentro del cual se pretende el cumplimiento de las estrategias planteadas para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

6.2 REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN

Somos una organización de carácter privado, orientada con principios de honestidad y vocación de servicio dirigiendo nuestros esfuerzos a lograr la satisfacción de nuestros clientes, a través de la comercialización de toda clase de productos de oficina, papelería y útiles escolares, trabajando con entusiasmo, calidad y responsabilidad, ofreciendo un servicio ágil y oportuno, buscando siempre la excelencia.

6.3 REDEFINICIÓN DE LA VISIÓN

Consolidarse como una organización comercial efectiva, convirtiéndose en el corto plazo en proveedor líder de papelería y útiles de oficina de las instituciones públicas y privadas mas reconocidas en la ciudad capital y demás municipios del Departamento, logrando reconocimiento y con actitud de servicio, contribuir, con el desarrollo de la región, siendo generadores de empleo, progreso y bienestar.

6.4 REDEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **Efectividad.** Desarrollar mecanismos orientados a la satisfacción a través de brindar un servicio con calidad y efectividad, cumpliendo con las expectativas del cliente externo, aplicando políticas efectivas para maximizar su valor como empresa.
- **Servicio.** Cada uno de los colaboradores muestra su interés en prestar un servicio ágil y eficiente, buscando siempre la obtención de resultados óptimos.
- **Sentido de pertenencia.** En todas las actividades internas o externas en las cuales participa Papelería la merced, está presente el sentido de pertenencia de cada uno de los colaboradores, tanto con la empresa, como con la sociedad.
- **Honestidad.** Característica invaluable de los miembros de la empresa, que se encuentra reflejada en todas sus actuaciones de forma integral.
- **Calidad.** Las funciones de todos y cada uno de los empleados de la empresa, son desarrolladas dentro de un marco de calidad humana y técnica, enfocada a brindar un servicio que proyecte las mismas características.

- **Igualdad.** Mantener principios de igualdad, excluyendo cualquier tipo de discriminación racial, política, social, relacionada con cualquiera de sus miembros, ya sean clientes externos, empleados, proveedores o comunidad en general.

6.5 REDEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Lograr posicionarse en el sector como el proveedor líder de productos de papelería y útiles escolares y de oficina de la ciudad de Pasto.
- Desarrollar un equipo humano integral, capaz de llevar a cabo labores encaminadas a la consecución de los objetivos de la empresa y contribuir con el desarrollo y bienestar de la región.
- lograr expandir su mercado, orientando sus ventas a las instituciones públicas y privadas de los municipios vecinos del departamento, compitiendo con calidad en el servicio y siendo líderes en ofrecer precios bajos
- Mantenerse en el sector y crecer, siendo generadora de utilidades, fuentes de trabajo y desarrollo de la región, en la cual se interactúa.
- Recuperar la cartera que se encuentra en mora, implementando políticas adecuadas para su recobro, previniendo nuevas situaciones con mecanismos de control y evaluación previa y estudio de hijas de vida de futuros clientes, analizando garantías ofrecidas para su cobranza efectiva.
- Aumentar de forma significativa el volumen de ventas, tanto en el punto de venta, como en la captación de nuevos clientes institucionales, para lograr estabilidad financiera y liquidez inmediata, implementando estrategias adecuadas, que conlleven a la superación y el éxito de la empresa.

6.6 REDEFINICIÓN DE FUNCIONES GENERALES

- **Gerente.**
 - Llevar la representación legal de la empresa.
 - Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los programas, actividades y funciones de la empresa propendiendo siempre por el logro de los objetivos.
 - Nombrar, contratar y remover de acuerdo con las circunstancias al personal de la empresa, el cual está bajo su inmediata inspección y subordinación.
 - Velar por la correcta utilización, y el debido mantenimiento de los recursos de la empresa, para lograr el crecimiento y beneficio de la misma.
 - Celebrar los actos y contratos, comprendidos dentro del objeto social de la empresa, velando siempre por su cumplimiento y efectividad.

- Proveer por el oportuno recaudo de los ingresos, ordenar los gastos y racionarlos de tal manera que no haya lugar a despilfarros y en general dirigir las operaciones propias de la empresa, para un buen desarrollo y contribuir a incrementar los beneficios de la misma.

- **Contador.** Sus funciones consisten en la debida aplicación de conocimientos propios de la carrera profesional, para realizar la coordinación, verificación y control de la ejecución de los registros correspondientes a las transacciones financieras y comerciales de la empresa y la oportuna elaboración y presentación de los informes, estados financieros, balance general y demás documentos de rigor y servir de apoyo en las diferentes actividades que realice la gerencia, para el normal desarrollo de las actividades propias de su objeto social.

- **Asesor jurídico.** Le corresponde asistir directamente al gerente en el trámite y solución de asuntos de orden jurídico que sean necesarios, en el desarrollo de las actividades de la empresa y conformando un equipo de trabajo junto con gerencia, a través de asesorías y sugerencias que contribuyan a evitar problemas de diverso índole legal, en lo relacionado con las diversas normas de contrataciones, negociaciones en los que se pueda incurrir.

- **Secretaria.** Cumplir funciones que requieran el desarrollo de actividades de transcripción y de sistematización, manejo de archivo en general, asistencia de actividades de gerencia y otras funciones afines, como la de atención personalizada en lo relacionado con requerimientos de proveedores y demás personas que reclaman en lo relacionado con la parte administrativa.

- **Jefe administrativo y financiero.** Las funciones de este cargo están representadas en todo lo relacionado con la administración operativa de la empresa, como realizar las compras de mercancías y la atención a proveedores en general, ya sean regionales o foráneos, para mantener inventarios adecuados y evitar faltantes o sobrantes de mercancías, que alteren el desarrollo normal de las actividades de la empresa, controlar las actividades financieras de la empresa, elaborar planes estratégicos para la empresa, organizar y presentar el presupuesto de gastos e ingresos, convocar y realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, diseñar mecanismos y procesos para la evaluación del desempeño, realizar estudios para una asignación salarial adecuada, elaborar y proponer programas de beneficio social para empleados.

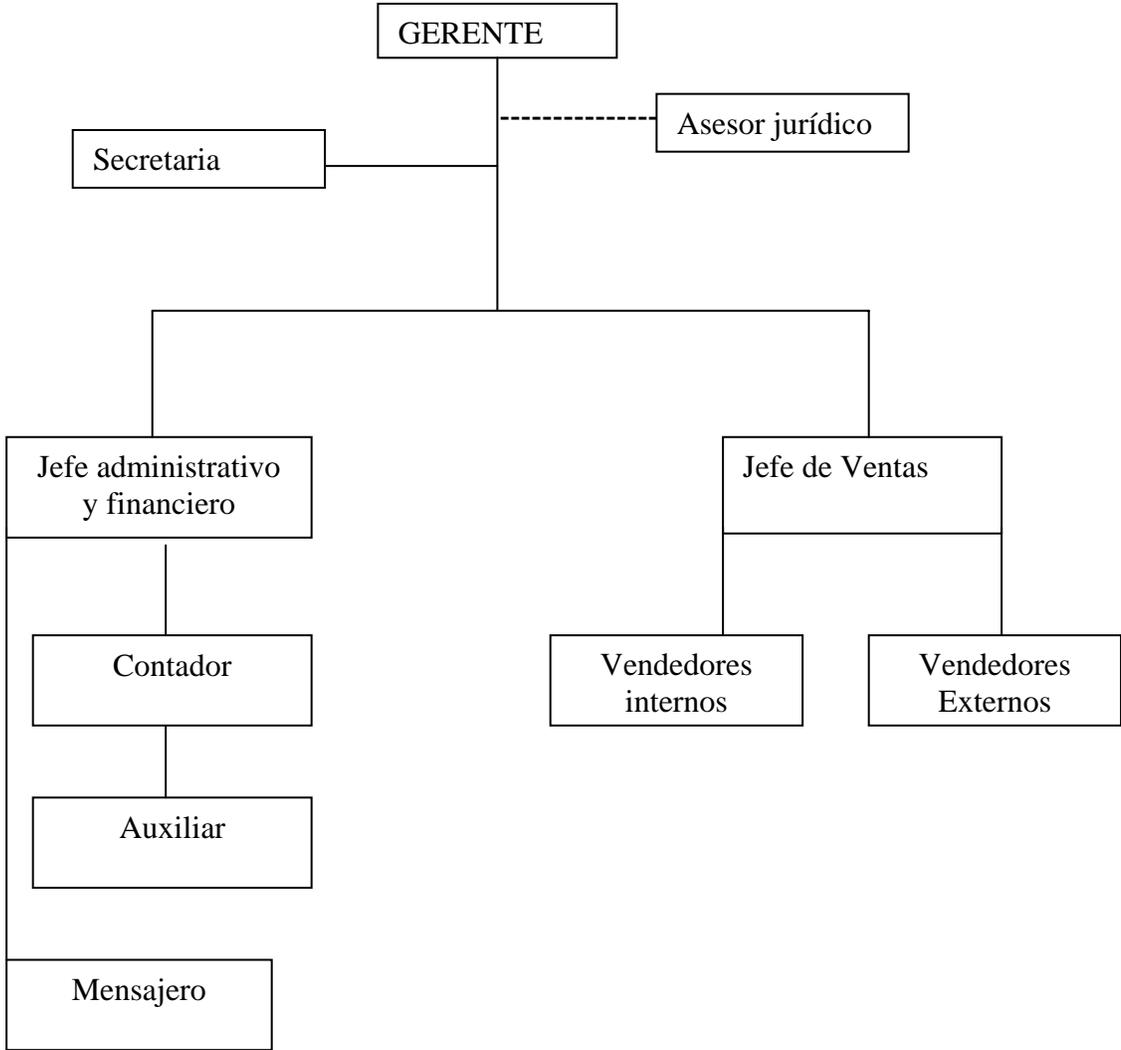
- **Jefe de ventas.** Planear y dirigir estrategias encaminadas a incrementar el volumen de las ventas a través de promociones, incentivos, publicidad; capacitar y organizar actividades e itinerarios de los vendedores externos, atención al cliente, en general todo lo relacionado con la misión de la empresa, y en conjunto con el jefe administrativo y financiero.

- **Vendedores internos.** Cumplir funciones de ventas y atención directa al público en general y colaborar en actividades inherentes a sus funciones, como la de mantener organizado el lugar de trabajo, atender de forma agradable y adecuada al público que realiza sus compras, mantener un surtido suficiente en vitrinas para realizar una venta ágil y oportuna al cliente que visita el punto de venta y manejar normas de cortesía y disponibilidad inmediata de atención al cliente.
- **Asesor de ventas externo.** Realizar visitas a domicilio a los clientes institucionales, de la ciudad, como de los diferentes municipios seleccionados para ser visitados, según agenda y atender sus requerimientos de pedidos y además propender por mantener satisfechos a los clientes actuales y captar nuevos, realizando visitas constantes, aplicando estrategias de ventas, conociendo ampliamente el portafolio de servicios y de productos ofrecidos para lograr un mejor desempeño a la hora de abordar los diferentes clientes.
- **Mensajero.** Realizar los respectivos repartos de pedidos al domicilio de los clientes y demás actividades externas de la empresa, con agilidad, amabilidad, diligencia, disponibilidad y ofreciendo un servicio ágil y oportuno y además realizar funciones de mensajería, requeridas por la parte administrativa de la empresa.

6.7 ESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA

Se recomienda reestructurar el organigrama para lograr armonía en el desarrollo de las funciones, sin que exista sobrecarga laboral en ciertos empleados o directivos y queden distribuidas de forma equilibrada, para ello se propone una nueva estructuración, teniendo en cuenta claro esta la situación financiera de la empresa y el compromiso que conlleva la creación de nuevos cargos. Ver figura 19.

Figura 19. ORGANIGRAMA



Fuente: esta investigación. Pasto, 2007

7. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

7.1 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

7.1.1. Matriz IE

Llamada también Matriz de Portafolio, muestra una gráfica de 9 casillas. Para la elaboración de esta matriz se tuvo en cuenta:

En primer lugar la matriz de Evaluación del Factor interno MEFI y la matriz de evaluación de Factor Externo, MEFE.

El eje de los X, corresponde a los resultados de la MEFI y el eje de los Y corresponde a los resultados de la MEFE actual, para ambos ejes la calificación va de 1 que es bajo a 4 que es fuerte.

Seguidamente se entrecruzan los resultados en el plano cartesiano, de acuerdo a las calificaciones de la MEFI y la MEFE y se ubican en el cuadrante respectivo.

Este resultado ubica con exactitud el cuadrante en el cual se ubica la empresa y según ello, teniendo en cuenta fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, se aplican las diferentes estrategias.

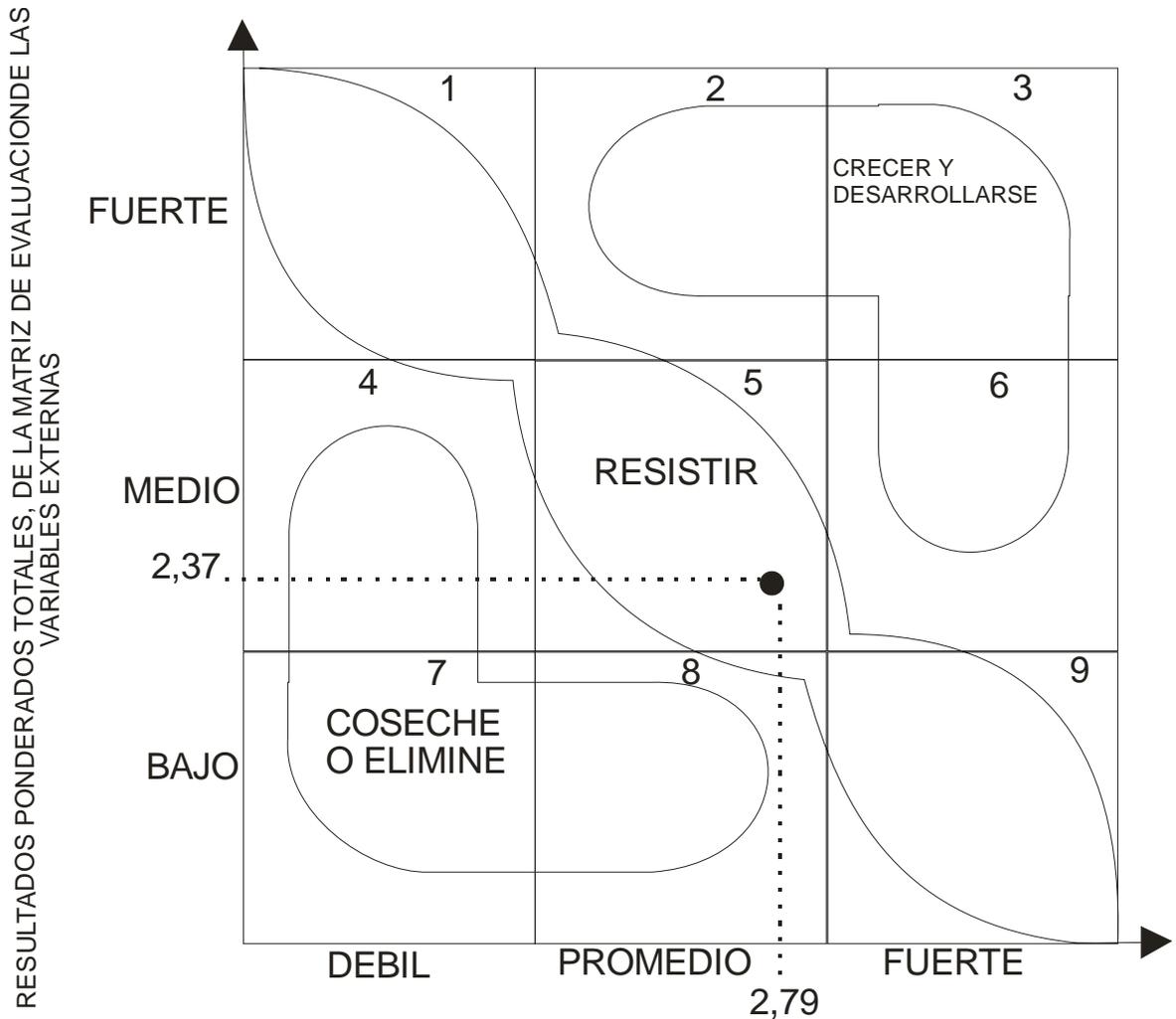
La Matriz señala que el mejor cuadrante es el 3, donde el negocio lo que debe hacer es crecer.

Los cuadrantes 2, 3 y 6, corresponden a las posiciones de crecer y desarrollarse, el cuadrante 1 considera que el negocio debe ser replanteado, el cuadrante 9 que el negocio debe fortalecerse, el cuadrante 5, que el negocio debe resistir, defenderse y crear políticas para subsistir, el cuadrante 7, la recomendación es salir del negocio, el cuadrante 4 y 8 es coseche o elimine,

7.1.1.1 Análisis de resultados de la Matriz IE.

La ubicación de Papelería La Merced, está en el cuadrante número 5, es "RESISTA", es decir que está en una posición donde es necesario implementar estrategias inmediatamente, para contrarrestar las debilidades existentes y aprovechar las oportunidades del mercado en crecimiento. Las estrategias que se recomiendan en esta ubicación son penetración en el mercado y el desarrollo de productos, ó la estrategia de asociarse, para lograr una inyección de capital a la empresa. Ver figura 20.

Figura 20. Matriz Interna y Externa IE



Teniendo en RESULTADOS PONDERADOS TOTALES, DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE LAS VARIABLES INTERNAS

Fuente: esta investigación. Pasto, 2007

7.1.2 Matriz De Posición Estratégica y Evaluación de La Acción (PEEA)

Esta Matriz es una herramienta de mucha importancia para la definición de estrategias. Es un marco de 4 cuadrantes que muestra estrategias agresivas o conservadoras y defensivas o competitivas.

Los ejes de la matriz son las dos dimensiones internas, ventaja competitiva (VC) y fortaleza financiera (FF) y las dimensiones Externas, estabilidad ambiental (EA) y fortaleza industrial (FI).

7.1.2.1 Elaboración de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de acción (PEEA)

Para la fortaleza financiera y fortaleza industrial se asigno un valor numérico que oscila entre +1 el peor y +6 el mejor, a cada una de las variables, para la estabilidad ambiental y la ventaja competitiva se asigno valores que oscilan entre -1 el mejor y -6 el peor, a cada una de las variables. Ver cuadro 8.

Seguidamente se calcula el valor promedio para VC, FF, EA Y FI, sumando las clasificaciones de las variables de cada dimensión y dividiendo entre el número de variables incluidas.

Luego se marcan los resultados promedios en el eje correspondiente. El eje X = VC + FI y el eje Y = FF + EA.

Los valores resultantes se ubican en el plano cartesiano y se ubica así el punto de coordenadas, dibujando un vector direccional desde el origen (0,0)

El vector resultante muestra la ubicación y el tipo de estrategias adecuadas a la empresa, según el cuadrante.

7.1.2.2 Análisis de la Matriz PEEA

El vector resultante de la matriz, muestra que Papelería La Merced, se encuentra en el cuadrante FI Y EA, perfil donde debe implementar estrategias competitivas, es decir que su competitividad es buena en un sector inestable y con bastantes amenazas y por lo tanto es recomendable, aprovechar esos factores competitivos, manteniendo sus fortalezas, superando las debilidades, evitando las amenazas y aprovechando las oportunidades, para lograr mantenerse de forma activa en el mercado, desarrollando estrategias adecuadas, como penetración en el mercado, desarrollo de mercado o diversificación. Ver figura 21.

Cuadro 8. Selección de variables. Matriz PEEA

POSICION ESTRATEGICA INTERNA	POSICION ESTRATEGICA EXTERNA
<p>FORTALEZA FINANCIERA (FF):</p> <p>1. Falta de liquidez inmediata.....1</p> <p>2. Capital de trabajo..... 2</p> <p>3. Flujo de caja.....2</p> <p>4. Utilidades.....3</p> <p>5. riesgo del negocio.....3</p> <p style="text-align: right;">----- 2,20</p> <p>Los valores están asignados entre +1 el peor y +6 el mejor.</p>	<p>1. ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)</p> <p>1. Tasa de inflación..... - 2</p> <p>2. Variaciones en la demanda.. - 4</p> <p>3. Presión competitiva..... -- 5</p> <p>4. Competencia desleal..... - 5</p> <p>5. Cambios tecnológicos..... - 1</p> <p style="text-align: right;">----- -- 3,4</p> <p>Los valores asignados están entre -1 el mejor y - 6 el peor.</p>
<p>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</p> <p>1. Calidad del producto..... - 2</p> <p>2. Participación en el mercado... -- 2</p> <p>3. Lealtad del consumidor..... - 4</p> <p>4. Control a proveedores..... -- 4</p> <p>5. Precios bajos..... -- 1</p> <p style="text-align: right;">----- - 2,6</p> <p>los valores están asignados ente -1 el mejor y - 6 el peor</p>	<p>FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)</p> <p>1. Potencial de crecimiento..... 3</p> <p>2. Potencial de utilidades..... ... 3</p> <p>3. Estabilidad financiera.. 4</p> <p>4. Barreras de entrada al mercado. 4</p> <p style="text-align: right;">----- 3,5</p> <p>los valores asignados están entre + 1 el peor y + 6 el mejor</p>

Resultados

Eje X: VC + FI = - 2,6 + (+3,5) = 0,9

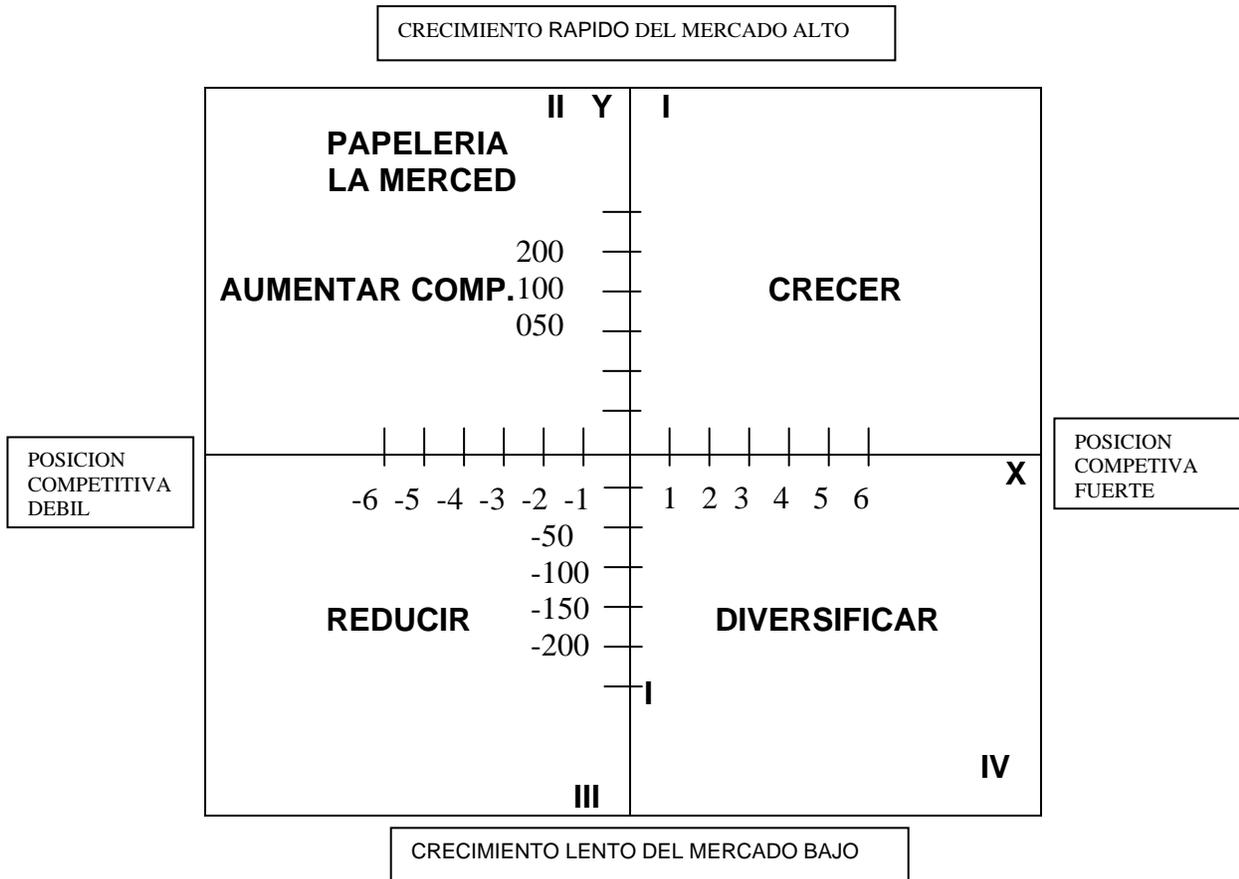
Eje Y: FF + EA = 2,2 + (- 3,4) = - 1,2

Bajo, y rápido o lento.

7.1.3.1 Construcción de la Matriz de la Gran Estrategia

Para la elaboración de la Matriz se consideran aspectos de competitividad y de crecimiento del sector en el cual se encuentra tomando como base la Matriz GCB y la matriz PEEA. Asignando valores en el eje X de 6 a -6 y en el eje Y de 200 a -200.

Figura 22. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: esta investigación. Pasto, 2007.

7.1.3.2 Análisis de la Matriz de la Gran Estrategia

Papelaría La Merced, según sus características identificadas durante este proceso de estudio, teniendo en cuenta su posición competitiva, y el crecimiento del sector en el cual se desarrolla, se puede establecer que se encuentra ubicada en el cuadrante numero II, ya que compite ciertamente en un mercado en crecimiento,

pero con una posición competitiva débil frente a la competencia desleal y a las variaciones del mercado

Se recomienda implementar alternativas que desarrollen su potencial competitivo y de desarrollo, buscando la razón por la cual no se logran los objetivos esperados, retomando y considerando estrategias como penetración en el mercado, desarrollo del mercado y del producto. Ver figura 22.

7.1.4 MATRIZ DOFA

Consiste en extraer de las matrices MEFI, MEFE y MPC los factores claves, haciendo una lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de ahí se someten a comparación y se procede al cruce de variables internas y externas, relacionando unas con otras así: una fortaleza con una debilidad (FO), una fortaleza con una amenaza (FA), una debilidad con una oportunidad (DO), una debilidad con una amenaza (DA) y de esta forma generar estrategias, que contribuyan a neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades que posea la empresa y lo mismo con las fortalezas, mantenerlas y mejorarlas y las debilidades superarlas, logrando crear para la empresa ventajas competitivas. Ver cuadro 9.

Cuadro 9. Matriz DOFA

	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a financiación por parte de entidades financieras 2. Bajas tasas de interés 3. Posición geográfica. 4. Población con tendencia a crecer 5. Política de seguridad democrática. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conflicto social interno 2. contrabando a través de la frontera. 3. Tramitología para legalizar contratos con el estado. 4. Reforma tributaria. 5. Desempleo 6. incertidumbre de la economía 7. Fenómeno natural volcán Galeras
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad en el servicio 2. Calidad en los productos. 3. Precios bajos. 4. Talento humano 5. Cobertura del servicio 6. Comunicación 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. aprovechar las políticas de seguridad democrática para ampliar la cobertura del servicio, llevando a cabo estrategias de penetración de nuevos mercados, llegando a más municipios fuera de la capital 2. Conseguir financiación por parte de entidades financieras para ampliar la cobertura del mercado, a través de la fuerza de ventas ó asesores 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. continuar con la política de precios bajos, para lograr minimizar el efecto contrabando. 2. competir con calidad en el servicio y lograr captar la mayor cantidad de clientes, que estén dispuestos a comprar, pese a la incertidumbre de la economía. 3. aprovechar las políticas de apoyo a las empresas, que brinda el gobierno central, por motivo de la reactivación del volcán galeras.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad directiva. 2. Capacidad financiera 3. ausencia de sistemas de control 4. Ausencia de manual de procesos y procedimientos. 5. Falta de liquidez inmediata. 6. Ausencia de sistemas de planeación. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar las bajas tasas de interés para proveerse de financiación externa y solventar la falta de liquidez existente en la actualidad. 2. Prepararse para el crecimiento del mercado, implementando en la empresa sistemas de planeación y control, y manual de procesos y procedimientos. 3. Invertir en la empresa, Capacitando a todo el personal que labora en la empresa, incluidos los directivos. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resolver la situación financiera, para enfrentar con mayor seguridad el conflicto social interno. 2. implementar sistemas de planeación para enfrentar de forma proactiva la incertidumbre económica.

Fuente: esta investigación, Pasto, 2007

7.2 ANÁLISIS DE MACROESTRATEGIAS

Teniendo en cuenta los resultados de las matrices MEFI, MEFE, Perfil Competitivo, GCB, IE, Gran Estrategia, PEEA, se recomiendan las siguientes macro estrategias

Desarrollo del mercado
Penetración en el mercado
Diversificación
Desarrollo de producto
Integración hacia atrás
Integración hacia delante
Integración horizontal.

7.3 SELECCIÓN DE MACROESTRATEGIAS

Después de realizar los análisis correspondientes tanto interno como externo, realizado a la Papelería La Merced, se procede a seleccionar las estrategias más adecuadas, que se ajusten a las condiciones actuales de la empresa y estén de acuerdo con sus capacidades administrativas, financieras, disponibilidad de Talento humano, infraestructura, presupuesto etc. Y sacarle provecho a las fortalezas que posee en la actualidad, para ello se han seleccionado las siguientes:

7.3.1 Desarrollo del mercado. Esta estrategia consiste en llegar a nuevos mercados, con los productos que se ofrecen siempre, implementar acciones encaminadas a captar nuevos clientes institucionales, en los diferentes municipios del departamento, ya que estos representan un porcentaje muy alto, del volumen total de ventas de la empresa.

Esta estrategia, se puede implementar a través de asesores de ventas que viajen periódicamente a diferentes municipios a ofrecer los servicios, tanto a entidades públicas, como privadas, para lograr captar nuevos clientes, estableciendo metas y exigiendo resultados

Teniendo en cuenta que el mercado de la ciudad de Pasto, está saturado es recomendable incursionar nuevos mercados, en busca de nuevos clientes, que contribuyan con la productividad y desarrollo de la empresa.

Para desarrollar la estrategia es necesario determinar los lugares geográficos a los cuales se van a desplazar los asesores de ventas para cumplir su labor, teniendo en cuenta el número de habitantes, tiempo de viaje, empresas a las cuales se va a visitar para ofrecer el portafolio de productos, entre otros.

Promocionar y difundir a través de medios masivos de comunicación, como la radio, por medio de emisoras de amplia difusión destacando las ventajas y

beneficios de negociar con Papelería la Merced

La estrategia plantea contratación de asesores en ventas, con una previa capacitación, para lograr efectividad en las ventas.

Establecer costos laborales de cada nuevo empleado, que va a trabajar en la empresa, estableciendo salario y comisiones.

Resultados que se esperan obtener.

- Mayor liquidez con el incremento del volumen de las ventas.
- Lograr mayor rentabilidad.
- Mayor cobertura del mercado.
- Mayor participación en el mercado
- Lograr difundir la imagen corporativa de la empresa a través de la eficiencia en el servicio y manteniendo la política de precios bajos.

7.3.2 Penetración en el mercado. Teniendo en cuenta, el mercado actual en el cual se desarrollan las actividades y los productos actuales que se ofrecen, la estrategia de penetración en el mercado, debe estar orientada para lograr mayor participación en el mercado, difundiendo los servicios y ventajas que ofrece la empresa a los clientes actuales y potenciales, mediante estrategias de mercadeo.

Inversión en publicidad en las principales emisoras regionales y la prensa escrita de la ciudad, destacando las fortalezas de la empresa, como los precios bajos, servicio a domicilio, la calidad y variedad de los productos y la agilidad en el servicio, entre otros, contribuyen a difundir los servicios de la empresa.

Llevar a cabo ofertas, promociones de diversos productos en el punto de venta, que atraigan nueva clientela y que conozcan el lugar de ubicación y regresen porque recibieron un excelente servicio.

Realizar un estudio del presupuesto a invertir en publicidad, recibiendo propuestas y escogiendo las mejores opciones que representen oportunidad para la empresa.

Resultados que se esperan obtener con la implementación de la estrategia:

- Mayor cobertura del mercado.
- Obtener beneficios para la empresa y también ser generadores de empleo y contribuir con el desarrollo de la región.

- Incremento de los ingresos de la empresa.

7.3.3 Desarrollo del producto. Estrategia dirigida al mercado actual, introduciendo un nuevo producto en el portafolio actual de servicios.

Se recomienda, visualizar la inversión destinada a la comercialización de equipos de computación y sus correspondientes accesorios, teniendo en primer lugar, como clientes potenciales a los clientes institucionales, y al público en general, ya que estos, son productos relacionados, con el objeto social de la empresa y además son productos de uso indispensable, que toda entidad pública o privada, utiliza y debe estar renovando constantemente, dada la condición de obsolescencia, característica principal de estos equipos.

Realizar un estudio financiero el cual identifique el monto de la inversión a realizar en equipos de cómputo y accesorios para ser comercializados en el almacén o punto de venta.

Hacer uso eficiente del apalancamiento financiero a largo plazo, para cubrir el costo de la inversión y desarrollar el portafolio de productos con una nueva unidad de negocio.

Contratar personal calificado para que ejecute las labores de asesoría en ventas de equipos de cómputo.

Resultados que se esperan obtener con la estrategia implementada:

- Incremento del valor de la empresa.
- Mayor cobertura con el portafolio de productos.
- Lograr incrementar los ingresos operacionales con la comercialización de equipos de cómputo.
- Generación de empleo y beneficio para la región.

7.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias, entrando en la etapa decisoria de la formulación, que evalúa cuantitativamente las estrategias.

7.4.1 Construcción de la MCPE. Tomando como base la matriz MEF E Y MEF I, se hace un listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Enseguida tomar las clasificaciones obtenidas de las matrices base y colocarlas en la columna 2 de la MCPE.

Recopilar las estrategias recomendadas en las matrices que ya se han realizado como la DOFA, PEEA, Gran Estrategia etc. e identificar las estrategias y se las registra en la parte superior de la MPCE.

Determinar los puntajes de atracción. Este se mide por el grado de relación que se encuentre el factor interno y externo considerado y la acción directa que tenga la estrategia. A mayor relación, mejor atracción y viceversa.

Puntajes de Atracción (PA)

- 1 La estrategia no es aceptable
- 2 La estrategia es posiblemente aceptable
- 3 La estrategia es probablemente aceptable
- 4 La estrategia es muy aceptable.

Luego se calculan los puntajes totales de atracción. Estos resultados muestran las estrategias más atractivas en cada conjunto, entre más alto el puntaje más atractiva será la estrategia.

7.4.2 Análisis de la MCPE. Teniendo en cuenta la sumatoria de los puntajes totales de atracción, la estrategia que obtuvo el mayor puntaje fue desarrollo del mercado, con un total de 89 puntos, seguido de la estrategia de penetración en el mercado con un total de 83 puntos y en tercer lugar la estrategia de desarrollo de producto, con un total de 79 puntos. Ver cuadro 10.

El desarrollo de mercados, según la MCPE, es la estrategia que más se acomoda a las características de la empresa, por lo tanto se recomienda implementarla, ya que su costo- beneficio es apropiado, para lograr mayor cobertura en el mercado y lograr reconocimiento de la empresa a nivel departamental.

Penetración en el mercado, es otra de las opciones, que tiene mayor puntaje total de atracción y por lo tanto se la recomienda para implementar en la empresa, teniendo en cuenta que la inversión en publicidad se puede ver reflejada en el volumen de las ventas con el incremento de la participación en el mercado, de forma positiva, que contribuya con el mejoramiento de la liquidez de la empresa.

Cuadro 10. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

FACTORES CLAVES	CLASIFICACION	ESTRATEGIAS					
		Desarrollo del producto (venta de equipos de computo)		Desarrollo de mercado		Penetración en el mercado.	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
EXTERNOS							
Disponibilidad de financiación	4	3	12	3	12	3	12
Ubicación geográfica	4	3	12	4	16	3	12
Tendencia de la población a crecer	3	3	9	3	9	2	6
Desempleo	2	2	4	2	4	2	4
Contrabando	1	1	1	1	1	2	2
INTERNOS							
Calidad en el servicio	4	3	12	4	16	4	16
Cobertura del servicio	3	3	9	3	9	3	9
Política de precios bajos	4	4	16	4	16	4	16
Capacidad financiera	1	1	1	2	2	2	2
Liquidez inmediata	2	1	2	2	4	2	4
TOTAL			79		89		83

Fuente: esta investigación, Pasto, 2007

Puntajes de Atracción (PA)

- 1 La estrategia no es aceptable
- 2 La estrategia es posiblemente aceptable
- 3 La estrategia es probablemente aceptable
- 4 La estrategia es muy aceptable.

8. PLAN DE ACCION U OPERATIVO A CORTO PLAZO
Cuadro 11. Plan de acción u operativo

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	METAS	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
1. Mejorar las políticas de otorgamiento de créditos, enfocados a recuperar la cartera morosa	- Establecer límites de pago: 30-60-90 día. -Brindar beneficios a los clientes por pronto pago. -Cobro de intereses por mora. -realizar previamente un estudio de crédito a entidades y personas que soliciten este servicio.	Implementar hoja de vida de clientes, y asignarles calificación, de acuerdo al manejo de sus créditos -Elaborar un listado de deudores morosos -realizar los contactos correspondientes para su cobro -Dar un plazo prudente para colocarse al día, mediante acuerdos de pago -	Directivos	Recuperar el 30% de la cartera	3 meses	\$1.500.000	-numero de deudores -controlar que se realicen los respectivos contactos con deudores morosos. -Relación de deudores, que se colocaron al día. -Relación de deudores que no atendieron el llamado a ponerse al día.
2. Gestionar créditos ante entidades financieras, con las cuales se tienen relaciones comerciales.	Identificación de la entidad financiera adecuada, y que ofrezca mejores ventajas, para realizar la respectiva Solicitud directa.	Reunir requisitos exigidos para el respectivo trámite legal.	Gestionados por gerencia y colaboradores que él asigne	Obtener la financiación necesaria, para la ejecución de proyectos inmediatos	3 meses.	\$2.000.000	Verificar que la gestión realizada, se lleve a cabo, aprovechando las mejores opciones de financiación, plazo y tasa de interés
3. Llevar a cabo capacitación de directivos, para implementar nuevas políticas gerenciales a la empresa.	Planear conferencias, con expertos, encaminadas a mejorar la capacidad directiva.	Seleccionar temas fundamentales en los cuales se tenga falencias, para conocer de ellos e implementarlos adecuadamente.	Contratar Personal capacitado	Se espera ver reflejado el mejoramiento de la capacidad directiva en los informes de gestión de la empresa	4 meses	\$2500.000	Mirar los resultados en los informes de gestión, por parte de gerencia, para evaluar, que las metas se cumplieron, comparándolos con informes anteriores.
4. Construcción de manual de funciones y procedimientos, para ser implementado en la empresa.	Identificar los cargos existentes en la empresa y sus respectivas funciones, para adaptarlas a los respectivos manuales.	Definir exactamente, cada función, teniendo en cuenta cada cargo específico, y, así proceder a la elaboración de cada manual.	Directivos	Implementar los respectivos manuales, para evitar descargas o sobrecargas laborales	3 meses	\$1.000.000	Ver reflejada la implementación en la fluidez de la ejecución de las funciones
5. Lograr mayor reconocimiento de la empresa y captar un 10%, más de clientes institucionales en el mercado actual y en nuevos mercados	Llevar a cabo estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del mercado	Identificar las mejores opciones de difusión de publicidad, para la empresa y Definir los lugares en los cuales se va a incursionar, para el aprovechamiento de nuevos mercados	Asesores externos de ventas	Aumentar los ingresos operacionales de la empresa en un 30%	6 meses.	\$4.500.000	Verificar el número de clientes institucionales anteriores y actuales, para su correspondiente evaluación.
6. Lograr incremento considerable de ventas al por menor y	Determinar con precisión, la necesidad existente, para la creación de nuevos cargos	Implementación de un nuevo colaborador, para cumplir las funciones, que se hayan	Directivo.	Incrementar el volumen de ventas, en el	6 meses	\$2.000.000	Justificar la creación del nuevo cargo, con resultados reflejados, en

de contado en el punto de venta		determinado previamente.		punto, en un 20%			el volumen de las ventas.
7. Captar nuevos clientes institucionales, en los diferentes municipios del departamento	Llevar a cabo estrategias de desarrollo de mercado.	Programar visitas periódicas de asesores de ventas externos, que se desplacen a los diferentes municipios para promocionar los servicios ofrecidos por la empresa.	Asesores de ventas externos.	Captar un mínimo de 2 clientes institucionales por cada viaje realizado a los diferentes municipios del departamento	Un mes	\$2.500.000	Evaluar los resultados obtenidos según el número de empresas, que se hayan concretado como clientes institucionales de la empresa

9. ÍNDICES DE GESTIÓN

La implementación de índices de gestión, son de mucha importancia en las empresas, ya que son una unidad de medida gerencial, a través de la cual se evalúa el desempeño, y se realiza el respectivo seguimiento a la ejecución de las diferentes estrategias y se evalúan los resultados, verificando y midiendo el cumplimiento de las metas, implementando correctivos, si es necesario, para poder llegar al logro de los objetivos.

Los recursos para la implementación del plan de acción para la Papelería La Merced, se han calculado, en un valor que asciende a \$ 16.000.000, o los cuales serán invertidos en el desarrollo de las diferentes actividades, encaminadas a la consecución de los objetivos de la empresa, de ahí la necesidad de buscar índices adecuados para evaluar y medir los resultados a través de datos numéricos precisos y exactos.

ESCALA DE LOGROS

La siguiente escala de logros sirve como base para la evaluación y control de los índices de gestión respectivos.

80% al 100% = Logros excelentes
60% al 79% = Logros buenos.
40% al 59% = logros regulares
Hasta el 39% = logros deficientes

INDICES DE GESTIÓN

- Índices de gestión para evaluar la estrategia de penetración en el mercado

$$\frac{\text{Participación en ventas de Papelería La Merced en el sector}}{\text{Ventas totales del sector Papelero}} \times 100$$

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos operacionales}} \times 100$$

- Índices de gestión para evaluar la estrategia de Desarrollo de Mercado

$$\frac{\text{Número de Mercados captados}}{\text{Número de Mercados potenciales}} \times 100$$

$$\frac{\text{Ventas del año actual} - \text{ventas del año anterior}}{\text{Ventas del año anterior}} \times 100$$

- Índices de gestión para evaluar el rendimiento de asesores de ventas externos

$$\frac{\text{Número de empresas visitadas al mes}}{\text{Número de empresas a cargo del asesor al mes}} \times 100$$

$$\frac{\text{Numero de visitas realizadas a clientes institucionales}}{\text{Numero de visitas planeadas a clientes institucionales}} \times 100$$

$$\frac{\text{No clientes institucionales año actual} - \text{No de clientes instit. año anterior}}{\text{Numero de clientes institucionales del año anterior}} \times 100$$

- índice de recuperación de cartera

$$\frac{\text{Cartera año actual} - \text{cartera año anterior}}{\text{Cartera año anterior}} \times 100$$

- índice de cartera vencida

$$\frac{\text{Número de cuentas por cobrar vencidas}}{\text{Número total de cuentas por cobrar}} \times 100$$

- índice de inversión en capacitación

$$\frac{\text{Capital invertido en capacitación}}{\text{Capital presupuestado para capacitación}} \times 100$$

- Índice de cumplimiento de obligaciones

$$\frac{\text{Numero de obligaciones cumplidas}}{\text{Numero total de obligaciones}} \times 100$$

- Índice para medir la capacidad de endeudamiento

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

- Índice para determinar el margen operacional.

$$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ingresos operacionales}} \times 100$$

- Índice para conocer la rentabilidad, sobre el patrimonio.

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

- Índice de liquidez

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- Índice para determinar la rentabilidad sobre activos totales.

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} \times 100$$

CONCLUSIONES

- Al desarrollar el Plan Estratégico a Papelería la Merced, se pudo determinar que carece de mecanismos de control y evaluación, lo mismo que de manual de procesos y procedimientos.
- Papelería La Merced carece de liquidez, ya que no utiliza el apalancamiento financiero externo, es necesario hacerlo para obtener capital de trabajo y dirigir la empresa hacia una mayor productividad.
- La empresa Papelería La Merced, maneja políticas de precios bajos, hecho importante para lograr mayor participación en el mercado.
- El clima organizacional de Papelería La Merced, es muy agradable, se trabaja con ánimo, disposición y libre de presiones.
- Los ingresos operacionales de Papelería La Merced, del periodo comprendido entre el año 2004 y 2006 fueron del 114%, superado por los gastos operacionales que fueron para el mismo periodo del 129%.
- La matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), arrojó un valor de 2,79, lo que significa que la empresa se encuentra con un promedio por encima del sector, destacándose el talento humano como su mayor fortaleza y la gran debilidad es la escasez de capital de trabajo
- La Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE), dio como resultado un total de 2,37, es decir que Papelería La Merced es una empresa que se encuentra con un promedio por debajo del sector, siendo el contrabando la mayor amenaza para la empresa y la oportunidad más prominente el acceso a financiación externa.
- El resultado de la Matriz de Perfil Competitivo, dio como competidor más fuerte a Papelería Moderna y el más débil a Papelería Andina.
- Después de realizar el respectivo estudio, las opciones macroestratégicas que más se adaptan a las necesidades y características de la empresa son la Penetración en el mercado y Desarrollo de mercado.
- Durante el desarrollo del Plan estratégico, se identificaron factores importantes que aplicados de forma adecuada, contribuirán con un aporte significativo para lograr posicionar a la empresa en el mercado y lograr su reconocimiento.

RECOMENDACIONES

- Llevar a cabo planeación dirigida para anticiparse a los hechos y de manera proactiva, reaccionar ante las diversas situaciones que se presenten.
- Evaluar constantemente todas las actividades de la empresa, para tomar acciones correctivas de forma oportuna.
- Mantener políticas claras y acertadas para la asignación de créditos a clientes institucionales, orientando la empresa hacia el liderazgo en atención y servicio.
- Mantener información a cerca de las variaciones del entorno para enfrentar los cambios y tendencias, aprovechando las oportunidades.
- Resaltar las fortalezas de la empresa a través de publicidad en medios masivos de comunicación para desarrollar la macroestrategia de penetración en el mercado
- Es necesario realizar segmentaciones geográficas para desarrollar la macroestrategia de Desarrollo de Mercado.
- Llevar a cabo investigación de mercados para mantener información y conocimiento a cerca del sector y la competencia, midiendo los resultados a través de índices de gestión.
- Implementar la ejecución del Plan de acción, para lograr los objetivos propuestos

BIBLIOGRAFÍA

Anuario Estadístico, Movimiento del Registro Público, 2005. Cámara de Comercio de Pasto.

BASTIDAS, Elizabeth. Plan Estratégico para el Terminal de Transportes de Pasto. Postgrado en Alta Gerencia. Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

BENAVIDES, Oscar Hernando. Gerencia Estratégica. Pasto, Nariño. Ediciones Páginas libres. 1998.

----- Plan Estratégico Financiero. Pasto, Nariño. Ediciones Páginas libres. 2000.

Cámara de Comercio de Pasto. 2007

Cámara de Comercio de Pasto – Huella Regional de Nariño- Año 2000-2002

Informe de Coyuntura Económica IV trimestre año 2000. Seccional Nariño.
Informe de Coyuntura Económica y Regional del Departamento de Nariño. Primer Semestre 2005.

MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición. 2002

PORTER, Michael – La Ventaja Competitiva de las Naciones. 1999

SALLENAVE, Jean Paúl – Gerencia de Planeación Estratégica. Bogotá. 1997

----- La Gerencia Integral. Editorial Norma, Santa Fe de Bogotá, 1996.

SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. RAM editores, Bogotá, 1994

ANEXO A

ENCUESTA EMPLEADOS PAPELERIA LA MERCED

Fecha _____

Cargo _____

Tiempo que labora en la empresa _____

CUESTIONARIO

1. El concepto que usted tiene de la empresa en la cual usted labora es:

Favorable ____ Aceptable ____ Desfavorable ____

2. ¿Como califica el ambiente laboral en el cual usted desempeña su trabajo?

Bueno ____ Regular ____ Malo ____

3. ¿Cuál es el grado de compromiso que usted manifiesta para con su empresa?

Alto ____ Medio ____ Bajo ____

ANEXO B

ENCUESTA CLIENTES INSTITUCIONALES PAPELERÍA LA MERCED

Fecha_____

Encuesta No_____

Nombre del encuestado_____

1. ¿A través de que medios de comunicación, conoció a la empresa Papelería La Merced?

Radio____ Prensa____ Referencia____ Otro____ Cual____

2. ¿Como le parece el servicio de atención al cliente que presta la empresa Papelería La Merced?

Excelente____ Bueno____ Regular____ Malo____

3. ¿Cómo le parecen los precios de los diferentes productos que ofrece Papelería La Merced?

Cómodos____ Bajos____ Altos____

4. ¿La calidad en los productos distribuidos por Papelería La Merced? Según su apreciación es

Excelente____ Buena____ Regular____ Mala____

5. ¿Cómo calificaría al personal que labora en Papelería La Merced?

Muy capacitado____ Poco capacitado____ Nada Capacitado____

6. ¿Cómo es el servicio postventa?

Excelente____ Bueno____ Regular____ Malo____

7. ¿Por qué prefiere los servicios de Papelería La Merced?

Por despacho oportuno____ Por precios____ Por la forma de pago____

Otro____ Cual____

8. ¿Encuentra variedad en los productos que ofrece Papelería La Merced?

Siempre_____ Casi siempre_____ Nunca_____

9. ¿Cuál es el medio que utiliza para realizar los pedidos a Papelería La Merced?

Por teléfono_____ Personalmente_____ Visita de asesor_____ otro_____

Cual_____

ANEXO C

ENCUESTA A CLIENTES MINORISTAS PAPELERIA LA MERCED

Fecha_____

Nombre del encuestado_____

CUESTIONARIO

1. ¿Cómo le parecen los precios de los productos en Papelería La Merced?

Buenos_____ Regulares_____ Altos_____

2. ¿Cuando visita la Papelería La merced, encuentra los productos que requiere?

Siempre_____ algunas veces_____ Nunca_____

3. La atención recibida por parte de las personas que laboran en la empresa, según su apreciación es:

Excelente_____ Buena_____ Regular_____ Mala_____

4. ¿El sitio donde se encuentra ubicada la Papelería La Merced le parece de fácil acceso?

SI___ NO___

5. ¿Cuando usted visita Papelería La Merced, las instalaciones le parecen adecuadas para llevar a cabo sus compras con comodidad?

SI___ NO___

ANEXO D

CUESTIONARIO PARA LA PARTE ADMINISTRATIVA PAPELERÍA LA MERCED

1. ¿Cual considera usted que es la dificultad más grande por la cual atraviesa en la actualidad la empresa?
2. ¿Ha tenido alguna influencia en el desempeño de las ventas el fenómeno volcán Galeras?
2. ¿Cual es el grado de dificultad que encuentra para acceder a créditos por parte de entidades financieras?
3. ¿Cómo considera a la competencia, que influencia ejerce, en lo relacionado con el comportamiento de las ventas?
4. ¿los respectivos impuestos que se pagan en la actualidad por conceptos de industria y comercio, Cámara de Comercio, SAYCO, uso de suelo, entre otros que opinión le merecen?
5. ¿El número de empleados que trabajan en la actualidad en la Papelería es suficiente para el desempeño óptimo de las labores diarias requeridas?
6. ¿Hay suficiente disponibilidad de créditos por parte de los diferentes proveedores?
7. ¿Como se ha comportado el nivel de ventas en los últimos seis meses?
8. ¿Cuál es el estilo de dirección que usted implementa en su organización?