

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LA JAPONESA, UBICADA EN LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, 2011-2013.**

**MARIA PATRICIA NARVAEZ CABRERA
JUAN GUILLERMO RUANO LOPEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LA JAPONESA, UBICADA EN LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, 2011-2013.**

**MARIA PATRICIA NARVAEZ CABRERA
JUAN GUILLERMO RUANO LOPEZ**

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

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1° del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Firma del Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2011.

DEDICATORIA

A mi madre,

...Por enseñarme que los triunfos se logran con sacrificio y constancia, y que no siempre el camino fácil es el mejor.

A Nicoll, mi hija,

....Quien día a día me recuerda el porqué de mi existencia, y sobre todo cual es mi misión en la tierra.

AGRADECIMIENTOS

...A Dios, porque me ha dotado de aptitudes y capacidades y me ha protegido y guiado por el camino correcto.

...A mi madre, por inculcar en mí, valores y principios que me han permitido vivir cada día con orgullo siendo una persona útil a la sociedad.

....A mi hija, porque muchas noches esperó mi llegada hasta quedar dormida, y aún así siempre se ha sentido orgullosa con mis triunfos.

....A mis profesores, quienes me brindaron sus conocimientos y cada día aportaron en mi crecimiento personal y profesional.

....A mis amigos, con quienes compartí innumerables experiencias, alegrías y tristezas y de los cuales aprendí mucho, sobre todo el valor de la amistad.

.....A Almacenes Éxito, quien me dio la oportunidad de pertenecer a esta prestigiosa empresa, me impulsó y apoyó para continuar mis estudios profesionales y me ha permitido crecer laboral, personal y profesionalmente.

DEDICATORIA

A Memo, mi padre y tutor,

...por enseñarme el valor de la vida, el trabajo honesto, la responsabilidad y de cómo la humildad y la sencillez hace grandes a las personas.

"A Stella, mi madre, confidente,

...quien me enseñó a amar el estudio, a amar a mi familia sin medida, quien me apoyo con todas mis ideas y proyectos y me enseñó el verdadero valor de una mujer.

"A Darío, mi hermano,

...con su personalidad única por recordarme cada día con alegría los lasos que nos unen y nos identifican como familia.

"A David, mi hermano,

....quien siempre estará ahí por mí, a luchar a mi lado con su fortaleza e imponentia.

"A Sofía, mi hermanita,

...por ser la niña de mis ojos y por hacer más perfecto aquello en que creo.

"A Sara, Daniela y Viviana...

...por todos esos momentos de felicidad que hemos compartido y por su apoyo incondicional cuando me sentía abatido.

"A Christian,

...por su incondicional amistad, por su paciencia y gran sentido del humor, hizo que todo este recorrido universitario fuera un viaje inolvidable.

"A Los Leones RC, en especial a Mario,

...por todas esas batallas en la cancha, por la hermandad que nos une y nos hace únicos, por empujar mis límites más allá de lo imaginable.

"A Rachel, Doug, Jon, Supa y Kyle

...quienes aportaron a mi crecimiento como persona, abriendo mi mente a un mundo nuevo y emocionante.

"A mis profesores, compañeros de trabajo, amigos...

...y todos aquellos que hicieron posible la confección y elaboración de este trabajo."

AGRADECIMIENTOS

A Dios y La Mater, que me guiaron y protegieron desde que nací.

A Mis padres quienes me ofrecieron el conocimiento y las herramientas para transitar con dignidad y orgullo por esta vida.

A mis hermanos que me apoyaron incondicionalmente, que con su compañía completaban mis días.

A mis amigos y profesores, quienes a través de este recorrido han ido aportando conocimiento y enriquecido mis experiencias.

RESUMEN

Este proyecto denominando PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LA JAPONESA, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, 2011-2013 parte del siguiente problema de investigación ¿Qué estrategias serían las más recomendadas para el mejoramiento de la empresa a nivel administrativo, financiero y comercial con el fin de lograr que almacenes LA JAPONESA incremente su rentabilidad y participación en el mercado? Debido a que desde su inicio la empresa ha funcionado basándose en la administración empírica de su fundador lo cual ha traído como consecuencia que la empresa no se desarrolle plenamente. A pesar que la empresa tiene una visión, sus actividades tanto comerciales como administrativas y financieras no están encaminadas al cumplimiento de las metas propuestas.

Por tal motivo La Japonesa requiere implementar un plan estratégico como herramienta clave de éxito que le permita perfeccionarse en cada una de las área de la empresa, logrando así una mejor utilización de los recursos tanto físicos como humanos y por consiguiente responder oportunamente a los cambios acelerados del entorno, como a competidores cada vez más agresivos, para esto es necesario que la empresa cuente con directivos capacitados y sobre todo actualizados que tengan la capacidad de convertir las amenazas en oportunidades en el momento justo.

Este proyecto da respuesta al problema planteado mediante el diseño de un plan estratégico adecuado para ALMACENES LA JAPONESA para el periodo 2011-2013; el cual contiene un diagnostico interno y externo que permitió conocer la situación actual de la empresa como también su posición competitiva, y así mismo evaluar el funcionamiento de cada área, se redefine el direccionamiento estratégico de LA JAPONESA, se formulan estrategias que permitan alcanzar la visión trazada a partir del análisis de las matrices, se diseño un plan operativo que permita cumplir los objetivos de la empresa como también adaptarlos a cada área evitando desviaciones y finalmente se plantean indicadores de gestión que permiten medir el grado de eficiencia y eficacia del personal, como también la adecuada utilización de los recursos.

ABSTRACT

This project called STRATEGIC PLAN FOR “LA JAPONESA COMPANY”, LOCATED IN THE CITY OF SAN JUAN DE PASTO, 2011-2013 begins from following research question: ¿What would be the most recommended strategies to improve the company in the administrative, financial and commercial levels to make LA JAPONESA stores increase their profitability and market share? Because since the very beginning the company has worked on the basis of empirical administration of its founder, the company hasn't fully developed. Although the company has a vision, the commercial, administrative and financial activities are not designed to achieve the goals proposed by the mission.

For this reason the Japanese requires to implement a strategic plan as a key success tool that allows improvement in every area of the company, thus achieving better utilization of both physical and human resources and therefore having a timely response to a rapidly changing environment, as well increasingly aggressive competitors, which requires that the company counts with well trained managers, all updated with the ability to turn threats into opportunities at the right time.

This project responds to the problem by designing an appropriate strategic plan to the store “LA JAPONESA” for the years 2011-2013, which contains an internal and external diagnosis information on the company's current situation as well as its competitive position and evaluating the performance of each area, redefining the strategic direction of “LA JAPONESA”, formulating strategies to achieve the vision drawn from matrix analysis. It was required to design an operational plan to meet the goals of the company as well adapting each one to each area to avoid deviations and eventually raise management indicators to measure the efficiency and effectiveness of the staff, as well as the appropriate use of the available resources.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	19
1. ELEMENTOS GENERALES	20
1.1 TEMA	20
1.2 TITULO	20
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION	20
1.3.1 Descripción Del Problema	20
1.3.2 Formulación del problema	23
1.3.3 Sistematización Del Problema.....	23
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	24
2.1 OBJETIVO GENERAL	24
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
3. JUSTIFICACION	25
3.1 DELIMITACIONES	26
4. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACION.....	27
4.1 MARCO CONTEXTUAL.....	27
4.2 ENTORNO DE LA INVESTIGACIÓN.	28
4.3 MARCO TEORICO.....	29
4.4 MARCO LEGAL	46
4.5 MARCO SITUACIONAL	50
5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	52
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	54
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	54

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	55
5.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION.....	57
6. DIRECCIONAMIENTO ACTUAL.....	58
6.1 RESEÑA HISTÓRICA	58
6.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	59
6.2.1 Misión.....	59
6.2.2 Visión	59
6.2.3 Objetivos Estratégicos.....	60
6.2.4 Metas	60
6.2.5 Valores Corporativos	60
7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	62
7.1 DIAGNOSTICO EXTERNO	62
7.1.1 Entorno Económico	62
7.1.2 Entorno Político	64
7.1.3 Entorno Socio-Cultural	64
7.1.4 Entorno tecnológico.....	65
7.1.5 Entorno Ambiental Ecológico	65
7.1.6 Análisis Competitivo	66
7.1.7 Las Cinco Fuerzas Competitivas.....	72
7.1.8 Perfil de oportunidades y amenazas del medio.....	73
7.1.9 Matriz De Evaluación De Factores Externos (MEFE).....	76
7.2 DIAGNOSTICO INTERNO	77
7.2.1 Perfil de capacidad interna PCI.....	103
7.2.2 Matriz De Evaluación De Factores Internos (MEFI)	105
7.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (M.P.C.).....	106
7.4 DOFA	107

7.5 MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	111
8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	115
8.1 MISIÓN	115
8.2 VISIÓN.....	115
8.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	115
8.4 METAS.....	115
8.5 VALORES CORPORATIVOS.....	115
8.6 PEYEA	117
8.7 MATRIZ IE.....	119
8.8 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	120
8.9 MATRIZ GRUPO CONSULTOR DE BOSTON	122
8.10 ETAPA 3: ETAPA DE LA DECISIÓN.....	124
9. PLAN OPERATIVO	127
9.1 OBJETIVO.....	127
9.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	127
9.3 PLAN OPERATIVO	127
9.4 INDICADORES DE GESTIÓN	150
CONCLUSIONES.....	157
RECOMENDACIONES	159
BIBLIOGRAFIA	161
NETGRAFIA.....	162
ANEXOS	164

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM).....	74
Tabla 2. MEFE	76
Tabla 3. Registro ante Cámara de Comercio	80
Tabla 4. Productos de mayor porcentaje en ventas.	82
Tabla 5. Aspectos de selección del proveedor.....	83
Tabla 6. Frecuencia de pedidos de la mercancía.....	84
Tabla 7. Preferencia de productos por adquirir en la Japonesa	85
Tabla 8. Categoría vs rango de inversión en pedidos	86
Tabla 9. Como le ha parecido el servicio prestado por el personal de la Japonesa.....	87
Tabla 10. Percepción de los precios ofrecidos por la japonesa	88
Tabla 11. Que artículos quisiera que el almacén distribuyera en el futuro.	89
Tabla 12. Edad.....	90
Tabla 13. Nivel académico	91
Tabla 14. Nivel de ingresos.....	92
Tabla 15. Cuánto gasta al año en productos informáticos y de tecnología	93
Tabla 16. Atributos.....	94
Tabla 17. Aspectos de influencia en la decisión de compra.....	95
Tabla 18. Cuantas veces ha realizado compra de productos tecnológicos en la japonesa.....	96
Tabla 19. Marcas que debe ofrecer la japonesa	97
Tabla 20. Factores de satisfacción con la Japonesa.....	98
Tabla 21. Esta dispuesto a seguir comprando en la Japonesa	99
Tabla 22. PCI	103
Tabla 23. MEFI.....	105

Tabla 24. MPC	106
Tabla 25. Matriz DOFA.....	108
Tabla 26. Análisis de vulnerabilidad.....	111
Tabla 27. Análisis de vulnerabilidad.....	113
Tabla 28. Matriz PEYEA.....	117
Tabla 29. Resultado matriz PEYEA.....	118
Tabla 30. Resultante IE.....	119
Tabla 31. Matriz GE.	120
Tabla 32. Resultante GE.....	121
Tabla 34. Matriz BCG.....	123
Tabla 35. Matriz BCG.....	124
Tabla 36. Matriz MCPE.	125
Tabla 37. Proyecto asesoramiento institucional.....	128
Tabla 38. Proceso administrativo	129
Tabla 39. Presupuesto para proceso contable.....	129
Tabla 40. Optimización del servicio y atención al cliente en el Almacén.....	130
Tabla 41. Presupuesto publicitario en un mediano plazo.....	131
Tabla 42. Plan operativo corporativo.....	135
Tabla 43. Plan operativo de mercadeo Almacén La Japonesa	141

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Registro ante Cámara de Comercio	81
Gráfico 2. Productos de mayor porcentaje en ventas.....	82
Gráfico 3. Aspectos de selección del proveedor	83
Gráfico 4. Frecuencia de pedidos de la mercancía	84
Gráfico 5. Preferencia de productos por adquirir en la japonesa	85
Gráfico 6. Categoría vs rango de inversión en pedidos.....	86
Gráfico 7. Como le ha parecido el servicio prestado por el personal de la Japonesa.....	87
Gráfico 8. Percepción de los precios ofrecidos por la Japonesa	88
Gráfico 9. Que artículos quisiera que el almacén distribuyera en el futuro	89
Gráfico 10. Edad	91
Gráfico 11. Nivel académico	92
Gráfico 12. Nivel de ingresos	93
Gráfico 13. Cuánto gasta al año en productos informáticos y de tecnología.....	94
Gráfico 14. Atributos.....	95
Gráfico 15. Aspectos de influencia en la decisión de compra	96
Gráfico 16. Cuantas veces ha realizado compra de productos tecnológicos en la japonesa.....	97
Gráfico 17. Marcas que debe ofrecer la Japonesa.....	98
Gráfico 18. Factores de satisfacción con la Japonesa	99
Gráfico 19. Esta dispuesto a seguir comprando en la Japonesa	100

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta aplicada a los clientes mayoristas de LA JAPONESA en la ciudad de Pasto.....	165
Anexo B. Formato de encuesta aplicada al consumidor de artículos tecnológicos en LA JAPONESA ubicada en la ciudad de Pasto.	167
Anexo C. Formato de encuesta aplicada al gerente de LA JAPONESA	171

INTRODUCCION

Este estudio denominado PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LA JAPONESA, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, 2011-2013 parte del siguiente problema de investigación ¿Qué estrategias serían las más recomendadas para el mejoramiento de la empresa a nivel administrativo, financiero y comercial con el fin de lograr que almacenes LA JAPONESA incremente su rentabilidad y participación en el mercado?. Este proyecto da respuesta al problema planteado mediante el diseño de un plan estratégico adecuado para ALMACENES LA JAPONESA para el periodo 2011-2013.

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de estadística, administración, mercadeo y en especial de planeación estratégica, formular un plan estratégico a ALMACENES LA JAPONESA, brindando alternativas de solución que permitan lograr una optimización en las actividades internas de cada área de la empresa, como también de sus procesos administrativos, y dar de esta manera solución a situaciones relacionadas con falta de liderazgo por parte de los directivos, la disminución de las ventas, baja participación en el mercado, baja competitividad, pérdida de clientes e inadecuada utilización de los recursos y, que desafortunadamente han retrasado en gran medida el avance y progreso de esta organización.

El estudio está compuesto por seis capítulos; en el primer capítulo se plantea el problema de investigación, en el segundo capítulo se presentan los objetivos específicos, en el tercer capítulo se justifica el proyecto, en el cuarto capítulo se presenta el marco referencial que contiene el marco histórico, marco teórico, marco legal y situacional.

En el sexto capítulo se presentan los resultados de la investigación, el cual contiene un diagnostico interno y externo que permitió conocer la situación actual de la empresa como también su posición competitiva, y así mismo evaluar el funcionamiento de cada área, se redefine el direccionamiento estratégico de LA JAPONESA, se formulan estrategias que permitan alcanzar la visión trazada a partir del análisis de las matrices, se diseño un plan operativo que permita cumplir los objetivos de la empresa como también adaptarlos a cada área evitando desviaciones y finalmente se plantean indicadores de gestión que permiten medir el grado de eficiencia y eficacia del personal, como también la adecuada utilización de los recursos. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio de investigación.

1. ELEMENTOS GENERALES

1.1 TEMA

Planeación Estratégica

1.2 TITULO

PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LA JAPONESA, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, 2011-2013.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.3.1 Descripción Del Problema. Almacenes La Japonesa, se encuentra localizada en la ciudad de San Juan de Pasto en la zona céntrica de la ciudad, ubicada en 5 locales distribuidos de la siguiente manera: dos en el segundo piso y tres en el primer piso del Centro Comercial San Andresito, y tiene como actividad económica la comercialización al por mayor y detal de productos tecnológicos. Dentro de esta categoría se comercializan las siguientes líneas de productos:

Sistemas de almacenamiento (USB, SD, MSD, M2)

Reproductores Multimedia (MP3, MP4, iPod)

Celulares y Teléfonos

Cámaras Digitales y de Video

Computadores y Accesorios

Consolas de Videojuegos (XboX, Play Station 2, Nintendo)

Audio y Video (LCD, Equipos de Sonido, DVD)

Desde su inicio la empresa ha funcionado basándose en la administración empírica de su fundador lo cual ha traído como consecuencia que la empresa no se desarrolle plenamente. A pesar que la empresa tiene una visión, sus actividades tanto comerciales como administrativas y financieras no están encaminadas al cumplimiento de las metas propuestas.

Durante los últimos 10 años ALMACENES LA JAPONESA ha perdido un gran porcentaje su participación en el mercado de artículos de tecnología y electrodomésticos, -alrededor del 70%- , porcentaje aproximado obtenido con la información suministrada por parte de la gerencia y el contador de la empresa. Los volúmenes de ventas han decrecido notablemente, pues mientras en el año 2000 se facturaron COP \$18.000.000.000 (DIEZ Y OCHO MIL MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS) para el año 2009 se facturaron COP \$1.560.000.000

(MIL QUINIENTOS SESENTA MIL MILLONES DE PESOS), lo representa una caída abrupta del 866%, esto como resultado que muchos clientes han cambiado su intención de compra y se dirigen hacia otros almacenes dentro del San Andresito mientras que otros se dirigen hacia los almacenes como ÉXITO, ALKOSTO, CARREFOUR, ELECTROMILLONARIA E IBG por las facilidades de crédito ofrecidas. Aquellos clientes que compran en otro establecimiento dentro del Centro Comercial San Andresito lo hacen motivados por el efecto que tiene la oferta de un precio más bajo en la mente del comprador, sin tener en cuenta algún servicio postventa, como una posible garantía o soporte técnico que pueda ser requerido en el futuro.

Por citar un ejemplo relacionado a los pequeños almacenes detallistas:

Una memoria USB marca Kingston de 4GB tiene un valor de venta al público en LA JAPONESA DE COP \$ 20.000, mientras que en los almacenes minoristas como : VARIEDADES MAXXEL, ALMACEN EL TESORO, LA FORTUNA, NAMCO, LA CASA DEL CD, VARIEDADES MILLENIUM, VARIEDADES TOKIO, VARIEDADES UNIVERSAL, VARIEDADES YESMAR, ELECTRONICAS LINARES, ALMACEN PUNTO 52, MUNDO VIRTUAL esta puede ser cotizada en COP \$ 19.000-\$19.500. Así mismo sucede con artículos como: televisores, celulares, cámaras digitales y videojuegos. Fue así que se pudo concluir que estos almacenes no tienen una política fija de precios, y simplemente se dedican a la mal llamada “guerra del centavo”, lo que significa “no dejar ir al cliente, incluso si se vende el artículo al precio de costo”. Y contra esto, es muy difícil competir, porque LA JAPONESA cuenta con nomina con contrato y prestaciones sociales, flota de vehículos propia y varios gastos administrativos y financieros. Mientras que los establecimientos anteriormente mencionados son atendidos por sus propietarios sin la necesidad de vendedores, o en el caso de que existan vendedores, estos tienen salarios inferiores al mínimo, no realizan transacciones bancarias significativas por lo cual no tienen gastos financieros, entre otras. Además se concluyo que es difícil establecer con cifras concretas con que precios y en cuanto es la diferencia comparada con LA JAPONESA, ya que los precios son fijados de acuerdo a la situación del momento y el tipo de cliente.

Si tomamos como referencia a grandes almacenes como: ÉXITO, ALKOSTO, CARREFOUR, ELECTROMILLONARIA E IBG, luego de un estudio de benchmarking se pudo concluir que los precios ofrecidos por La Japonesa en cuando a artículos de tecnología están un 10%-15% más económico.

Hablando de las grandes superficies se puede afirmar que estas empresas al contar con un amplio capital pueden invertir en grandes pedidos que les proporcionan un descuento por parte de los proveedores y, además los porcentajes destinados al mercadeo y publicidad de la marca son demasiado altos comparados con los que una mediana empresa puede costear. Al utilizar toda esta maquinaria publicitaria es difícil hacerse un campo entre estos grandes competidores y dar a conocer la marca.

Actualmente la empresa La Japonesa está conformada por 3 áreas ya definidas, aunque estas no tienen un manual de funciones y procedimientos establecidos han cumplido con algunas de las metas fijadas para la organización desde la creación de la empresa hace 25 años basándose en el conocimiento y experiencia de sus directivos. Estas áreas son:

Área de Dirección General de la empresa: GUILLERMO OSWALDO RUANO.

En esta área se toman las decisiones más importantes de la empresa, aquí se definen las negociaciones e inversiones que la organización toma durante el transcurso del año. De aquí se tramitan préstamos bancarios, inyecciones de capital, asistencia a ferias internacionales, contratación de personal, atención personalizada a clientes institucionales como: universidades, alcaldías, hospitales, Hoteles, etc. Entre las falencias encontradas en esta área están:

- No se aplica y se desconoce la misión y visión de la empresa, ya que las actividades realizadas no están en sincronía con los objetivos de la empresa.
- No se realizan actividades para mantener la unidad del equipo de trabajo, dando como resultado que cada integrante se comporte de manera individualista sin orientarse a un objetivo común.
- La dirección general no está interesada en motivar al personal.
- El propietario se mantiene ausente de las oficinas por dedicarse a otras actividades que lo distraen de trabajo principal.

Área de Administración: JUAN GUILLERMO RUANO

Esta área es la encargada de ejecutar y llevar a cabo cada una de las funciones delegadas por la dirección general de la empresa. Como por ejemplo: pago de proveedores, obligaciones financieras, control de inventario. Además es el encargado de gestionar las compras y negociaciones en el extranjero en los países de: Estados Unidos, Panamá, Hong Kong y China. Estas son algunas de sus falencias:

- Desconocimiento del procedimiento de contratación de personal.
- Falta de motivación.

Área Contable: OSWALDO BURBANO.

Encargado de llevar y organizar la contabilidad sistematizada de la empresa, de presentar estados financieros y balances generales a la gerencia con las debidas anotaciones. Además es el responsable de presentar la información tributaria ante la DIAN.

- No se elaboran proyecciones de ingresos por ventas y los costos asociados con el desarrollo del negocio.
- No se manejan datos concretos y exactos sobre la información de los clientes usuarios finales.

Las áreas anteriormente mencionadas, no tienen bien definidas su funciones y actividades a realizar.

Además se puede que observar la empresa no cuenta con un área dedicada al mercadeo y ventas, mucho menos un área de talento humano, a pesar de que se cuenta con 7 vendedores, 1 secretaria y 1 conductor a parte de los directivos.

De continuar con esta tendencia y esta pasividad por parte de los directivos de ALMACENES LA JAPONESA es muy probable que en un futuro no muy lejano la empresa disminuya sus ingresos considerablemente, así mismo, su personal e instalaciones tenderán a reducirse aún más y por consiguiente su participación en el mercado sería mínima o nula.

Es imperativo establecer un plan de acción que involucre los lineamientos estratégicos adecuados que permitan revertir y detener este fenómeno y hagan de ALMACENES LA JAPONESA una empresa nueva, dinámica, mucho más rentable y reconocida en el mercado.

1.3.2 Formulación del problema. ¿Qué estrategias serían las más recomendadas para el mejoramiento de la empresa a nivel administrativo, financiero y comercial con el fin de lograr que almacenes LA JAPONESA incremente su rentabilidad y participación en el mercado?

1.3.3 Sistematización Del Problema

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa y como esta reacciona a los cambios de su entorno?
2. ¿Se encuentran la misión y la visión de la empresa acordes con los objetivos y necesidades de la organización?
3. ¿Cuál es la propuesta de formulación estratégica para Almacenes La Japonesa?
4. ¿Cómo se logrará implementar dichas estrategias para cumplir a cabalidad los objetivos propuestos?
5. ¿Por medio de que indicadores se podrá evaluar el nivel de productividad a Almacenes LA JAPONESA?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico adecuado para ALMACENES LA JAPONESA para el periodo 2011-2013

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnostico interno y externo que nos permita conocer la situación actual de la empresa como también su posición competitiva, y así mismo evaluar el funcionamiento de cada área.
2. Redefinir el direccionamiento estratégico de LA JAPONESA.
3. Formular estrategias que nos permitan alcanzar la visión trazada a partir del análisis de las matrices
4. Diseñar un plan operativo que permita cumplir los objetivos de la empresa como también adaptarlos a cada área evitando desviaciones.
5. Plantear indicadores de gestión que permitan medir el grado de eficiencia y eficacia del personal, como también la adecuada utilización de los recursos.

3. JUSTIFICACION

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de estadística, administración, mercadeo y en especial de planeación estratégica, formular un plan estratégico a ALMACENES LA JAPONESA, brindando alternativas de solución que permitan lograr una optimización en las actividades internas de cada área de la empresa, como también de sus procesos administrativos, y dar de esta manera solución a situaciones relacionadas con falta de liderazgo por parte de los directivos, la disminución de las ventas, baja participación en el mercado, baja competitividad, pérdida de clientes e inadecuada utilización de los recursos y, que desafortunadamente han retrasado en gran medida el avance y progreso de esta organización.

La falta de una planeación estratégica ha hecho que la empresa no logre sus objetivos y metas propuestas ya que a pesar que tienen definida una visión, cada uno de los integrantes de esta no tienen claro lo que se espera de ellos, ni se les ha brindado las suficientes herramientas para el desempeño de sus funciones lo cual los limita a cumplir órdenes, y así mismo les dificulta la formulación de planes de acción que les permita cumplir las metas organizacionales ya que no tendrían la facultad de reaccionar a tiempo ante los cambios acelerados del entorno en que actúa la empresa. Es más son muchas las pequeñas empresas en la ciudad de Pasto que como La Japonesa, no tienen una visión bien definida o si la tienen no formulan planes para su logro ya que basan su desarrollo en experiencias pasadas lo cual hace que poco a poco vayan desapareciendo.

Las anteriores dificultades han imposibilitado a la organización desarrollarse plenamente y llegar de una manera más efectiva a los compradores. La carencia de un adecuado plan estratégico le impide tener una visión clara de cuál es la meta a alcanzar, dejando de aprovechar las oportunidades que se presentan y sin explotar al máximo las fortalezas de la organización.

Por tal motivo La Japonesa necesita implementar un plan estratégico como herramienta clave de éxito que le permita perfeccionarse en cada una de las área de la empresa, logrando así una mejor utilización de los recursos tanto físicos como humanos y por consiguiente responder oportunamente a los cambios acelerados del entorno, como a competidores cada vez más agresivos, para esto es necesario que la empresa cuente con directivos capacitados y sobre todo actualizados que tengan la capacidad de convertir las amenazas en oportunidades en el momento justo.

A través de este plan estratégico se podrán dar solución a las siguientes preguntas:

- ¿Qué áreas de la empresa necesitan mayor atención?

- ¿Cuáles son los lineamientos lógicos a seguir para el cumplimiento de los objetivos?
- ¿Qué ventajas competitivas tiene la empresa para enfrentar a sus competidores?
- ¿Qué productos y servicios han funcionado? ¿Por qué?
- ¿Qué productos y servicios no ha funcionado? ¿Por qué?
- ¿Qué clientes son los más rentables (nos dejan mayores ganancias)?
- ¿Qué clientes son los menos rentables (nos dejan menores ganancias) y más conflictivos?

Con todo lo anterior, se podrá contrastar diferentes conceptos de la administración de empresas dentro de la organización objeto del estudio, mediante la realización del respectivo estudio interno de la empresa como también del análisis de entornos y aplicación de matrices administrativas y de mercadeo.

Para finalizar es de vital importancia para la justificación de este proyecto, tanto la fundamentación teórica como practica en donde es importante resaltar que uno de los investigadores tiene una relación directa con la empresa por ser el gerente de ésta, lo cual permite que la justificación vaya más allá de la teoría aprendida y centre su investigación en hechos reales de sucesos vividos por el investigador.

3.1 DELIMITACIONES

Delimitación temporal: Este estudio se inicio el 15 de agosto del año en curso y finalizara el día 22 de noviembre de 2010.

Delimitación espacial: la presente investigación se realiza en la ciudad de San Juan de Pasto

4. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACION

4.1 MARCO CONTEXTUAL

Reseña Histórica: Guillermo Ruano, inicio como un vendedor ambulante a los 15 años, en la ciudad de Ipiales intercambiando mercancías, traía textiles (lanas, sacos, medias, etc.) de Ecuador; llevaba productos traídos de Maicao a Ipiales, con el tiempo colocó un negocio y llevaba los productos a diferentes pueblos como, Cumbal, Guachucal, Guaitarilla, etc. Viajaba en chivas junto a otros siete comerciantes, eran conocidos como cacharrereros llevando productos como radios, correas y plásticos, etc. de un lado a otro.

En los años 80, aparecieron en el mercado las grabadoras y empezó a llevarlas de pueblo en pueblo, además comenzó a cursar el bachillerato en las noches para poder trabajar durante el día en un taller de relojes y electrodomésticos, que por ese entonces él fundó; la parte de electrodomésticos la atendía un amigo y la relojería y joyería él, el taller se llamaba TALLER DE RELOJERIA Y ELECTRONICA MUNDIAL.

Para el año de 1985 decidió viajar a Pasto donde formó su hogar, para sostenerse decidió vender electrodomésticos en “mercado satélite”, que hoy en día es conocido como San Andresito, en donde montó su primer local de electrodomésticos, pagaban un arriendo muy bajo y contaban con la opción de compra al municipio, este recibía un valor muy bajo por el arriendo de los locales, y el mercado comenzó a generar pérdidas, por tanto el municipio decidió venderlo, de esta forma Guillermo Ruano, compro 10 locales ya que fue el primero que introdujo electrodomésticos a San Andresito y podía pagar por todos estos locales.

En ese entonces la ley protegía a los San Andresitos y les permitía introducir mercancías sin pago de impuestos y venderlas. A partir de 1995, por las nuevas normas del gobierno, los productos que se vendían en San Andresito eran vigilados ya que por este medio se estaba lavando dólares y los importadores honestos se vieron afectados; en ese momento Guillermo Ruano, ya estaba realizando importaciones de Panamá, por lo que se vio afectado teniendo en cuenta que ya tenía 15 trabajadores, y de los diez locales, tenía tres para la exhibición de productos y siete locales para bodegas, en ese momento contaba con un contador y secretaria los cuales estaban encargados de manejar la empresa.

Guillermo Ruano, fue el primer importador de electrodomésticos de Panamá a Pasto; las empresas que hoy realizan esta actividad, no existían o se dedicaban a otra actividad comercial.

Con el tiempo, apareció la competencia con las grandes superficies, las cuales se vieron beneficiadas por las políticas de importación de productos de México sin pagar aranceles mientras que los traídos de Panamá pagaban el 20% de aranceles, en los locales de San Andresito, las nominas son menores al mínimo y muchas veces quien atiende es el mismo propietario, lo cual disminuye los costos y por ende los precios, a partir del cambio originado por las grandes cadenas fue necesario encontrar una forma de ampliar los servicios prestados, aunque él tenía una nomina creciente que ganaba un poco mas de mínimo contando con todo lo que la ley obliga, por esta causa se abrió la sede ubicada en la calle 16, en donde se ofrece como nuevo servicio los créditos, continuando con los anteriores locales y con nuevo personal.

Aprovechando el nombre de ALMACENES LA JAPONESA Juan Guillermo Ruano, quiso ampliar la línea de comercialización del almacén y creo en el año 2003 LA JAPONESA TECNOLOGIA, una sucursal de ALMACENES LA JAPONESA, especializada en artículos tecnológicos de consumo, que está a la vanguardia y acorde a las nuevas tendencias tecnológicas.

En la actualidad LA JAPONESA TECNOLOGÍA está ubicado en el centro comercial San Andresito segundo piso y cuenta con planta y personal propio.

MISION

Importación distribución y comercialización por mayor y detal de artículos tecnológicos de consumo y uso cotidiano, brindando soluciones informáticas y tecnológicas a la medida del consumidor y la comunidad en general.

VISION

Dentro de los próximos 3 años posicionarse como empresa líder en la importación y comercialización de artículos de última tecnología, siendo el principal distribuidor en el sur occidente de Colombia.

4.2 ENTORNO DE LA INVESTIGACIÓN.

De acuerdo con el planteamiento del problema, y los objetivos propuestos, la investigación tiene un ámbito de referencia sobre el cual se ha de construir conocimiento identificado a través de los siguientes grupos sociales, organizaciones o región geográfica:

Cientes mayoristas: este grupo lo componen pequeños y medianos empresarios que adquieren los productos en cantidades mayores a una unidad y que obtienen un precio favorable y un plazo para el pago de sus deudas con LA JAPONESA. Estos clientes en su gran mayoría corresponden a la ciudad de Pasto, la otra parte se encuentran en Ipiales y Tulcán.

Clientes minoristas: se refiere a las personas que conforman el mercado potencial para la distribución y venta de los artículos comercializados por LA JAPONESA. Estos clientes están ubicados en San Juan de Pasto.

Cámara de Comercio de Pasto: es la entidad que promueve la formalización de los comerciantes e industriales de la región. Será de gran utilidad como fuente de información, puesto que en ella se encuentran las estadísticas referentes al sector comercial.

Alcaldía de Pasto: La *Alcaldía* alberga la rama del poder ejecutivo de la ciudad, ante esta entidad oficial todos los establecimientos comerciales deben estar registrados a través de la Secretaria de Hacienda del Municipio de Pasto.

DIAN: entidad encargada de garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad. Esta organización establece las leyes y normas que amparan las transacciones comerciales de LA JAPONESA.

4.3 MARCO TEORICO

Antecedentes. Con respecto al tema de investigación y formulación de estrategias, se pudo encontrar un trabajo previo relacionado al análisis de entornos que puede ser de gran ayuda para la presente investigación.

En la Universidad de Nariño, se realizó el trabajo “ANÁLISIS DE ENTORNOS DE LA EMPRESA LA JAPONESA TECNOLOGIA”, elaborado por Cristian Aguilar, Carlos Castro Rendón, William Ovidio Cabrera y Tatiana Pantoja del programa de Administración de Empresas (Pasto, 2008). De este trabajo surgió la siguiente conclusión:

“ El estudio de una empresa requiere el uso de diferentes matrices, todas estas pueden interactuar para dar un diagnóstico que aproxima al gerente a la realidad de la empresa, por lo general las matrices arrojan datos cualitativos los cuales luego de la interpretación permiten la elaboración de las diferentes estrategias; en la mayoría de los casos el éxito de la implementación de estas matrices depende de quien interpreta los resultados obtenidos, lo cual no significa que solo esto es importante, es de vital importancia también la selección de la información que va alimentar las matrices, esto se debe a que si se selecciona una información inadecuada o poco confiable, la interpretación se hará para un escenario tergiversado y por tanto la implementación de las estrategias no se podrán realizar de acuerdo a la planeación. Estas matrices permiten hacer un diagnóstico de la empresa, pero también permiten vislumbrar el estado de los

entornos en los que se desempeña la empresa, lo cual es importante para el gerente pueda contextualizar y aterrizar todos los planes de la empresa en cada entorno con conocimiento relativamente pleno de las condiciones en que se encuentran.

Para el caso de LA JAPONESA TECNOLOGÍA vemos que los entornos son muy favorables para este tipo de empresas, esto se debe a la necesidad de la sociedad por poseer todos los adelantos tecnológicos disponibles. Esta necesidad va acompañada por el estímulo que ofrecen entornos como el político, social y cultural, los cuales hacen de este negocio el más rentable de la actualidad. Para el caso de Colombia es claro que la dificultad no está en la adquisición de estos productos, si no que está en la preparación mental para hacer uso de los mismos, así como la producción de los mismos, vemos claramente que hay focos mundiales de producción de tecnología lo cual les genera una ventaja competitiva y comparativa muy amplia. Es entonces en este contexto que las empresas dedicadas a la distribución de productos tecnológicos aportan al dar acceso a la sociedad a los mismos; como consecuencia de esto se espera que la calidad de vida de los habitantes mejore al usar estos productos que han sido desarrollados para simplificar las tareas cotidianas y por tanto incrementar la productividad en general de la población.”

Se encontró un Plan Estratégico Integral orientado a la competitividad de la empresa Maquinagro S.A, realizada por Luis Arturo Caicedo Cerón en la Universidad de Nariño en el año 2009, dándole mayor importancia a la siguiente conclusión: “En el diagnostico se observa que Maquinagro a nivel interno está por debajo del promedio evidenciando que tiene más debilidades que fortalezas a nivel administrativo y comercial, constituyéndose como una de sus mayores debilidades la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, no obstante existen otros aspectos que requieren también ser observados en el proceso de Planeación Estratégica, Por los aspectos mencionados se puede afirmar que el estudio permitió identificar los puntos clave para conocer el estado real de la empresa y por ende permitió identificar las estrategias que posibilitarían el fortalecimiento y proyección hacia un estado más competitivo”¹

Del anterior antecedente se observa que la aplicación de estrategias de mejoramiento organizacional lograría un crecimiento administrativo significativo comparado con la situación actual de LA JAPONESA, de tal manera que se optimizarían los recursos y se cumplirían los objetivos y metas de la organización.

Otra investigación encontrada fue: Desarrollo e implementación de una plan estratégico para la empresa “Punto Comercializador” realizado por Janet Alexandra Lara León, en la Universidad de Nariño en el año 2009, en el cual surge la siguiente conclusión: “También se identifico que no hay un proceso de

¹ CAICEDO. Luis A. Plan Estratégico Integral orientado a la competitividad de la empresa Maquinagro S.A. Tesis pregrado Universidad de Nariño. San Juan de Pasto 2009

planeación claro con respecto al establecimiento de metas y asignación de recursos y no se presenta un direccionamiento estratégico claro para la empresa, razón por la cual se diseñó una propuesta de direccionamiento con la colaboración de los trabajadores de la organización”²

El aporte de investigación corresponde al re-direccionamiento de la empresa, ya que es importante que LA JAPONESA tenga claro cuál es su Misión y Visión, de lo contrario no tendría un horizonte claro lo cual mantendría estancada la empresa como hasta el momento. Y centre sus esfuerzos en diseñar estrategias para el cumplimiento de sus metas, teniendo claro cuáles son.

Se encontró un diagnóstico administrativo y financiero de la distribuidora comercial dulces y dulces y formulación de una estrategia de mejoramiento organizacional, realizado por Belalcazar Narváez Leidy, Delgado Peña Carlos, Ortiz Erazo Paola, en la Universidad Mariana año 2006, dándole mayor importancia a la siguiente conclusión: “Mediante la implementación de la estrategia organizacional propuesta en la presente investigación la empresa lograría crecer administrativamente y convertirse en una empresa más competitiva porque aprovecharía su recurso humano al máximo”.³

De este antecedente se puede concluir que la implementación de estrategias para el mejoramiento interno de la organización sería una herramienta clave de éxito para que la empresa sea más competitiva ya que sus debilidades se convertirían en fortalezas, lo cual haría que LA JAPONESA estaría en capacidad de reaccionar a tiempo con estrategias bien estructuradas ante cualquier tipo de amenaza

También se encontró una investigación denominada: Planeación estratégica para K-TRONIX Bogotá, realizada por William Oswaldo Lagos Tobar y Álvaro Alfonso Sotelo Paz, en la Universidad de Nariño año 2007, donde se resalta la siguiente conclusión: “Realizar un adecuado seguimiento al alcance de las metas y cumplimiento de los indicadores de logro”⁴

El aporte de esta investigación radica en la importancia de aplicar indicadores de gestión que permitan medir la productividad de cada una de las áreas de la empresa LA JAPONESA, ya que es muy claro que lo que no se mide no se controla y si no se controla adecuadamente dará como resultado altos costos, baja productividad y por consiguiente baja rentabilidad

² LARA. Janet A. Desarrollo e implementación de un plan estratégico para la empresa “Punto Comercializado”. Tesis de pregrado Universidad de Nariño. San Juan de Pasto 2009.

³ BELARCAZAR, Leidy. Diagnóstico administrativo y financiero de la distribuidora comercial dulces y dulces y formulación de una estrategia de mejoramiento organizacional. Tesis pregrado Universidad Mariana. San Juan de Pasto. 2006

⁴ LAGOS Oswaldo y Sotelo Álvaro A Planeación estratégica para K-TRONIX Bogotá. Tesis de pregrado Universidad de Nariño. San Juan de Pasto 2007.

Fundamentación teórica: los conceptos teóricos bajo los cuales se cimienta la presente investigación y que permitirán elaborar un adecuado plan estratégico para ALMANCENES LA JAPONESA.

Planeación: es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados.⁵ “**La planeación** consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”. **A. Reyes Ponce.** Es de suma importancia porque nos permite proyectar innovaciones y estilos nuevos, para dar solución a los problemas. Además reduce a un mínimo los costos, La planeación, no sólo en el campo de la producción, es económica sino en la generalidad de todos los planes de la dirección, debido a que la planeación contribuye a la ordenación de las actividades, a encauzar todos los esfuerzos hacia los objetivos propuestos.

Una vez que el administrador termina la fase de la planeación no queda libre de ella, pues es absolutamente necesario seguir planificando si se desea éxito, porque las organizaciones están cambiando en forma permanente, influidas por su medio ambiente.

Ventajas de la planeación: Cuando llevamos a cabo una planeación adecuada los objetivos o metas se logran de una manera más fácil y con resultados efectivos, La planeación permite asilar el trabajo improductivo, reduciendo costos en beneficios de la organización. Cuando la planeación se hace a conciencia, nos puede marcar la necesidad de innovaciones o cambios para el futuro del negocio, sacada de las diversas alternativas. La planeación hace más definitivo el trabajo dentro de las limitaciones de espacio y tiempo. La planeación permite las bases del control porque enmarca los puntos de partida y terminación de las actividades de la organización.⁶

Planeación Estratégica: es el arte o la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones que permiten a la Organización alcanzar sus objetivos.

Esta definición implica que la Planeación Estratégica pretende integrar la Administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de

⁵ TERRY George R. Planeación en el Procesos Administrativo. (Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionprocesoadministrativo/. Consultado el 28 de septiembre de 2010)

⁶ M.A. Pedro Arriero Casillas. Ing. María Leticia Ibarra Martínez. Lic. Luz Elena Contreras Zavala Universidad Autónoma de Nayarit. Noviembre de 2007 (Disponible en internet: <http://calidad.uan.edu.mx/diplomado/documentos/modulo2/planestr.pdf>. Consultado el 30 de septiembre de 2010)

la información para obtener el Éxito de la organización.⁷ La planeación estratégica implica el largo plazo y desde luego, grandes decisiones estratégicas. Pero para el desarrollo ordenado de sus objetivos y acciones a largo plazo, la organización pone al servicio de la estrategia los recursos humanos, recursos materiales, técnicos, al igual que todo tipo de plan, teniendo en cuenta los problemas y riesgos que plantea el sistema cultural, económico, político y natural. **La planeación estratégica** tiene que ver con los hechos fundamentales de la organización en el futuro, no tomando decisiones sobre este, que como conocemos es incierto, debemos tomar las decisiones estratégicas, teniendo en cuenta el futuro. Este futuro exige al estratega innovación creativa en toda la estructura organizacional de manera continua pues el mundo evoluciona en forma permanente y la empresa es parte determinante del mundo mutante.

Desarrollo de una estrategia sistemática: Un sistema de planeación estratégica es sencillamente el comienzo de un procedimiento de formular objetivos, que indican el rumbo de una organización. Luego un sistema de planeación estratégica se debe diseñar, teniendo en cuenta el objetivo (propósito) principal que se persigue con su implantación. Este plan estratégico una vez implantado para que tenga éxito, debe ser coherente, es decir, las políticas de personal, mercadeo, finanzas y producción deben converger a la estrategia trazada.. Pero la coherencia de la estrategia no sólo debe ser interna, debe ser también externa, es decir, con el entorno en que tiene que actuar o desenvolverse la empresa.

Para que el desarrollo de la planeación estratégica sea favorable, se sugiere que el gerente realice algunas preguntas, desde luego con sus respuestas:

- Dónde está nuestra empresa?
- A dónde quiere llegar nuestra empresa?
- Qué decisiones debe tomar la empresa para llegar?

ETAPAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

• **Formulación de las Estrategias:** incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.⁸

7 URRUTIA. Ricardo A. "Gerente operativo o Gerente estratégico". Monografía. Disponible en Internet: <http://www.emagister.com/gerente-operativo-o-gerente-estrategico-cursos-662200.htm>. fecha última actualización: Diciembre de 2000.

8 CARRETO. Julio. Etapas de La Planeación Estratégica. (Disponible en: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estrategica.html> Consultado el 30 de septiembre de 2010

- **Implantación de Estrategias:** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

- **Evaluación de la estrategia.** Los gerentes definitivamente deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, Medición del desempeño, Aplicación de acciones correctivas. Es preciso evaluar las estrategias por que el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.⁹

COMPONENTES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

- **Los estrategas:** Es común pensar en las organizaciones que los estrategas son aquellos pensadores que además de tener esa connotación concuerdan con ocupar los más altos cargos dentro de la empresa; sin embargo dentro de la visión estratégica esta concepción no es del todo válida si se tiene en cuenta que todos los empleados de la organización que tienen capacidad de tomar decisiones en cada una de las áreas funcionales pueden participar en las decisiones a largo plazo de la compañía y por tanto son parte integral de los estrategas de la empresa. “Por ello el proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores de la visión, misión y los objetivos de la organización.”¹⁰

- **Direccionamiento estratégico.** El direccionamiento estratégico se inicia por identificar y definir los principios de la organización constituidos por el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de la entidad. Los principios corporativos no son parte de la visión ni de la misión sino que son su soporte, esto significa que cuando se define la visión y la misión estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarios. Definidos los principios corporativos se procede a formular la visión que es un conjunto de ideas generales que señalan el rumbo, dan dirección; es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. “la visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias a la vez que le proporciona un propósito a la

9 DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta edición. Editorial Prentice Hall. Mexico. 1997. P. 4 y 5.

10 SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 4ª Edición. Panamericana Editorial Ltda. Bogotá: p.19.

organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la organización y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido”¹¹

- **Diagnóstico Estratégico.** El diagnóstico estratégico sirve para identificar donde está la empresa en este momento y para ello es necesario obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de detectar oportunidades y amenazas, igualmente es necesario analizar información interna que permita determinar las fortalezas y debilidades de la organización. Combinado el análisis interno y el análisis externo se concluye con el análisis DOFA, el cual permite a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. “El diagnóstico estratégico incluye por tanto, la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa, y de las fortalezas y debilidades internas”¹²

Opciones estratégicas. Conocidos los resultados del diagnóstico medidos a través de unos índices que indicaran que tan fuerte es la capacidad interna de la organización, cual es su perfil competitivo con respecto a las demás instituciones que se compite en el mercado en su sector y cuál es el grado de vulnerabilidad de la empresa con respecto a su permanencia en el mercado o al riesgo de desaparecer del mismo se entra a establecer cuáles son las estrategias que la empresa puede implementar para anticiparse a las oportunidades y amenazas, como a sus fortalezas y debilidades; se puede hablar entonces de un inventario de estrategias pero que no todas se podrán implementar con opciones de éxito sino que deberán entrarse a evaluar en qué medida son las más pertinentes para el negocio teniendo en cuenta la situación en que se encuentran y hacia donde quieren llegar.

- **Formulación estratégica.** Evaluadas las opciones estratégicas la entidad elige cuales de ellas son las más factibles para implementarse de tal forma que le permitan cumplir con sus propósitos y las convierte en planes de acción concretos con definición de responsables. “Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos así como diseñar planes de acción concretos, los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía.

11 Ibid. p.21.

12 Ibid. p.23.

Además, deberá monitorearse y auditarse la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.”¹³

- **Difusión estratégica.** Una vez establecido el plan estratégico, este debe ser conocido por toda la organización, pues son acciones que ha conllevado a un desgaste de tiempo e intelecto que debe ser aprovechado por todos los miembros de la Institución en todos sus niveles y que no puede quedar en el papel, esperando que se desarrolle a su voluntad o que dure muy poco. “La comunicación del plan estratégico a toda la organización logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él. Esta es la clave del éxito estratégico”¹⁴

Plan Operativo: El plan operativo considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado. Generalmente es anual. Este Plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la organización. El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.¹⁵

Índice de gestión: Es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño conseguido.

Diagnóstico interno: Es el proceso para identificar los factores internos positivos y negativos de la organización o del área estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de:

- Capacidad directiva: Está relacionada con los factores positivos o negativos que tengan que ver con el proceso administrativo.
- Capacidad competitiva: Presenta o tiene relación con todos los aspectos del área comercial, como calidad del servicio, exclusividad, portafolio de servicios entre otros.

13 Fred, R. David (1997) Conceptos de administración estratégica, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p.24.

14 Ibíd. p.27

15 CADENILLAS. Luna Hernán. Capitulo 14 Plan Operativo (Disponible en:<http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-reuniones/plan-operativo>. Consultado el: 30 de septiembre de 2010)

- Capacidad financiera: En esta se encuentran todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía.
- Capacidad técnica o tecnológica: Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio
- Capacidad de talento humano: Se refiere a todos los factores internos positivos o negativos relacionados con el recurso.

Diagnóstico externo: Es el proceso de identificar los factores que facilitan o limitan el desarrollo de la organización en el entorno. El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- Factores económicos: Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: Índice de crecimiento, inflación, PIB, comportamiento de la economía internacional.
- Factores políticos: Aquellos que se refieren al manejo, cambios o migración del poder: datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); Datos de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, concejos estatales).
- Factores sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, se incluyen sus valores, estilos, creencias, cultura, educación, salud, empleo, seguridad, etc.
- Factores tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).
- Factores geográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
- Factores competitivos: Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores

Proceso para la formulación de estrategias

1- Diagnóstico empresarial: El principal objetivo del diagnóstico empresarial es la localización y análisis de las fallas existentes a distintos niveles en la empresa, y poder llegar al planteamiento de una gama de alternativas de solución con base en un plan de acción que sea acorde con el análisis integral de la organización.

2- Análisis DOFA: *Fortalezas y debilidades de la empresa*: una segunda consideración de importancia en la selección de una estrategia corporativa es si la compañía cuenta con las fortalezas y las debilidades que se requieren para responder ante los avances del entorno. Las fortalezas de una firma son analizadas mediante la identificación de los recursos y competencias.

Amenazas y oportunidades del entorno: todas las organizaciones se desenvuelven en un entorno dinámico y cambiante que puede crear nuevas amenazas u oportunidades que el administrador moderno debe percibir en el instante que ocurren.

3- Plataforma estratégica: aplicación de matrices DOFA, MPCE, Boston, EFE, EFI, Matriz de la gran estrategia, entre otras.

4- Formulación de un plan de acción o plan operativo.

Objetivos Corporativos: reflejan expectativas específicas de la gerencia en relación con el desempeño organizacional y se dividen en objetivos generales y específicos. Estos objetivos deben ser medibles, claros, alcanzables, desafiantes, realistas y coherentes.

Misión: es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y él para quién lo va a hacer.

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Estrategias de Crecimiento

Para Mercados Actuales

Penetración del mercado: consiste en aumentar la cuota actual de mercado. La empresa tratará de aumentar su cuota de mercado, arrebatando a los competidores su cuota.

Desarrollo del producto: es comercializar en mercados actuales, productos nuevos. Para poder llevar a cabo una estrategia así, es necesario disponer de un departamento de Investigación y Desarrollo fuerte.

Integración vertical: esta estrategia se logra cuando una firma se convierte en su propio proveedor o intermediario.

Para Nuevos Mercados

Desarrollo del mercado: consiste en introducir los productos actuales en mercados nuevos. Esto le permite llegar a clientes que antes no eran atendidos.

Expansión del mercado: consiste en dirigirse hacia una nueva área geográfica de mercado. Es posible hacerlo en tres niveles: estrategia regional, estrategia multinacional y estrategia global.

Diversificación: consiste en desarrollar nuevos productos en nuevos mercados. Normalmente esta estrategia sólo es utilizada por grandes empresas con grandes recursos.

Estrategias de Consolidación

Atrincheramiento: en esta estrategia una compañía limita su compromiso a sus productos existentes retirándose de los mercados más débiles.

Eliminación de productos: se presenta cuando una firma decide disminuir el número de productos que ha estado ofreciendo en el mercado.

Retirarse del negocio: en esta estrategia una firma vende parte de su negocio a otra organización.

ANALISIS Y ELECCION DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

“El análisis y la selección de estrategias pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Para seleccionar la estrategia más adecuada se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias.”¹⁶

Para formular la estrategia adecuada se puede utilizar una técnica de tres etapas que nos permitirá tomar las decisiones acertadas.

Etapas de los insumos

Matriz EFE

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

¹⁶ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta edición. Prentice Hall. Pág. 194.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Matriz EFI

Esta matriz resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La matriz EFI se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Usar entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Etapa de la adecuación

Matriz PEYEA

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

Pasos para preparar una matriz PEYEA

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

Posibles cuadrantes de la matriz:

Cuadrante agresivo: la organización está en excelente posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollos del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables.

Cuadrante conservador: implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

Cuadrante defensivo: sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Cuadrante competitivo: indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

Matriz DOFA

Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

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

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

La Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz del BCG permite a una organización con muchas divisiones administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está

ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.

Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG:

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

Las estrellas: Los negocios ubicados en el cuadrante II representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Las vacas de dinero: Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento.

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

La Matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

Etapas de la decisión

La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas.

La hilera superior de una MCPE consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz DOFA, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares.

Pasos necesarios para elaborar una MCPE

1. Elaborar una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE.
2. Asignar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI.
3. Estudiar las matrices de la etapa 2 y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
4. Determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.
5. Calcular las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera.
6. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE.

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Se realiza con el fin de determinar los elementos que son el soporte para la organización, después, de definir estos elementos es necesario traducirlos en amenazas y evaluar las consecuencias que esto podría traer para la organización.

Para realizar esta matriz se debe primero que todo determinar los puntuales o elementos claves o de soporte de la organización, luego lo traducimos a amenaza, y determinamos las consecuencias que esto traería, posteriormente se determina el impacto de esta amenaza en una escala de 0 a 10, la probabilidad de ocurrencia en una escala de 0 a 1 y la capacidad de reacción, la cual también se mide en una escala de 0 a 10 y por último se determina en que cuadrante de vulnerabilidad se encuentra (Preparada, Vulnerable, indefensa o en Peligro)

El grafico de esta matriz está conformado por 4 cuadrantes, que son: el cuadrante I INDEFENSA, el cuadrante II EN PELIGRO, el cuadrante III PREPARADA , y el cuadrante IV VULNERABLE, en el eje de las x se ubica la capacidad de reacción y en el eje y se ubica el impacto de amenaza* probabilidad de ocurrencia.

De acuerdo al cuadrante en que se ubique se determinan las estrategias a seguir.

Análisis De Las Cinco Fuerzas De Michael Porter

Este modelo se basa en la idea de que una estrategia empresarial debe responder a las oportunidades y amenazas en las organizaciones del entorno externo. Especialmente, la estrategia competitiva debe basarse en la comprensión de las estructuras de la industria y la forma en que cambia.

Porter ha identificado cinco fuerzas competitivas que dan forma a cada industria y cada mercado. Estas fuerzas determinan la intensidad de la competencia y por lo tanto, la rentabilidad y el atractivo de una industria. Con base en la información derivada de las cinco fuerzas de Análisis, la dirección puede decidir la forma de influencia o de explotar las características particulares de su industria.

El análisis de las fuerzas competitivas se hace por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales:

- La entrada de los competidores (lo fácil o difícil es para los nuevos operadores para empezar a competir, que las barreras no existen).
- La amenaza de sustitutos (lo fácil que puede un producto o servicio sea sustituido, sobre otro más barato).
- El poder de negociación de los compradores (que tan fuerte es la posición de los compradores, pueden trabajar juntos para ordenar grandes volúmenes).
- El poder de negociación de los proveedores (que tan fuerte es la posición de los vendedores, hay muchos o sólo unos pocos proveedores potenciales, hay un monopolio).
- La rivalidad entre los jugadores existentes (hay una fuerte competencia entre los operadores existentes, es un jugador muy dominante o iguales a todos en fuerza y tamaño).

4.4 MARCO LEGAL

La estructura de esta organización se encuentra amparada en un marco legal e institucional dentro del cual se lleva a cabo la actividad comercial, acogida por políticas y estrategias de cada uno de los organismos institucionales de carácter gubernamental, privado y mixto que caracterizan a una región.

La Constitución Política de Colombia de 1991, establece en el Título XII, sobre el Régimen Económico y la Hacienda Pública (artículo 333), que la empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones y que el Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

De igual forma la Ley 905 de agosto 2 de 2004, expedida por la Rama Legislativa-Poder Público. Ley por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones; establece la promoción y formación de mercados de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, MIPYMES. Igualmente determina que para todos los efectos se debe entender por micro incluidas las Famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuaria, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanos, que responda a los siguientes parámetros: la mediana empresa será aquella que cuente con un personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o contar con activos totales entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV); la pequeña empresa debe contar con una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o poseer activos totales entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Y microempresa será aquella en la cual la planta de personal no sea superior a los diez (10) trabajadores o en la cual los activos totales excluida la vivienda sean inferiores a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes

Además determina las funciones que debe cumplir el Consejo Superior de pequeña y Mediana Empresa, y junto a ello la atención que deben recibir las MIPYMES por parte de las entidades estatales, al igual que determina la creación del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresa, Fomypimes y la posibilidad de permitirles el acceso a los mercados de bienes y servicios.

Además frente al Desarrollo local soportado en el Plan de Desarrollo del Municipio de Pasto; en el capítulo dos sobre competitividad y productividad, (artículo 11:

fundamentos de la política pública “Pasto visible”)¹⁷, se plantea como factor fundamental lograr un desarrollo humano sostenible, con el desarrollo económico como herramienta determinante dentro del mismo y la focalización del gasto público social hacia los más pobres, como el instrumento que reivindique las posibilidades futuras de las poblaciones más vulnerables. La competitividad y productividad no son ni una alternativa ni una condición previa para el Desarrollo Humano Sostenible, sino que se convierten en elementos concomitantes. Frente a lo cual la importancia de la industria y dentro de ella la micro, pequeña, y media empresa, radica en que son elementos que crean bases de bienestar económico porque generan crecimiento local e impulsan el emprendimiento y la asociatividad empresarial, posibilitando la generación de ingresos y el incremento de la oferta de empleo que conllevan a un mayor crecimiento económico y desarrollo de la ciudad.

CODIGO DEL COMERCIO: en materia civil y comercial la empresa acata las normas establecidas en el código de comercio en cada uno de sus artículos.

ARTICULO 1o. <APLICABILIDAD DE LA LEY COMERCIAL>. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

ARTICULO 2o. <APLICACION DE LA LEGISLACION CIVIL>. En las cuestiones comerciales que no pudieren regularse conforme a la regla anterior, se aplicarán las disposiciones de la legislación civil.

ARTICULO 10. <COMERCIANTES - CONCEPTO - CALIDAD>. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

ARTICULO 11. <APLICACION DE LAS NORMAS COMERCIALES A OPERACIONES MERCANTILES DE NO COMERCIANTES>. Las personas que ejecuten ocasionalmente operaciones mercantiles no se considerarán comerciantes, pero estarán sujetas a las normas comerciales en cuanto a dichas operaciones.

ARTICULO 13. <PRESUNCION DE ESTAR EJERCIENDO EL COMERCIO>. Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

1) Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;

¹⁷ Plan de Desarrollo Municipal de Pasto. 2008-20011. “Queremos más – podemos más”

- 2) Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y
- 3) Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

ARTICULO 19. <OBLIGACIONES DE LOS COMERCIANTES>. Es obligación de todo comerciante:

- 1) Matricularse en el registro mercantil;
- 2) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- 3) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.
- 4) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
- 5) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles.
- 6) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

ARTICULO 29. <REGLAS PARA LLEVAR EL REGISTRO MERCANTIL>. El registro mercantil se llevará con sujeción a las siguientes reglas, sin perjuicio de las especiales que establezcan la ley o decretos reglamentarios:

- 1) Los actos, contratos y documentos serán inscritos en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde fueren celebrados u otorgados; si hubieren de realizarse fuera de dicha jurisdicción, se inscribirán también en la cámara correspondiente al lugar de su ejecución o cumplimiento;
- 2) La matrícula de los comerciantes y las inscripciones no previstas en el ordinal anterior, se harán en la cámara de comercio con jurisdicción en el domicilio de la persona interesada o afectada con ellos;
- 3) La inscripción se hará en libros separados, según la materia, en forma de extracto que dé razón de lo sustancial del acto, documento o hecho que se inscriba, salvo que la ley o los interesados exijan la inserción del texto completo.
- 4) La inscripción podrá solicitarse en cualquier tiempo, si la ley no fija un término especial para ello; pero los actos y documentos sujetos a registro no producirán efectos respecto de terceros sino a partir de la fecha de su inscripción

DIAN: Almacenes La Japonesa, en materia tributaria está regido por lo estipulado en el estatuto tributario nacional para comerciantes inscritos dentro del régimen común en el impuesto sobre las ventas. En este orden de ideas pertenecen al Régimen Común del impuesto sobre las ventas todas las personas jurídicas, y las personas naturales cuyas ventas y prestación de servicios sean objeto de este impuesto y que en el año inmediatamente anterior (2003) hayan obtenido ingresos brutos totales provenientes de su actividad superiores a sesenta millones de pesos (\$60.000.000) (Valor año base 2003 y 2004) o hayan poseído un patrimonio bruto

superior a ochenta millones de pesos (\$80.000.000) (valor base año 2003 y 2004) y tengan más de un establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio donde realicen su actividad. Si el establecimiento de comercio, sede, local u oficina se encuentra localizado en un centro comercial o dentro de almacenes de cadena así no supere los topes mencionados pertenece al régimen común.

También pertenecen al régimen común los usuarios aduaneros; quienes hayan celebrado en el año anterior o en el año en curso contratos de venta de bienes o prestación de servicios gravados por valor individual y superior a sesenta millones de pesos (\$60.000.000) (Valor base año 2003 y 2004); cuando las consignaciones bancarias del responsables, depósitos o inversiones financieras durante el año anterior o durante el respectivo año superen la suma de ochenta millones de pesos (\$80.000.000) (Valor años base 2003 y 2004).

LEY DE SEGURIDAD SOCIAL O LEY 100: La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

La Ley 100 de 1993 establece la legislación de cuatro frentes generales:

- El Sistema general de Pensiones,
- El Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- El Sistema General de Riesgos Profesionales
- Los servicios sociales complementarios.

El fin principal del Sistema General de Pensiones es asegurar a la población el cubrimiento de los riesgos o contingencias derivados de la vejez, la invalidez y la muerte, por medio del reconocimiento de pensiones y prestaciones determinadas por la Ley. Este sistema busca además la ampliación de la cobertura a segmentos de la población no cubiertos hasta ese momento por el antiguo Sistema.

Con la Ley 100 se autoriza la creación de las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones, encargadas de administrar los recursos destinados a pagar las pensiones de los afiliados que escojan pensionarse de acuerdo con las condiciones en que estos fondos operaran de acuerdo con las disposiciones que dicha Ley exige. También reglamenta y autoriza el manejo del régimen pensional manejado por el Instituto de Seguros Sociales y por el cual se reconoce un porcentaje fijo de pensión de acuerdo con el cumplimiento de requisitos de edad y tiempo cotizado.

Con la Ley 100 de 1993, el Sistema General de Seguridad Social en Salud, implanta tres reformas fundamentales: la participación del sector privado en la prestación de servicios de salud a los trabajadores colombianos, adicional al Instituto de Seguros Sociales I.S.S., la creación del Fondo de Solidaridad y Garantía para asegurar un nuevo sector subsidiado en Colombia y la posibilidad para todos los trabajadores de elegir la entidad prestadora de salud.

CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO: Es un conjunto de normas y procedimientos legales que reglamentan las relaciones individuales que surgen entre el trabajador y el empleador, buscando un equilibrio entre las dos partes.

- Establece las formas de contratación, el concepto de salario y sus modalidades, los derechos y deberes de los trabajadores y de los empleadores, las prestaciones sociales, la libertad de asociación, entre otras. Se da en el contexto de entrada la apertura económica y modernización productiva en Colombia.
- Su principal propósito fue liberar las rigideces de las relaciones laborales con el fin de mejorar las condiciones de las empresas colombianas en el nuevo modelo económico de globalización.
- Se crea la figura de los **fondos de cesantías** para administrar las cesantías de los empleados y con el fin de fomentar la demanda de papeles en el mercado de valores, dinamizando el sector financiero. Estas son vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- Se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo tales como:
- Implementación de los contratos a término fijo, el empleo temporal y diversas modalidades de subcontratación.
- Establecimiento del salario integral para los salarios superiores a 10 salarios mínimos legales vigentes.
- Cambio en el régimen de cesantías:
 - Éstas entran a ser administradas por los Fondos de Cesantías.
 - Da terminación a la retroactividad de las cesantías para los contratos de trabajo celebrados posteriormente a la expedición de la Ley.

4.5 MARCO SITUACIONAL

La investigación se desarrolla en la ciudad de San Juan de Pasto, **San Juan de Pasto** es una ciudad de Colombia, capital del departamento de Nariño, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como *Ciudad sorpresa de Colombia*

El municipio está situado en el sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos y

la ciudad está situada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras y está muy cercana a la línea del Ecuador.

El territorio municipal en total tiene 1.181 km² de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km².

La ciudad, cuya población censada en 2005 era de 382.618 habitantes, es la segunda ciudad más grande de la región pacífica después de Cali. La población estimada para 2011 según datos de proyección del DANE es de 416.842 habitantes.

Específicamente la investigación se desarrollo en Almacenes La Japonesa, se encuentra localizada en la ciudad de San Juan de Pasto en la zona céntrica de la ciudad, ubicada en 5 locales distribuidos de la siguiente manera: dos en el segundo piso y tres en el primer piso del Centro Comercial San Andresito, y tiene como actividad económica la comercialización al por mayor y detal de productos tecnológicos. Dentro de esta categoría se comercializan las siguientes líneas de productos:

Sistemas de almacenamiento (USB, SD, MSD, M2)

Reproductores Multimedia (MP3, MP4, iPod)

Celulares y Teléfonos

Cámaras Digitales y de Video

Computadores y Accesorios

Consolas de Videojuegos (XboX, Play Station 2, Nintendo)

Audio y Video (LCD, Equipos de Sonido, DVD)

5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizara en este trabajo es el descriptivo, que según Selltiz et al (1965) dice:

(...)Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.¹⁸

De esta manera se pretende describir, analizar e interpretar los factores y elementos que influyen en la mente del consumidor a la hora de elegir un proveedor o un producto

El paradigma es Cuantitativo, porque realiza mediciones y predicciones utilizando variables estadísticas, que son confiables, precisas y comprobables para obtener e interpretar un resultado de forma objetiva¹⁹.

El enfoque a desarrollar en esta investigación es de tipo Empírico – analítico con Método Deductivo.

Características del Paradigma Cuantitativo

- Presta más atención a las semejanzas que a las diferencias.
- Trata de buscar las causas reales de los fenómenos.
- Modelo pensado para explicar, controlar y predecir fenómenos.
- Parte de una realidad dada y algo estática que puede fragmentarse para su estudio.

18 Selltiz, tipos de investigación. <http://tgrajales.net/investigtipos.pdf> (28 de junio de 2010)

19 Popper Karl R. (2005) La lógica de la investigación científica. Barcelona: Círculo de Lectores; España. (Monografía disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa2.shtml#invcuant>. Consultado el 02 de octubre de 2010)

- La objetividad es lo más importante (lo medible), lo subjetivo queda fuera de toda investigación científica.
- El investigador debe ser independiente.
- Los valores del investigador no deben interferir con el problema a estudiar.
- El planteamiento epistemológico de este enfoque parte de la "unidad del método científico".
- Adopta el modelo hipotético deductivo, utiliza métodos cuantitativos y estadísticos, se basa en fenómenos observables susceptibles de medición, análisis matemáticos y control experimental. Todos los fenómenos sociales son categorizados en variables entre las que se establecen relaciones estadísticas.
- La sociedad no se estudia una por una, con peculiaridades; se parte de una muestra representativa, basándose en las leyes del azar con el fin de generalizar los resultados a otras poblaciones.
- El rigor y la credibilidad científica se basan en la validez interna.

Los procedimientos utilizados son:

- Control experimental.
- Observación sistemática del comportamiento.
- La correlación de variables.
- Implica una visión restringida de la realidad.
- Este paradigma adopta la generalización de los procesos.
- Rechaza los aspectos situacionales concretos e irrepetibles y de especial relevancia para la explicación de los fenómenos y situaciones determinadas.
- Pone énfasis en la verificación científica del dato y la búsqueda de eficacia.
- El objeto de estudio se adecua al método.
- Busca incrementar el conocimiento²⁰

EL ENFOQUE EMPIRICO-ANALITICO, también conocido como "positivista", "pragmatista", etc., marcado por un estilo de pensamiento sensorial, una orientación concreta-objetiva hacia las "cosas", por un lenguaje impersonal, matemático, una vía hipotética deductiva del conocimiento y por unas referencias de validación situadas en la "realidad objetiva".²¹

- La realidad es externa, objetiva, hecha y acabada
- Nuestro aparato cognoscitivo es capaz de copiar la realidad tal cual es.
- Sólo se acepta lo que se puede verificar empíricamente
- El objetivo de la ciencia es descubrir leyes generales que sirvan para explicar y predecir

²⁰ *Ibíd.*

²¹ Popper, K. (1962): *La Lógica de la Investigación Científica*. Madrid: Tecnos. (Trabajo disponible en <http://padron.entretemas.com/paradigmas.htm>. PARADIGMAS" DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES. José Padrón Guillen. Caracas, mayo de 1992. Consultado 03 de octubre de 2010))

Incluye pasos generales como los siguientes:

- Motivación, búsqueda, observación y definición de un problema
- Conceptualización (Teorías e investigaciones previas)
- Formulación de Hipótesis y definición de Variables
- Método (tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas de recolección de datos)
- Inferencia (análisis y discusión de resultados)

Esta investigación se realizara sobre una realidad que se desarrolla y se da lugar en la ciudad de San Juan de Pasto.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación seleccionado es el deductivo, que es aquel que parte de datos generales aceptados como validos para llegar a una conclusión de tipo particular

Gracias a este método, la investigación se acercara más a la realidad de los hechos, ya que se tendrán en cuenta aspectos reales y coherentes, relacionados con la comercialización de los artículos ofrecidos por ALMACENES LA JAPONESA.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la presente investigación, serán utilizadas fuentes primarias y secundarias. La primera comprende toda la información recopilada por el investigador, y las segundas son aquellas que sirven de apoyo a la investigación, tales como textos elaborados por otros investigadores y que implican generalización, análisis, evaluación e interpretación²².

Fuentes Primarias. Implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Esta información debe ser recolectada de forma directa por parte de los investigadores. Se utilizaran las siguientes herramientas:

Observación: Se emplea el uso sistemático de los sentidos en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver el problema de investigación. Entre las variables a considerar se encuentran: nivel de satisfacción del cliente relacionado

22 Hernández Sampieri, Roberto (1998) *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Editores. México. (Monografía disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos18/recoleccion-de-datos/recoleccion-de-datos.shtml>. Consultado el 02 de octubre de 2010)

al servicio recibido, reclamos y quejas, disponibilidad de productos, percepción de la marca, expectativas del consumidor.

Encuestas: la recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. Las encuestas permiten el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de estudio.

Fuentes Secundarias. Entre estas fuentes podemos encontrar:

Libros, revistas científicas, boletines informativos, artículos de Internet y periódicos: la información recopilada será sintetizada y procesada para ser aplicada al tema de investigación. Se organizarán visitas a bibliotecas y se contará con la herramienta de la Internet para poder obtener esta información.

Estadísticas: información obtenida de la Cámara de Comercio de Pasto, ofrecerá un dato preciso de las empresas que trabajan en el área, así mismo como potenciales clientes que necesiten adquirir productos de LA JAPONESA. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) proporcionará la muestra y población sobre la cual se podrá aplicar las técnicas de recolección de información primarias.

Trabajos de grado: previos trabajos relacionados al tema, elaborados por otros autores, podrán servir en cierto grado como parte del fundamento teórico, dependiendo de su tipo de investigación, y sus conclusiones pueden servir como aporte al presente proyecto.

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Para el siguiente trabajo, la población objeto de estudio se divide en dos grupos: mayorista y consumidor final. El primer grupo lo conforman clientes que adquieren sus productos al por mayor a Almacenes LA JAPONESA para comercializarlos posteriormente, estos clientes son mayoristas y obtienen descuentos por cantidades. En la base de datos de la empresa se tiene 70 clientes mayoristas activos, de los cuales 49 están ubicados en Pasto y el resto en diferentes municipios del Departamento de Nariño. Por políticas de la empresa, esta no se podría suministrar los nombres de estos clientes, sin embargo se pueden nombrar algunos:

- RADIO SANYO
- ELECTRO CREDITOS DEL CAUCA
- GLOBAL SYSTEM

- CASA JAPON
- COMPUTRONIX
- CREDIMUNOZ
- ELECTRO HOGAR

Y, por último, el segundo grupo lo conforman todos aquellos clientes reales quienes adquieren los artículos para uso domestico y/o personal, en LA JAPONESA, este grupo lo conforman los habitantes de la ciudad de San Juan de Pasto, en un rango de edad aproximado de 15 a 35 años de edad por que encajan dentro del grupo de personas que adquieren artículos tecnológicos, y que tienen una capacidad adquisitiva. Después de un trabajo de recolección de datos a través de los registros de facturación de los dos últimos años se pudo concluir que la empresa cuenta con 686 clientes reales hasta la fecha.

Debido al gran tamaño de la población, se hace necesario calcular una muestra representativa, la cual puede obtenerse aplicando la fórmula estadística de población finita, ya que conocemos el total de la población, teniendo en cuenta la confianza y el error estimado. La fórmula se aplica como sigue:

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{(N-1) E^2 + p*q*Z^2}, \text{ donde:}$$

n = resultado obtenido = muestra representativa
 N = tamaño de la población = 686
 p = probabilidad de éxito = 0,50
 q = probabilidad de fracaso = 0,50 (1 – P) si no se tiene
 ninguna idea de dicha proporción utilizaríamos el valor
 p = 0.5 (50%) que maximiza el tamaño muestral.

E = margen de error admitido = 0.05%
 = nivel de confianza = 95%
 Z² = Valor tipificado = 1.96² (si la seguridad es del 95%)

$$n = \frac{686 * 0,50 * 0,50 * (1,96)^2}{((686 - 1) (0,05)^2) + (0,50 * 0,50 * (1,96)^2)} = 246$$

El resultado indica entonces que se realizarán 246 encuestas a clientes reales, es decir a consumidores finales de LA JAPONESA

5.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

Técnicas Estadísticas. En la presente investigación se utilizara como técnica la estadística descriptiva que permitirá establecer y describir con exactitud los patrones de comportamiento de los posibles y actuales demandantes de artículos tecnológicos y sus accesorios.

Presentación de la información. Posterior a la recolección de datos en información, esta será presentada mediante representación escrita, como también con representaciones graficas mediante el uso de herramientas estadísticas. Los resultados de la investigación serán presentados en un documento empastado, realizado bajo los estándares de la Norma Técnica Colombiana 1486, emitida para la elaboración de trabajos escritos.

6. DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

6.1 RESEÑA HISTÓRICA

Guillermo Ruano, inicio como un vendedor ambulante a los 15 años en Ipiales intercambiando mercancías, traía textiles (lanas, sacos, medias, etc.) de Ecuador; llevaba productos traídos de Maicao a Ipiales, con el tiempo puso un negocio y llevaba los productos a diferentes pueblos como, Cumbal, Guachucal, Guaitarilla, etc. Viajaba en chivas junto a otros siete comerciantes, eran conocidos como cacharrereros llevando productos como radios, correas y plásticos, etc. de un lado a otro.

En los años 80, llegaron las grabadoras y empezó a llevarlas de pueblo en pueblo, además comenzó a cursar el bachillerato en las noches para poder trabajar durante el día en un taller de relojes y electrodomésticos, que por ese entonces él estableció; la parte de electrodomésticos la atendía un amigo y la relojería y joyería él, el taller se llamaba TALLER DE RELOJERIA Y ELECTRONICA MUNDIAL.

Para el año de 1985 decidió viajar a Pasto donde formo su hogar, para sostenerse decidió vender electrodomésticos en “mercado satélite”, que hoy en día es conocido como San Andresito, en donde monto su primer local de electrodomésticos, pagaban un arriendo muy bajo y contaban con la opción de compra al municipio, este recibía un valor muy bajo por el arriendo de los locales y el mercado comenzó a generar perdidas, por tanto el municipio decidió venderlo, de esta forma Guillermo Ruano, compro 10 locales ya que fue el primero que introdujo electrodomésticos a San Andresito y podía pagar por todos estos locales.

En ese entonces la ley protegía a los San Andresitos y les permitía introducir mercancías de contrabando y venderlas. A partir de 1995, por las nuevas normas del gobierno, los productos que se vendían en San Andresito eran vigilados ya que por este medio se estaba lavando dólares y los importadores honestos se vieron afectados; en ese momento Guillermo Ruano, ya estaba realizando importaciones de Panamá, por lo que se vio afectado teniendo en cuenta que ya tenía cuatro trabajadores y de los diez locales tenía tres para la exhibición de productos y siete locales para bodegas, en ese momento contaba con un contador y secretaria los cuales estaban encargados de manejar la empresa.

Guillermo Ruano, fue el primer importador de electrodomésticos de Panamá a Pasto; las empresas que hoy lo hacen, no existían o se dedicaban a otra actividad comercial.

Con el tiempo, apareció la competencia con las grandes superficies, las cuales se vieron beneficiadas por las políticas de importación de productos de México sin pagar aranceles mientras que los traídos de Panamá pagaban el 20% de aranceles, en los locales de San Andresito, las nominas son menores al mínimo y muchas veces quien atiende es el mismo propietario, lo cual disminuye los costos y por ende los precios, a partir del cambio originado por las grandes cadenas fue necesario encontrar una forma de ampliar los servicios prestados aunque él tenía una nomina creciente que ganaba un poco mas de mínimo contando con todo lo que la ley obliga, por esta causa se abrió la sede ubicada en la calle 16, en donde se ofrece como nuevo servicio los créditos continuando, con los anteriores locales y con nuevo personal.

Aprovechando el nombre de ALMACENES LA JAPONESA Juan Guillermo Ruano, quiso ampliar la línea de comercialización del almacén y creo en el año 2003 LA JAPONESA TECNOLOGIA, una sucursal de ALMACENES LA JAPONESA, especializada en artículos tecnológicos de consumo, que está a la vanguardia y acorde a las nuevas tendencias tecnológicas.

En la actualidad LA JAPONESA TECNOLOGÍA está ubicado en el centro comercial San Andresito segundo piso y cuenta con planta y personal propio.

Las empresas se mueven bajo dos entornos los cuales determinan en gran medida todas sus acciones a ejecutar, para así poder realizar sus estrategias y cumplir sus objetivos. Estos entornos están estrechamente relacionado y van a determinar las ventajas competitivas de la empresa.

6.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

En este punto se redefinir el direccionamiento estratégico de LA JAPONESA para lograr proyectar la empresa a 5 años.

6.2.1 Misión. Importación distribución y comercialización por mayor y detal de artículos tecnológicos de consumo y uso cotidiano, brindando soluciones informáticas y tecnológicas a la medida del consumidor y la comunidad en general.

6.2.2 Visión. Ser en año 2015 una empresa líder y posicionada en la importación y comercialización de artículos de última tecnología, siendo el principal distribuidor en el suroccidente de Colombia.

6.2.3 Objetivos Estratégicos

- Estar presente en las principales ciudades de Nariño a través de la inauguración de sucursales en los próximos tres años.
- Posicionar la marca de artículos tecnológicos y digitales, “**SMARTMEDIA**” (marca subsidiaria de LA JAPONESA TECNOLOGÍA) en el mercado regional para los próximos 24 meses.

6.2.4 Metas

- Incrementar ventas en un 50% para el final del año con respecto al año inmediatamente anterior.
- Organizar la empresa estructuralmente, en cuanto a sus funciones y áreas para el 2011.
- Capacitar adecuadamente al personal, hacia ventas dirigidas al sector público e institucional (hospitales, alcaldías, colegios, etc.)

6.2.5 Valores Corporativos

1. **El Respeto:** Las actividades diarias de LA JAPONESA se inspiran en el respeto por las normas, valores y creencias de la sociedad, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencias de las responsabilidades mutuas.
2. **Valores Éticos:** El comportamiento de los miembros de la empresa, se basa y ajusta a los valores y principios éticos que tradicionalmente han inspirado a la empresa: Honestidad, integridad, justicia, confianza, innovación y actitud.
3. **La Calidad:** La calidad en la empresa, es una manera de vivir, un valor, un comportamiento, es el reto diario y permanente. La calidad total en la empresa es compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la familia LA JAPONESA, calidad en los productos, procesos y calidad en las relaciones humanas.
4. **La Productividad:** Es condición para la permanencia y crecimiento de la empresa. La empresa alcanzará niveles óptimos en ventas que aseguren el desarrollo y el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades para con el personal, clientes, proveedores y el Estado.
5. **La Competitividad:** La empresa propicia el sostenimiento del liderazgo en el mercado, para ello, hace de la calidad de sus productos y de la excelencia del

servicio, su compromiso y reto permanente consigo misma, la sociedad y el gobierno

6. **Conocimiento con Responsabilidad** Conocimiento con responsabilidad es la clave del éxito en la empresa LA JAPONESA, donde la conducta legal y ética es fundamental, el éxito se basa en numerosos factores: junto con los conocimientos técnicos se encuentra el sentido de responsabilidad de los empleados con el medio ambiente.

7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

7.1 DIAGNOSTICO EXTERNO

En este punto se realiza un diagnostico externo que permita conocer la situación actual de la empresa como también su posición competitiva, y así mismo evaluar el funcionamiento de cada área en la Japonesa.

Las empresas se mueven dentro de diferentes entornos con respecto a él macro entorno, los cuales tienen un impacto en diferentes medidas, para definir este impacto es, muy difícil tomar cada variable dentro de cada entorno por separado, por esta razón se va a generalizar cada entorno ponderando cada variable y asignándole una clasificación de acuerdo a la favorabilidad (2) o des favorabilidad (1) para la empresa. Después de realizar esta actividad podemos dar una interpretación de cada entorno con una base cuantitativa.

7.1.1 Entorno Económico. Después de 4 años de crecimiento sostenido del PIB la economía colombiana se freno súbitamente igual al 4% en el primer semestre del 2008 antes del estallido de la crisis financiera internacional en septiembre del 2008.

PIB. El estimativo de aumento del PIB para 2011 es de 3,6%, con tendencia a acelerarse en años siguientes hasta superar 5% anual en 2012-2013. La caída de la inflación, la reducción de las tasas de interés, el dinamismo de la inversión extranjera, la fortaleza del peso, la inversión programada en grandes proyectos de infraestructura, y la solidez del sistema financiero, son factores altamente positivos en el futuro desenvolvimiento de la economía colombiana.

Durante 2006-2008 Colombia logró alcanzar niveles sin precedentes de inversión privada. El próximo ciclo de alto crecimiento se fundamentaría en el mantenimiento de esos niveles y en un aumento de la inversión pública. Para esto último se cuenta con un acceso suficiente a recursos del crédito externo. De todas maneras, se requiere conservar y fortalecer esfuerzos en temas como el de la seguridad y propiciar un clima de inversión todavía más favorable en un entorno internacional que será menos expansivo y más competido que en el pasado.

Los sectores productivos con mejor comportamiento durante el 2009, fueron minería con un 7.6%, seguido por establecimientos financieros con un 5,3%, Transporte con un 4,7% y agropecuario con 3.6%. Este mayor dinamismo de las actividades productivas de Nariño se explica por el crecimiento del sector electricidad, gas y agua, que lo hizo al 13% promedio anual, y del sector de la construcción que creció al 8.3%. El sector agropecuario de Nariño, aunque creció al 3.6% promedio anual durante el periodo, fue inferior al crecimiento de la

economía departamental. Por el contrario, la actividad industrial decreció el -1.5% mientras a nivel nacional presentó un crecimiento positivo”.

El desempeño del PIB departamental, visto por ramas de actividad indicó que la economía local estuvo influenciada principalmente, por el sector servicios, el cual reportó una participación del 23,06% en la generación de valor agregado, seguido de comercio con 21,12%, y agropecuario y otros con 19,40%.²³

Inflación. La inflación en Colombia llegó a 4,15% en los primeros cuatro meses de 2010, tras registrar en abril un incremento de 0,71%, inferior en 0,19% al del mismo mes de 2008, informó el Departamento Nacional de Estadística, DANE el acumulado de enero a abril del 2010 supera en 0,04% al del mismo periodo del 2008, señaló el organismo, que además indicó que el acumulado inflacionario de los últimos doce meses (mayo 2008-abril 2009), asciende a 5,73%.

El emisor Banco de la República (Central) fijó para 2011 una expectativa de inflación máxima de 4,0%. El 2009 concluyó con una inflación de 5.4%, sobrepasando la expectativa máxima de 4,5%. La cifra es menor en 0,19 puntos porcentuales respecto al mismo mes del año pasado. El grupo que registró mayor incremento en los precios fue alimentos, con 1,18 por ciento. En lo corrido del año el costo de vida tuvo una variación del 4,15 por ciento; y en los últimos 12 meses del 5,73 por ciento.

Podemos observar que este entorno determinara para la empresa un volumen de ventas, así como las restricciones y oportunidades que tenemos en el medio por parte del Estado. Cabe destacar que el entorno económico nos vislumbra las posibilidades que tienen las personas de adquirir nuestros productos, así se convierten en clientes potenciales debido a que se conoce el poder adquisitivo. También ese entorno resulta importante, pues encaminan las estrategias de la empresa debido a que LA JAPONESA TECNOLOGÍA es una empresa importadora, tiene que estar informado sobre aspectos como la tasa de devaluación, importación y exportación, balanza comercial y diferentes tributaciones existentes en el país. Así como tener muy en cuenta las relaciones con otros países y situaciones con las entidades financieras.

El entorno tiende a ser favorable debido a que el país se encuentra en una situación económica estable y las inversiones han incrementado. Lo que se ve reflejado en los niveles de ingreso; que en últimas es el factor mas importante, pues es el dinero es el que permite la adquisición de los productos y dinamiza las actividades de cualquier empresa.

²³ Disponible en Internet: www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/.../2009.pdf

7.1.2 Entorno Político. El estudio de este entorno indica que este entorno es altamente favorable ya que genera garantías de estabilidad para que todas las actividades y procesos realizados por la empresa estén dentro de un marco legal y legitimado gracias al acceso que se tiene de la normatividad y su respectiva estabilidad.

A nivel político, podemos ver que en Colombia se genera un medio de confianza, lo que permite que las empresas se puedan desarrollar y crecer de una manera más rápida y cómoda. La política de seguridad democrática aplicada por la presidencia ha generado que las demás políticas beneficien en cierta medida tanto a las empresas como a los consumidores.

Como en cualquier entorno, existe cierto déficit y para este entorno lo podemos observar en políticas de salarios y recursos destinados a gasto público, pues se observa descontento y preocupación por estas dos variables.

Muchas veces las políticas que se hacen para la ejecución de un plan de gobierno, no acaparan todas las variables que benefician tanto a las personas como a las empresas, pero si construyen un medio para que las actividades de ambos se desarrollen de una mejor manera. En este orden de ideas el entorno político es favorable por la confianza que brinda a los inversores del exterior, y también por la confianza interna que genera la política de seguridad social.

7.1.3 Entorno Socio-Cultural. La empresa tiene una gran aceptación dentro de la población en general lo cual crea un ambiente favorable para que la empresa pueda distribuir sus productos y que estos son aceptados en la sociedad.

Aunque la mayoría de variable tomadas y determinadas aquí influyen poco en la empresa, si son significativas a la hora de tomar decisiones, pues mucha veces desconocemos variables para el consumo, y terminamos realizando mal las estrategias y los planes de acción.

Esta variable nos da claves para poder actuar según en el área que nos encontremos y particularmente para LA JAPONESA TECNOLOGIA nos brinda información vital como ingresos, nivel de educación, y hábitos de compra, que sirven para un estudio de mercado y poder establecer nuestro nicho de mercado y la sectorización del mismo.

Las últimas tendencias en administración nos vinculan cada vez más con la sociedad y sus respectivas culturas, es por esta razón que este entorno es el que determina la relación entre los clientes y nuestra empresa, pues si se tiene en cuenta sus necesidades, aspiraciones y niveles de conocimiento, educación y comportamientos, podremos realizar estrategias más precisas y encaminadas a satisfacer sus necesidades.

La globalización brinda oportunidades grandes en este entorno y también herramientas para ejecutar mejor la toma de decisiones.

7.1.4 Entorno tecnológico. Este entorno en la actualidad apenas se lo está explorando, pues todavía genera mucha desconfianza e incertidumbre en la región, mas sin embargo, para las organizaciones ya se convierte en una necesidad, debido a que la explotación y el manejo de la información es cada vez más necesaria para las estrategias y la toma de decisiones.

Es así como la tecnología y el manejo apropiado del conocimiento de este se convierten para LA JAPONESA TECNOLOGÍA en una fortaleza, debido que se cuenta con continua actualización de estas tecnologías.

Los avances tecnológicos están en continuo crecimiento y los cambios en estas son de una velocidad impresionante, lo que hace que este entorno sea al que más se le preste atención, pues con el mínimo descuido, la empresa puede estar brindando ventajas competitivas a nuestros adversarios.

Afortunadamente para LA JAPONESA TECNOLOGÍA la visión de parte del gerente permiten que las actualizaciones sean constantes. Y el conocimiento y respaldo en estas brindan confianza y seguridad a la hora de ofrecer y comprar los productos.

El entorno tecnológico va determinar para cualquier organización un nivel de efectividad dirigido hacia el cliente, pues estas tecnologías aceleran y mejoran los procesos en las empresas, también cabe destacar que no se necesita tener mucha tecnología en las empresas sino la necesaria; así como también estar capacitados para su manipulación y aplicación debido a que a veces lo que se invierte en tecnología no se ve reflejado en rentabilidad y rendimiento para las empresas.

Para la empresa este entorno determina que tan competitiva puede ser ante los demás, y como puede reaccionar ante las nuevos avances tecnológicos, así como se convierte este entorno en el eje principal de todas las operaciones comerciales de LA JAPONESA TECNOLOGÍA, no tanto por las tecnologías y software de aplicación, sino por los productos tecnológicos de consumo que salen al mercado, y la gran variedad y opciones que les podemos brindar a los clientes a la hora de su escogencia.

7.1.5 Entorno Ambiental Ecológico. La evaluación indica que en la actualidad todos los productos tecnológicos están altamente controlados para disminuir sus impactos sobre el medio ambiente, el conocimiento sobre estas restricciones generan certezas para llevar a cabo todas las actividades de la empresa sin inconvenientes.

Es un entorno poco favorable, para la empresa, pues a la tecnología le ponen ciertas trabas con respecto al medio ambiente, más que todo a artículos que tienen piezas, que están dentro de los controlados por agencias de medio ambiente (pilas, display etc.,). Sin embargo como la preservación del medio ambiente son tendencias mundiales, los artículos ya han reducido su nivel de contaminación, así como la empresa no genera muchos desechos y desperdicios que pueden afectar el medio ambiente.

También LA JAPONESA TECNOLOGIA tiene conocimiento de normas de calidad como las ISO, y trata de estar de acuerdo a estas normas como la 18000, (aunque no las ha implementado) pues esto en la actualidad le van a determinar negocios a nivel mundial.

7.1.6 Análisis Competitivo

¿QUIENES SON NUESTROS COMPETIDORES MAS IMPORTANTES?

LA JAPONESA TECNOLOGIA tiene como competidores a todos los establecimientos que comercializan artículos tecnológicos en la región. Sin embargo a la mayoría de estos locales les distribuye directamente la mercancía, por esta razón se ha identificado como principales competidores a las grandes superficies y almacenes de cadena (ALKOSTO, ALMACENES ÉXITO, FOTO JAPÓN).

LAS DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES PUEDEN SER OPORTUNIDADES

Por lo general la mayoría de los competidores tratan de ocultar sus debilidades para que la competencia no se aproveche de estas y puedan sacar cierta ventaja, así que las debilidades de la competencia se convierten en oportunidades, cuando esto genera un entorno para diferenciarse y ser más competitivos donde además se desarrollan ventajas competitivas. Por ejemplo, cuando existe una falencia en la información y conocimiento por parte del consumidor como consecuencia de la publicidad engañosa que emplea la competencia (a veces), los consumidores asumen que estos establecimientos comerciales son los únicos que pueden brindarles las mejores opciones cuando de adquirir un producto tecnológico se trata. LA JAPONESA TECNOLOGÍA a la hora de comercializar los productos brinda y ofrece confianza a sus consumidores, sin aplicar estrategias que puedan poner en duda el buen nombre de la empresa.

LAS FORTALEZAS DE LOS COMPETIDORES PUEDEN SER AMENAZAS

Así mismo las fortalezas de la competencia representan una amenaza para cualquier empresa, debido a que muchas veces estas fortalezas son las que determinan el nombre y reconocimiento de las empresas.

Para LA JAPONESA TECNOLOGÍA, las estrategias de publicidad empleadas por parte de la competencia representan una amenaza alta, esto se debe a que estas estrategias acaparan la atención de los consumidores y permiten dar a conocer las cualidades de los productos de una forma más eficiente, así mismo la competencia tiene una gran variedad de productos, puede lograr satisfacer las necesidades de los consumidores en lo que respecta a tecnología o en cualquier área, además hace que todas las líneas de productos sean llamativos y logren publicitar a los demás.

Por otra parte la comodidad que ofrecen a los clientes dentro de sus instalaciones es una ventaja competitiva muy alta, lo cual es una amenaza para LA JAPONESA TECNOLOGIA debido a que se puede convertir en un diferenciador a la hora de decidir la compra y esta situación es muy difícil de cambiar dadas las condiciones locacionales y de infraestructura de San Andresito

VARIABLES CLAVES PARA ANALIZAR

CUALES SON LAS FORTALEZAS DE NUESTRA COMPETENCIA

- Gran publicidad.
- Posicionamiento y reconocimiento.
- Facilidades de pago.
- Localización e infraestructura.
- Respaldo.

CUALES SON SUS MAYORES DEBILIDADES

- Temporalidad en promociones.
- Publicidad engañosa.
- Tramitología en créditos.
- Falta de información con respecto a tecnología.
- Inflexibilidad en precios.

¿CUALES SON LAS ESTRATEGIAS METAS Y OBJETIVOS DE NUESTROS COMPETIDORES?

Según el comportamiento de las acciones de nuestros competidores, y la respuesta por parte de los consumidores, las estrategias, metas y objetivos que pueden estar implementando son:

ESTRATEGIAS:

- Realizar campañas publicitarias a través de los medios de comunicación, así como participar en los principales eventos deportivos y culturales de la región.
- Efectuar promociones, descuentos, rifas donde se vea involucrada la comunidad.
- Recolectar información a través de medios magnéticos (tarjeta de puntos, tarjeta éxito, tarjeta de crédito etc.,) para crear una base de datos para pronósticos de ventas inventarios y tendencias.

METAS:

Aumentar la participación en el mercado regional en 10% para finales del presente año.

Aumentar las ventas en la línea tecnológica en un 15%.

Hacer presencia en un 50% del departamento de Nariño

OBJETIVOS:

Abrir sucursales en las principales ciudades del departamento (Ipiales, Tuquerres, Tumaco, la Unión.)

Posicionar el nombre de la marca a nivel internacional aprovechando la colocación localización fronteriza del departamento.

¿CUAL SERA LA RESPUESTA MÁS PROBABLE DE NUESTROS COMPETIDORES RESPECTO A LAS TENDENCIAS ACTUALES SOBRE ASPECTOS: ECONÓMICOS, SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICOS, TECNOLÓGICOS, GEOGRÁFICOS, POLÍTICOS?

En el entorno actual y en particular en este caso, las empresas que compiten deben estar muy pendientes de las tendencias tecnológicas actuales; pues esta es tan cambiante y aplicable en diferentes campos que el más mínimo descuido sería brindarles ventajas a los demás competidores.

En este orden de ideas la respuesta más probable de nuestros competidores respecto a las tendencias actuales sobre aspectos: económicos, sociales, culturales, demográficos, tecnológicos, geográficos y políticos sería:

- **Económico:** Las empresas están encaminadas a ser dinamizadoras de la economía nacional y mundial. La competencia buscará más y mejores formas de expandir sus intereses económicos aprovechando variables como: tasa de cambio, relaciones comerciales con países vecinos, expansión a mercados internacionales, nuevos tratados comerciales, alianzas estratégicas que le

permitan expandir su mercado o consolidarse en le mismo. La economía actual es dinámica obliga a muchas organizaciones a replantear sus metas y objetivos con mayor frecuencia.

- **Sociales:** Las estrategias empleadas por la competencia están dirigidas a los sectores de menor ingreso en la comunidad, estos representan hoy en día gran parte del ingreso que estas organizaciones podrían percibir. De cierta manera esto tiene un impacto social intrínseco, ya que no es intención ni objetivo de las empresas. Este impacto, aunado al sentido de responsabilidad social, podrían llegar a favorecer y generar calidad de vida en sectores que fueron relegados de estos avances.
- **Culturales:** La globalización ha estandarizado las tendencias de consumo, y es aquí donde la competencia ve oportunidades y aplica estrategias de marketing y publicidad para captar la atención y satisfacer las necesidades de una sociedad consumista.
- Últimamente las culturas y tradiciones son parte fundamental a la hora de realizar una estrategia organizacional, y la respuesta de toda organización es tener prioridad sobre estas, pues muchas veces son las que encaminan a las empresas a tener éxito.
- **Demográficos:** las empresas han empezado a generar ventajas al consumidor, llegando así a buscar alternativas de solución como ubicarse estratégicamente y además a encaminar sus estrategias a un tipo de mercado objetivo.
- **Tecnológicos:** En aras de llegar a satisfacer las nuevas necesidades creadas por la dinámica mundial es indispensable estar a la vanguardia, entonces se tiene como prioridad adquirir productos catalogados como los más modernos de la actualidad. Por otra parte la competencia tiene acceso a todas las herramientas que la tecnología ofrece en cuanto a logística y todas las aplicaciones administrativas que existen.
- **Gubernamentales:** El manejo de políticas en busca de alcanzar el máximo beneficio, ha llevado a los distintos gobiernos a crear leyes y tratados encaminados a la solución de problemas generados, en consecuencia estos tratados mejoran la dinámica en el mercado facilitando el desarrollo competitivo.
- **Geográficos:** La transformación de las ciudades en cuanto al crecimiento y a su forma de adquirir los nuevos conceptos de desarrollo moderno generan un

impulso estandarizado sobre las mejoras necesarias para la generación del bienestar social.

- **Políticos** Debido a las grandes posibilidades económicas de la competencia, estos grupos económicos pueden invertir en las elecciones de tal forma que tendrán influencia en los que candidatos ganadores lo cual les da una ventaja con respecto a los demás. Por otra parte el medio político ha dado grandes posibilidades para quienes deseen invertir en el mercado tecnológico con una legislación flexible para los empresarios.

¿QUE TAN VULNERABLE SON NUESTROS COMPETIDORES A NUESTRAS ESTRATEGIAS?

Al ser LA JAPONESA TECNOLOGÍA una empresa en surgimiento y de poca trayectoria, no se tiene un posicionamiento adecuado de marca que represente un impacto positivo en consumidor final. Característica que la competencia ha desarrollado por trayectoria y nombre. En este orden de ideas las estrategias que se implementan por parte de la japonesa tecnología no representan amenaza de ningún tipo a las metas y objetivos de las organizaciones mencionadas.

HASTA QUE PUNTO PODRIAN ENTRAR O SALIR NUEVAS EMPRESAS AL MERCADO

El número de empresas que pueden incursionar en este mercado es muy elevado, ya que las barreras se han derribado y no existen limitaciones a la hora de importar. A esto se le suma el factor lucrativo, puesto que este tipo de negocios cuando son correctamente administrados pueden representar grandes ganancias para su propietario. Por el momento son muchas las compañías que ofrecen productos similares, el problema radica cuando estos gerentes no pueden mantener sus empresas y las llevan a la quiebra debido a la volatilidad en los precios de la mercancía y de la incontrolable fluctuación del dólar. Este tipo de negocio requiere experiencia y mucha resistencia, también alta disposición al cambio. Esto es lo que lleva a muchas empresas a salir del mercado. Entonces se puede afirmar que así mismo como entran nuevos distribuidores hay muchos que ya están saliendo por que no pueden adaptarse a los bruscos cambios de este negocio.

¿QUE FACTORES HAN LLEVADO A LA ACTUAL POSICION COMPETITIVA EN EL MERCADO?

Consumismo Tecnológico: La expansión de las tendencias consumistas en el área de la tecnología de consumo llevaron a las personas a adquirir por necesidad artículos tecnológicos.

Devaluación Del Dólar: La tasa de cambio actual permitió incrementar el número de importaciones de estos artículos.

Poder Adquisitivo: El incremento en este factor le da la posibilidad a las personas de adquirir no solo artículos de primera necesidad sino también suntuosos y demás.

Globalización: Ya no existen fronteras entre los países productores y consumidores.

Consumismo: Toda empresa crea la necesidad de adquisición de productos así estos no lo sean.

Internet y Telecomunicaciones: Tener acceso a otras culturas y mercados permite recolectar información aplicables al mercado.

Por lo general las nuevas tendencias del entorno han permitido que nuestros competidores, obtengan una posición importante en el mercado, sin olvidar el gran marketing que aplican a sus empresas.

¿COMO HAN CAMBIADO LAS POSICIONES COMPETITIVAS DE NUESTROS COMPETIDORES EN LOS ULTIMOS AÑOS?

En los últimos años, la competencia ha dedicado todos sus esfuerzos al posicionamiento de su nombre para permanecer en la mente de la mayoría de consumidores, para esto, ha invertido grandes cantidades de capital en publicidad, así como en la modernización de su imagen, infraestructura y diversificación de servicios que ofrece, brindándole al cliente todo lo que necesita en un solo lugar, por esta razón, es importante resaltar que la competencia cada día se vuelve mas estable y ha logrado su objetivo con los consumidores, ser lo primero que elijen de todas las opciones de compra que poseen.

POR QUE HAN CAMBIADO

Dadas las tendencias administrativas actuales, se hace indispensable para cualquier empresa cambiar su enfoque, dejar a un lado todo lo que antes le preocupaba para detenerse en su objetivo principal, su cliente, mejorar los servicios que le ofrece, cuales son las facilidades que este mismo puede llegar a encontrar dentro de la organización, lo cual le dan un valor agregado que se convierte en un factor motivante que influye en la decisión final de compra.

CUALES SON LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES.

Al ser empresas que se encuentran a nivel nacional, ya tienen consolidado un conducto regular para la distribución y relación con proveedores, debido a que ya manejan software especializados de logística para la distribución y transporte.

Esto le da agilidad a este proceso ya que se encuentra sistematizado y automatizado.

Respecto a los proveedores, la empresa maneja una base de datos importante de estos, los cuales le brindan información en el caso de que les falte algo a la empresa. La relación con los proveedores es formal y coordinada, pues la organización que manejan estas empresas es muy rígida y determinan tiempos, movimientos y recursos para la adquisición de los productos.

Para la distribución de sus productos cuentan con una excelente infraestructura, además de tener buenas relaciones con las demás empresas que le colaboran en la distribución de su mercancía.

HASTA QUE PUNTO LOS BIENES Y SERVICIOS COMPETITIVOS PODRIAN SER UNA AMENAZA PARA LOS COMPETIDORES DE ESTA ACTIVIDAD.

Al poder posicionar la marca SmartMedia dentro de la categoría de artículos tecnológicos de consumo, brindándoles la oportunidad a los consumidores de adquirir estos mismos de buena calidad a precios razonables, la competencia podría percibir a la marca como una amenaza dentro de este mercado y por consecuencia sus ventas en esta gama de artículos se verían disminuidas.

Además se podría aprovechar la publicidad y nombre de la marca para beneficio de LA JAPONESA TECNOLOGÍA porque es importante reiterar la promesa de ofrecer precios bajos en todos los artículos de la línea que son ofrecidos por la competencia.

7.1.7 Las Cinco Fuerzas Competitivas

Rivalidad Entre Competidores: Existen muchos puntos de venta con alta capacidad de inversión, la rivalidad con estos es alta, pero LA JAPONESA TECNOLOGIA tiene la ventaja en la capacidad de innovar con productos exclusivos de marca propia.

Poder De Negociación Del Cliente: LA JAPONESA TECNOLOGIA previendo esta situación ha procurado darle a su clientela la oportunidad de tomar en consideración los precios, (sin embargo los precios son muy competitivos), además de brindarle diferentes opciones a la hora de adquirir los productos.

Poder De Negociación De Los Proveedores: La negociación con los proveedores se la realiza en un entorno de confianza e informalidad; lo que le prevé de una ventaja competitiva a la hora de concretar los negocios. Esto aporta rapidez y facilidad a la hora de los pedidos.

Competencias Potenciales: El mercado de la tecnología de consumo esta creciendo constantemente y es lucrativa por tanto existen muchas personas deseando invertir en este mercado.

Logrando posicionar la empresa y diferentes marcas, en este sentido ALMACEN LA JAPONESA esta en proceso de implementar y estimar un presupuesto para el reconocimiento de la empresa a través de los medios masivos de comunicación.

Productos de más bajo precio: El mercado mundial cuenta cada vez con un número mayor de empresas manufactureras donde constantemente se ofrecen productos a menor precio, sacrificando calidad. En consecuencia algunas de las distribuidoras prefieren vender estos productos de menor calidad y precio para mantenerse en el mercado.

7.1.8 Perfil de oportunidades y amenazas del medio. Para el análisis externo se utilizó la matriz del perfil de oportunidades y amenazas MATRIZ POAM en su aplicación se tuvo en cuenta cinco factores, económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos, al igual que en la PCI estos se subdividen y se califican como oportunidad, amenaza, su impacto y el nivel de cada uno de ellos, alto, medio, bajo.

Para el caso del Almacén se utilizaron los factores mencionados en el factor externo como son el entorno económico en el cual se destacan como oportunidades la disponibilidad de crédito por el amplio portafolio de servicios de los bancos e instituciones financieras, el nivel de ingresos, el mejoramiento del mercado; en el entorno social se destaca la confianza en el gobierno, la ubicación geográfica, la destinación del ingreso; dentro del entorno cultural se encuentran los hábitos de compra, actitud con respecto a la calidad, al servicio al cliente y el turismo.

Es de resaltar el crecimiento poblacional y la infraestructura vial como oportunidad relevante.

Dentro de las amenazas importantes se encuentran, los grupos de presión y los problemas de orden público.

A todos los factores externos anteriores se los califica como oportunidad y amenaza y se mide el impacto de estos sobre la empresa.

Tabla 1. Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Variables externas	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
	OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ENTORNO ECONOMICO										
Disponibilidad de Crédito			X							X
Nivel de ingresos		X					X			
Mejoramiento del Mercado	X						X			
ENTORNO SOCIAL										
Confianza en el Gobierno		X						X		
Ubicación Geográfica	X						X			
La Destinación de ingreso		X						X		
ENTORNO CULTURAL										
Hábitos de Compra		X						X		
Actitud con respecto a la Calidad	X						X			
Actitud con respecto al Servicio al Cliente	X						X			
Turismo	X						X			
ENTORNO DEMOGRAFICO										
Crecimiento poblacional			X							X
Infraestructura vial – deterioro de las vías:				X			X			
ENTORNO TECNOLOGICO										
Proveedores (Equipos) de tecnología y modelos actuales.			X							X

Tendencias de Seguridad y Comunicación			X						X
Sistematización de la información			X						X
AMENAZAS									
ENTORNO ECONOMICO									
PIB - Inflación						X			X
Debilitamiento económico y posterior cierre de pequeñas y medianas empresas (PYMES):						X			X
ENTORNO SOCIAL, DEMOGRAFICO Y CULTURAL									
Factores climáticos				X			X		
Problemas de orden público				X			X		
Actitud hacia a la Inversión						X			X
Patrones y cambios de Consumo					X			X	
ENTORNO JURIDICO – GUBERNAMENTAL									
Grupos de presión (paros)						X		X	
Reformas, Leyes y Decretos						X			X

Fuente: Esta investigación

Dentro del cuadro anterior se muestra como las oportunidades y amenazas del medio externo son una oportunidad o amenaza para la JAPONESA teniendo un alto, medio o bajo impacto. Sobresale como oportunidades muy favorables con alto impacto el mejoramiento del mercado, la actitud con respecto a la calidad y el servicio, la infraestructura vial. En cuanto a las amenazas se encuentran como una amenaza alta con alto impacto, factores climáticos y problemas de orden público. Con base en esto se puede diseñar planes de contingencia para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

7.1.9 Matriz De Evaluación De Factores Externos (MEFE). Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al evaluar la matriz EFE para la empresa se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 2. MEFE

Factores externos claves	Ponderación	Total Clasificación	2.47C
Almacenes de mayor capacidad publicitaria.	0.15	1	0.15
Ampliaciones constantes de otras distribuidoras.	0.1	1	0.1
Fuerte competencia.	0.09	2	0.18
Aparición de nuevas distribuidoras.	0.1	1	0.1
Fluctuación del dólar.	0.05	2	0.1
Zona volcánica de riesgo.	0.02	2	0.04
Distribución directa en la ciudad de productos tecnológicos.	0.12	4	0.48
Innovación y cambio tecnológico.	0.06	4	0.24
Temporadas especiales.	0.06	3	0.18
Existencia del mercado seguro.	0.02	3	0.06
Ventas por internet.	0.15	4	0.60
Distribución en otras ciudades.	0.05	3	0.15
Convenio con entidades.	0.03	3	0.09

La Matriz MEFE indica el estado actual de la empresa con respecto a los factores que están en el entorno global y las condiciones que posee para llevar a cabo su actividad productiva, teniendo en cuenta que el producto final luego de la ponderación de los factores externos y las condiciones actuales de la empresa con respecto a estos mismos es de 2.47; indican que tenemos un perfil externo de amenaza menor, por lo cual las condiciones externas son relativamente favorables para desempeñar la actividad comercial correctamente. Por tanto se puede decir que la estrategia a seguir es consolidar el nombre de la empresa en el mercado para posicionarla aun más.

7.2 DIAGNOSTICO INTERNO

Capacidad Del Talento Humano: Con respecto a esta variable, es válido afirmar que dentro de LA JAPONESA TECNOLOGIA el talento humano existente se convierte en una ventaja y esto se respalda porque sus empleados fueron incorporados gracias a sus conocimientos y experiencia. Esto no quiere decir que los colaboradores no requieran actualizar sus conocimientos, pero si influye que tengan conocimiento y aptitudes hacia el aprendizaje de estos. Es en este sentido en que LA JAPONESA TECNOLOGÍA, a partir del momento en que realice una inversión tanto de esfuerzos de capital y Talento Humano podrá mejorar sus debilidades y convertirlas en fortalezas en pro del crecimiento de la empresa.

La capacidad del talento humano es una fortaleza con respecto a su experiencia, pero hace falta capacitación y mayor pertenencia para que esta matriz genere un impacto positivo en la empresa reflejado en un mejor servicio hacia los clientes.

Capacidad Tecnológica: Esta es la variable eje de la empresa, debido a que su razón social es la distribución de artículos tecnológicos de consumo y por tal motivo la estructura de la empresa debe estar sustentada sobre una plataforma de tecnología de punta; disponible en ese momento. En la actualidad la empresa hace uso de software que permite llevar un adecuado registro de los procesos contables, que le ayudan a mejorar la toma de decisiones con respecto a reinversión. Además de poseer la capacidad de entender y participar de los adelantos en las herramientas tecnológicas disponibles, pues están informados de los últimos adelantos tecnológicos, lo cual conlleva una facilidad para asimilar el cambio.

Por otra parte la dificultad en esta variable se encuentra en las instalaciones físicas, dadas las limitaciones para hacer cualquier tipo de modificación que sea representativa en estas. Por tanto este aspecto siempre generara conflicto y la mejor manera de disminuirlo es incluir en las instalaciones accesorios que sean de ayuda para dar otra imagen de la empresa y que a la vez la diferencie de los demás locales de San Andresito. Por parte de los sistemas de distribución, todavía no se tiene un conducto regular y una cadena establecida, lo que muchas veces

genera atrasos en las entregas y también inconformidad de la empresa y los clientes.

Capacidad Financiera: Dentro de la empresa se maneja software de acuerdo a la normatividad estatal y por tanto las prácticas contables se realizan de una manera muy simple que suministra información fácil de ser interpretada, esta arroja conclusiones que se constituyen en la base de las decisiones a tomar, esta interpretación es la que genera conflicto ya que el sistema es muy nuevo y por tanto se cometen algunos errores de apreciación que son normales en la aplicación de nuevas tecnologías.

Para la empresa en lo concerniente a su capacidad financiera; esta se convierte en una ventaja competitiva por que se cuenta con información detallada y actualizada de los ingresos y egresos; además de la alta rotación de inventarios y pronta recuperación de cartera que hacen que la empresa mantenga un estado de constante liquidez financiera.

Los programas contables en la actualidad son previstos como una amenaza, pues apenas están incursionando en la empresa y todavía se encuentran ciertas deficiencias a la hora de su aplicación. Sin embargo a través del tiempo y la capacitación adecuada permitirá manejar mejor estos programas y le serán de gran ayuda para la empresa.

Capacidad Directiva: Para LA JAPONESA TECNOLOGÍA la adecuación y optimización de la estructura organizacional actual es uno de los retos más difíciles que se debe afrontar debido a la falencia que se presenta en esta; por tal motivo, es imperativo romper el paradigma que se tiene sobre los viejos métodos administrativos presentes el C.C. SAN ANDRESITO, donde estos métodos se realizan de una manera muy artesanal.

En el instante que LA JAPONESA TECNOLOGÍA incorpore todos estos nuevos conceptos se convertirá en la empresa pionera de su entorno más inmediato. Con respecto a su competencia, esta carencia se convierte en una debilidad muy fuerte al tener que enfrentarse a corporaciones que manejan modelos administrativos contemporáneos y poseen la capacidad de desarrollar sus propios modelos y esquemas; esta debilidad se compensa de una manera muy amplia dada la posibilidad de manejar una planeación por periodos más cortos lo cual da una posibilidad de adaptación y reacción más eficiente ante los continuos cambios de la industria.

Sin embargo la capacidad directiva en cuanto al entorno externo es muy competitiva, pues se está en continua actualización, y las relaciones con los proveedores y clientes son excelentes, lo que le permite un mejor funcionamiento.

Diagnostico Interno: Con respecto a la capacidad competitiva en el interior de La JAPONESA TECNOLOGÍA, la logística relacionada a sus proveedores y a la

distribución de costos y ventas, está en un proceso de mejoramiento, lo que le a resultado una experiencia muy buena y enriquecedora, sin embargo todavía se encuentran falencias en la penetración y estudios de mercados que permitan desarrollarse mejor para llegar a muchos más clientes.

En el interior de la empresa existen los conocimientos suficientes con respecto a tecnología y logística, lo que hace falta es capacitación con respecto a la aplicación de estrategias para llegar a los mercados objetivos. Todo lo anterior genera un ambiente competitivo que fortalece a la empresa con respecto al mercado.

El diagnostico interno permite evaluar que tan competitiva es la empresa en el sector, para ello se identifica las principales variables estratégicas del negocio, que determinan la competitividad de la empresa: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad del talento humano y capacidad tecnológica midiendo si es fortaleza, debilidad y el impacto en la gestión empresarial.

Cientes: Los clientes de LA JAPONESA TECNOLOGIA se encuentran en su gran mayoría entre la población juvenil, son estos los más interesados en la actualidad tecnológica, y quienes influyen de gran manera en la decisión de compra dentro de algunas familias; sin embargo la tecnología de consumo no discrimina entre sus posibles consumidores. Dentro de los clientes institucionales se cuentan con algunas universidades, colegios, alcaldías y otras entidades públicas y privadas como clientes.

Para la empresa los clientes son parte fundamental su dinámica, la atención es dedicada y no escatima esfuerzos cuando de resolver inquietudes antes y después de la venta se trata. Así como también se tiene en cuenta al cliente interno, y se procura ofrecer un clima favorable dentro de las horas laborales.

En este orden de ideas la confianza y estabilidad que le brindemos a nuestros clientes internos se verá reflejado en un optimo clima organizacional, que permite una atención y prestación de servicios mucho mejor a los clientes. Las innovaciones tecnológicas son más rápidas cada día y lo que busca LA JAPONESA TECNOLOGIA es brindarles actualizaciones en estas tecnologías a los mejores precios a todos sus clientes.

Para conocer la opinión y percepción de los clientes mayoristas y consumidores de la japonesa se realizo una investigación con el objeto de conocer sus necesidades, opiniones con respecto a la japonesa.

- **Cientes mayoristas**

El primer grupo lo conforman clientes que adquieren sus productos al por mayor a Almacenes LA JAPONESA para comercializarlos posteriormente, estos clientes

son mayoristas y obtienen descuentos por cantidades. En la base de datos de la empresa se tiene 70 clientes mayoristas activos, de los cuales 49 están ubicados en Pasto y el resto en diferentes municipios del Departamento de Nariño. Por políticas de la empresa, esta no se podría suministrar los nombres de estos clientes, sin embargo se pueden nombrar algunos:

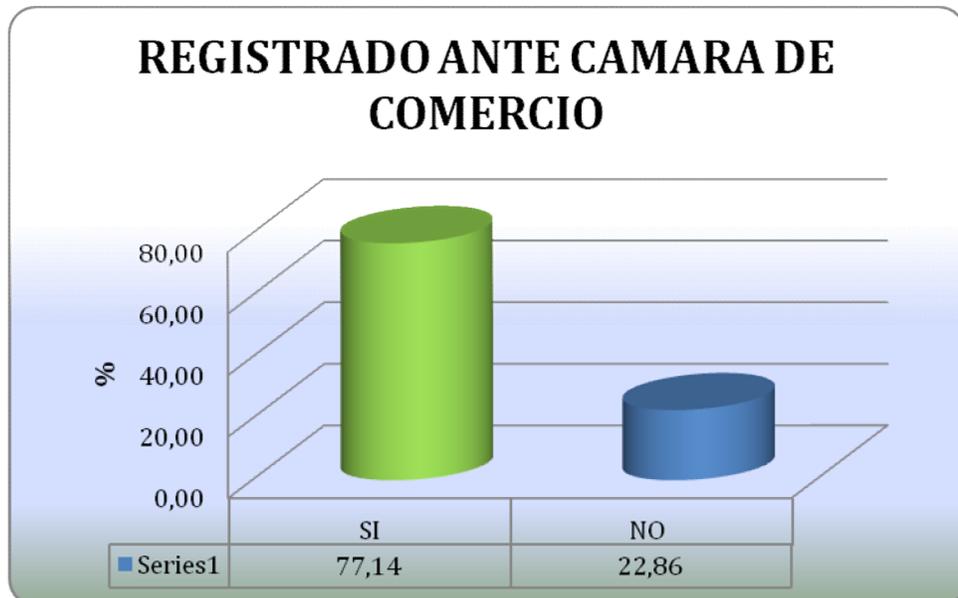
- RADIO SANYO
- ELECTRO CREDITOS DEL CAUCA
- GLOBAL SYSTEM
- CASA JAPON
- COMPUTRONIX
- CREDIMUNOZ
- ELECTRO HOGAR

Tabla 3. Registro ante Cámara de Comercio

REGISTRADO ANTE CAMARA DE COMERCIO	No.	%
SI	54	77,14
NO	16	22,86
TOTAL	70	100,00

Fuente: Esta investigación

Gráfico 1. Registro ante Cámara de Comercio



Fuente: Esta investigación

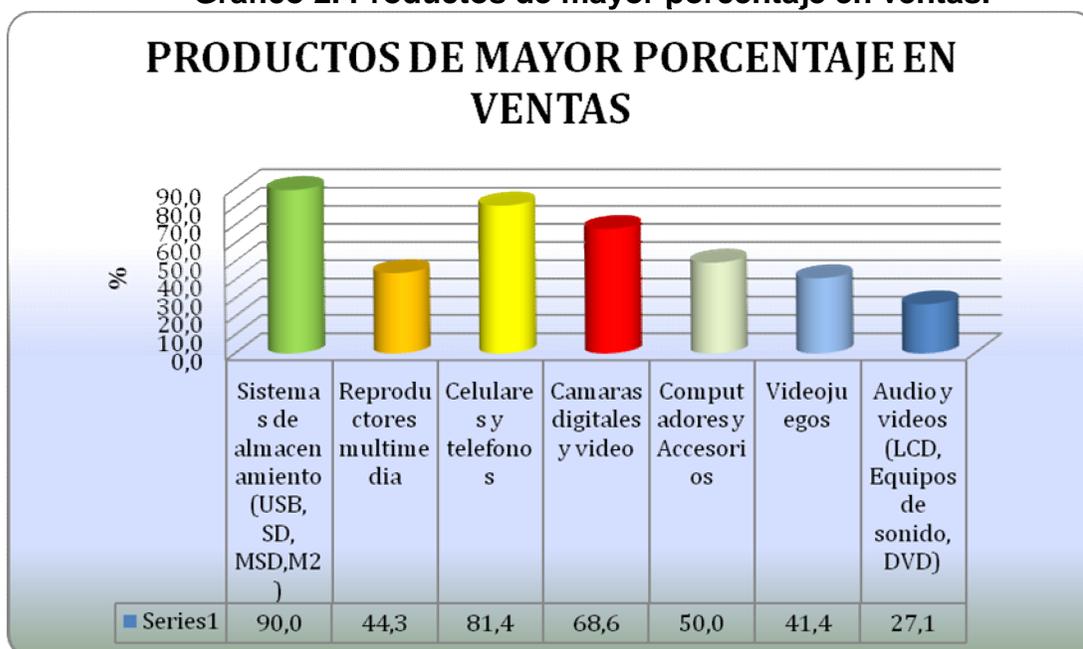
En el anterior gráfico se muestra el porcentaje de clientes mayoristas que se encuentran registrados en Cámara de Comercio el cual asciende al 77.14%; mientras que un 22.86% de los clientes mayoristas no se encuentran registrados en Cámara de comercio por ser negocios o empresas nuevas.

Tabla 4. Productos de mayor porcentaje en ventas.

PRODUCTOS DE MAYOR PORCENTAJE EN VENTAS	No.	%
Sistemas de almacenamiento (USB, SD, MSD,M2)	63	90,0
Reproductores multimedia	31	44,3
Celulares y telefonos	57	81,4
Camaras digitales y video	48	68,6
Computadores y Accesorios	35	50,0
Videojuegos	29	41,4
Audio y videos (LCD, Equipos de sonido, DVD)	19	27,1
TOTAL	70	100,0

Fuente: Esta investigación

Gráfico 2. Productos de mayor porcentaje en ventas.



Fuente: Esta investigación

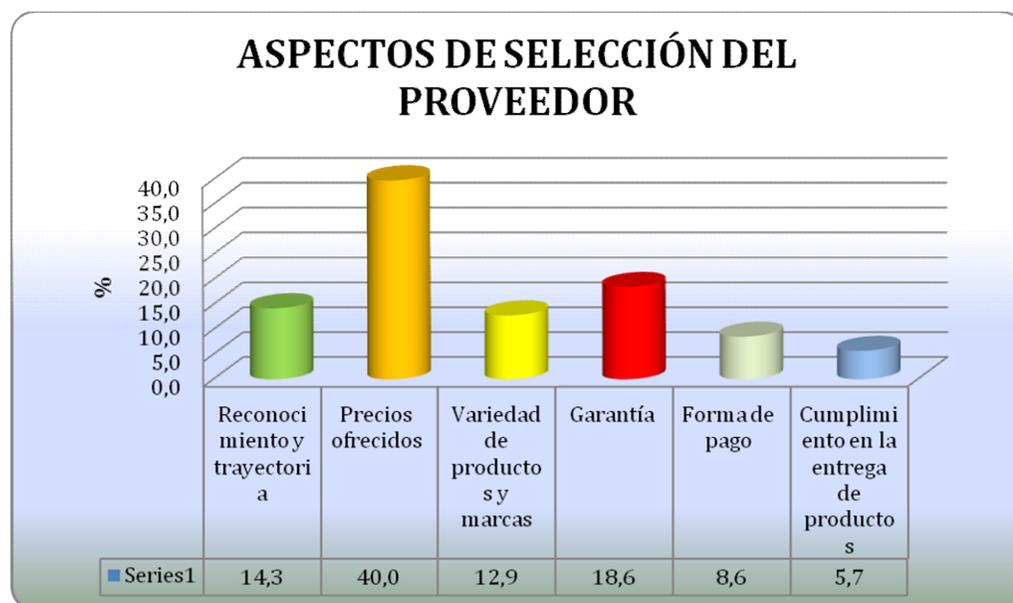
Entre los clientes mayoristas los productos de mayor porcentaje en ventas son los sistemas de almacenamiento con un 90%, celulares y teléfonos en un 81.4% cámaras digitales y de video en un 68.6%, computadores y accesorios en un 50%, reproductores multimedia en un 44.3%, video juegos en un 41.4% y equipos de audio y video en un 27.1%. En este sentido el Almacén la JAPONESA debe tener en cuenta estas cifras para concentrar los esfuerzos de distribución de productos.

Tabla 5. Aspectos de selección del proveedor

ASPECTOS DE SELECCIÓN DEL PROVEEDOR	No.	%
Reconocimiento y trayectoria	10	14,3
Precios ofrecidos	28	40,0
Variedad de productos y marcas	9	12,9
Garantía	13	18,6
Forma de pago	6	8,6
Cumplimiento en la entrega de productos	4	5,7
TOTAL	70	100,0

Fuente: Esta investigación

Gráfico 3. Aspectos de selección del proveedor



Fuente: Esta investigación

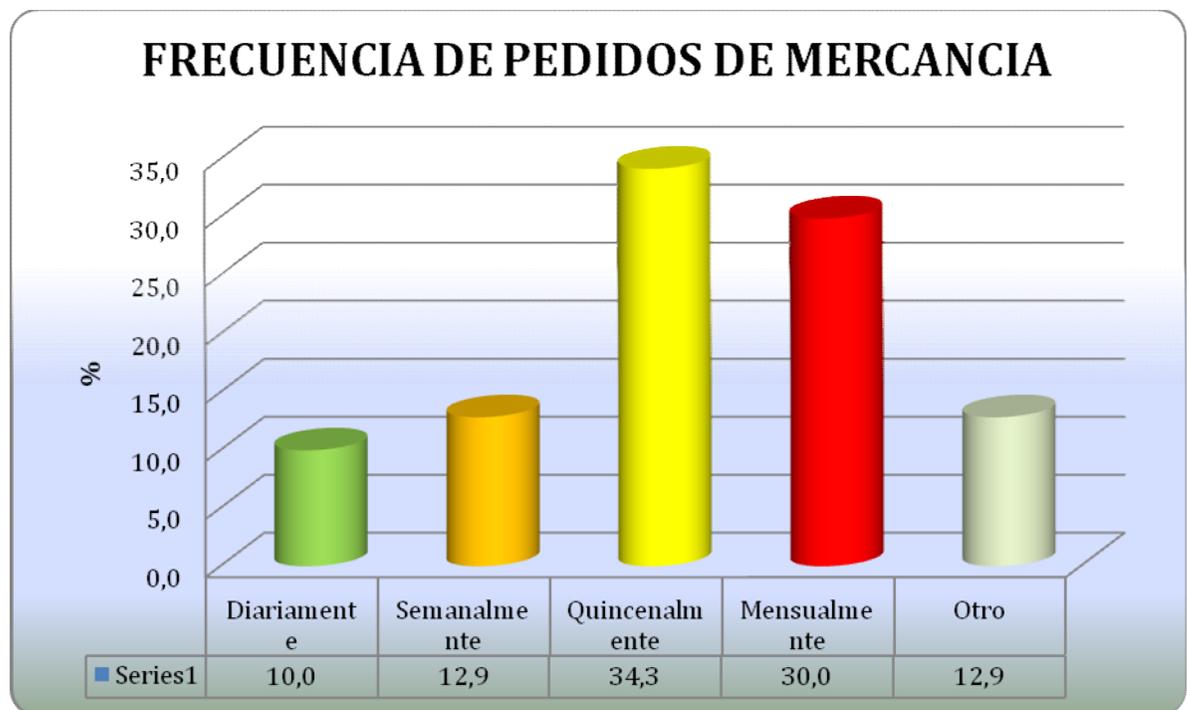
Los aspectos de importancia para escoger al Almacén La Japonesa como proveedor son los precios en un 40%, garantía de los productos en un 18.6%, reconocimiento y trayectoria en un 14.3%, variedad de productos y marcas en un 12.9%, forma de pago en un 8.6% y el cumplimiento en la entrega de productos.

Tabla 6. Frecuencia de pedidos de la mercancía

FRECUENCIA DE PEDIDOS DE MERCANCIA	No.	%
Diariamente	7	10,0
Semanalmente	9	12,9
Quincenalmente	24	34,3
Mensualmente	21	30,0
Otro	9	12,9
TOTAL	70	100,0

Fuente: Esta investigación

Gráfico 4. Frecuencia de pedidos de la mercancía



Fuente: Esta investigación

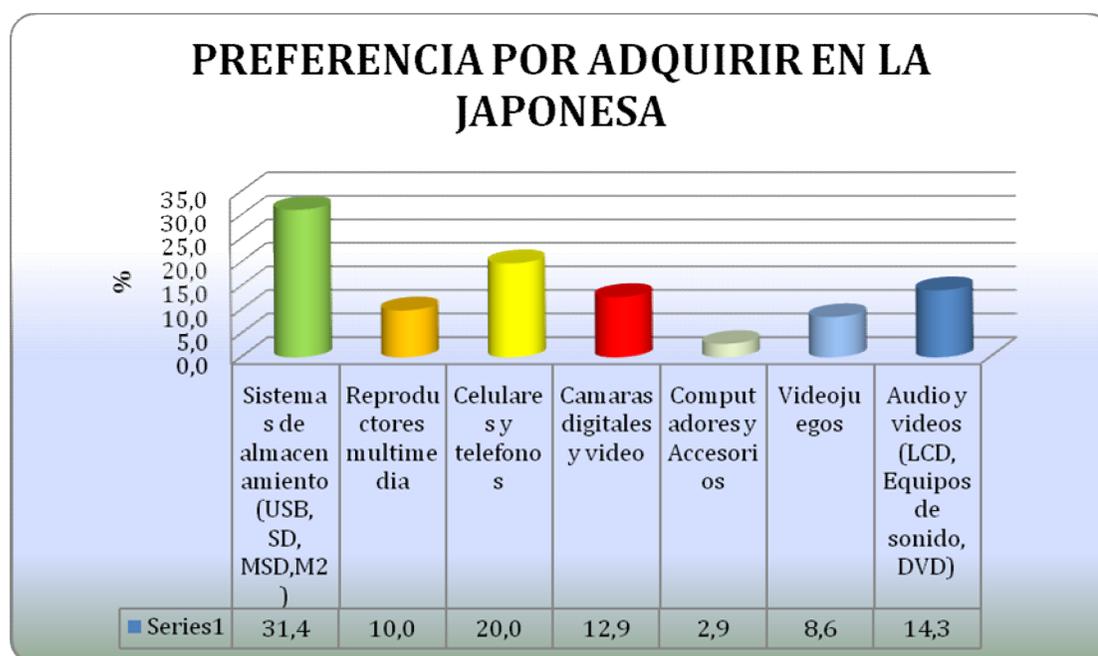
La frecuencia de pedidos de la mercancía según los clientes mayoristas es quincenal en un 34.3%, mensual 30%, semanal en un 12.9%, diario 10% y otros en un 12.9%.

Tabla 7. Preferencia de productos por adquirir en la Japonesa

PREFERENCIA POR ADQUIRIR EN LA JAPONESA	No.	%
Sistemas de almacenamiento (USB, SD, MSD,M2)	22	31,4
Reproductores multimedia	7	10,0
Celulares y teléfonos	14	20,0
Cámaras digitales y video	9	12,9
Computadores y Accesorios	2	2,9
Videojuegos	6	8,6
Audio y videos (LCD, Equipos de sonido, DVD)	10	14,3
TOTAL	70	100,0

Fuente: Esta investigación

Gráfico 5. Preferencia de productos por adquirir en la japonesa



Fuente: Esta investigación

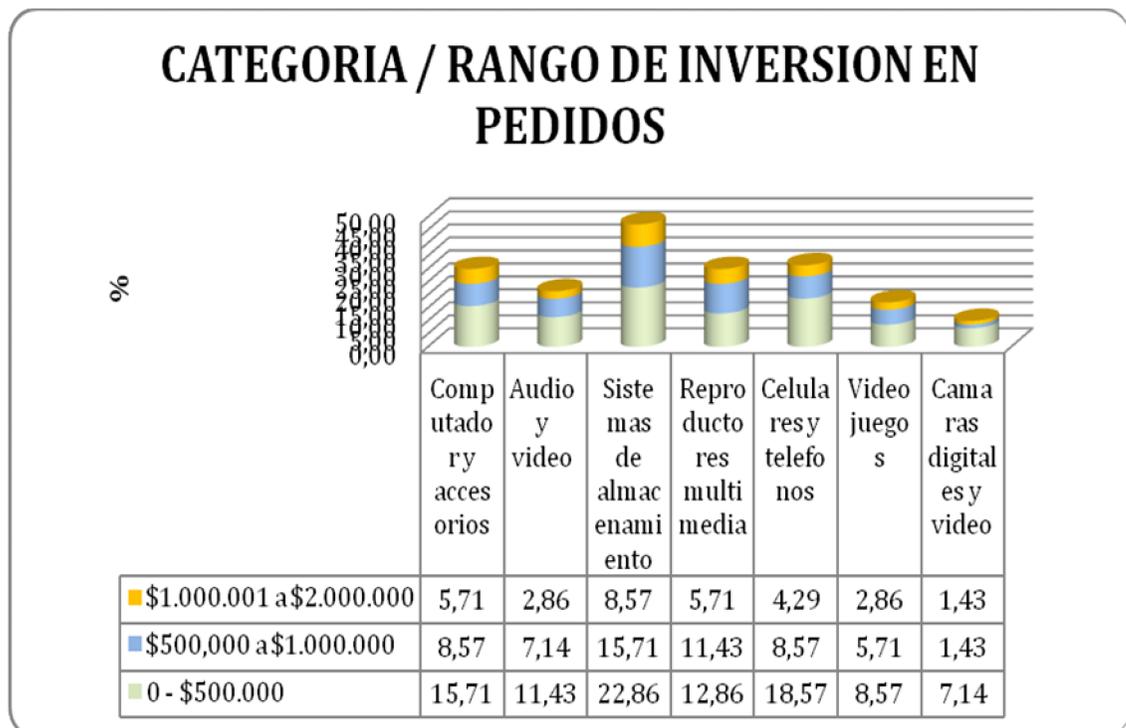
De acuerdo a la investigación los clientes mayoristas prefieren adquirir los siguientes productos de acuerdo al nivel de importancia en el Almacén La Japonesa, en primer lugar se encuentran los sistemas de almacenamiento como USB, SD, MSD, M2 con un 31.4%, celulares y teléfonos con un 20%, audio y video como LCD, equipos de sonido y DVD en un 14.3%, cámaras digitales y video en un 12.9%, reproductores multimedia en un 10%, video juegos en un 8.6%, computadores y accesorios en un 2.9%.

Tabla 8. Categoría vs rango de inversión en pedidos

CATEGORIA / RANGO DE INVERSION EN PEDIDOS	0 - \$500.000	0 - \$500.000	\$500.000 a \$1.000.000	\$500.000 a \$1.000.000	\$1.000.001 a \$2.000.000	\$1.000.001 a \$2.000.000	\$2.000.001 a \$3.000.0000	\$2.000.001 a \$3.000.0000	\$2.000.001 a \$3.000.0000	\$2.000.001 a \$3.000.0000
Computador y accesorios	11	15,71	6,0	8,57	4	5,71	0	0,00	0	0,00
Audio y video	8	11,43	5,0	7,14	2	2,86	0	0,00	0	0,00
Sistemas de almacenamiento	16	22,86	11,0	15,71	6	8,57	0	0,00	0	0,00
Reproductores multimedia	9	12,86	8,0	11,43	4	5,71	0	0,00	0	0,00
Celulares y telefonos	13	18,57	6,0	8,57	3	4,29	0	0,00	0	0,00
Video juegos	6	8,57	4,0	5,71	2	2,86	0	0,00	0	0,00
Camaras digitales y video	5	7,14	1,0	1,43	1	1,43	0	0,00	0	0,00

Fuente: Esta investigación

Gráfico 6. Categoría vs rango de inversión en pedidos



Fuente: Esta investigación

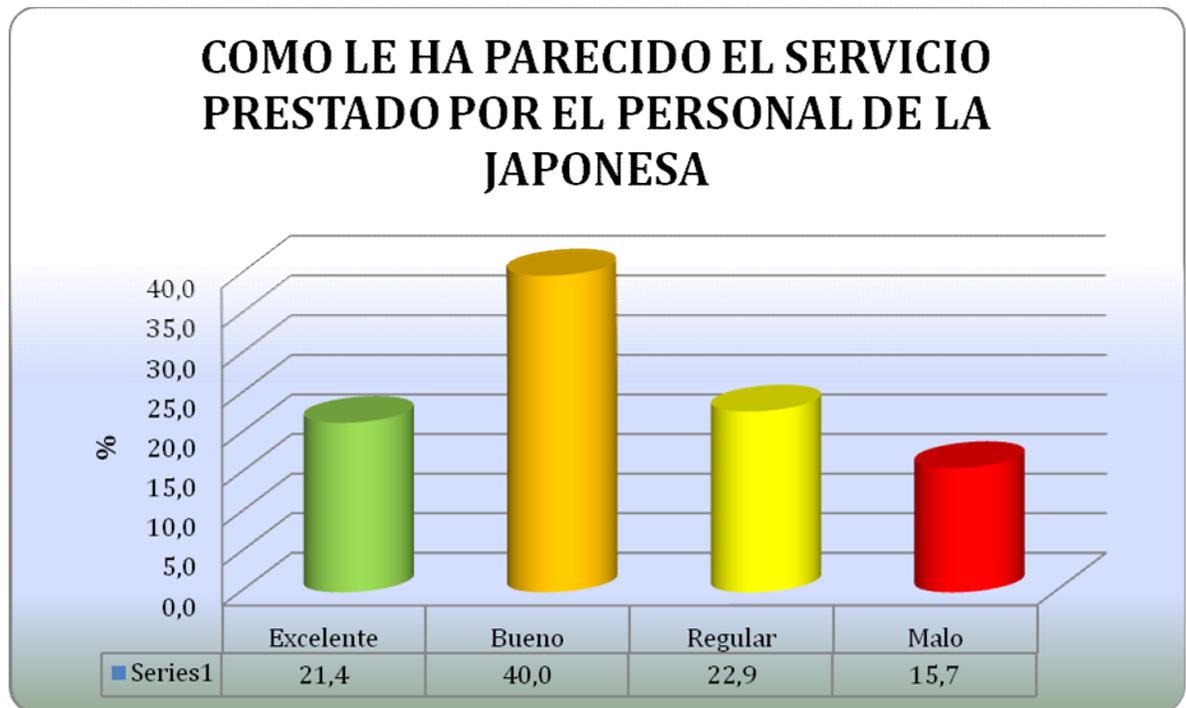
En el anterior gráfico se muestra la relación de inversión que realizan los clientes mayoristas teniendo en cuenta la categoría de producto.

Tabla 9. Como le ha parecido el servicio prestado por el personal de la Japonesa.

COMO LE HA PARECIDO EL SERVICIO PRESTADO POR EL PERSONAL DE LA JAPONESA	No.	%
Excelente	15	21,4
Bueno	28	40,0
Regular	16	22,9
Malo	11	15,7
TOTAL	70	100,0

Fuente: Esta investigación

Gráfico 7. Como le ha parecido el servicio prestado por el personal de la Japonesa.



Fuente: Esta investigación

En el anterior gráfico se evidencia que los clientes tienen la siguiente percepción del servicio prestado por el personal de la Japonesa, bueno en un 40%, excelente 21.4%, regular 22.9% y malo 15.7%. Con esto se muestra que existe una buena

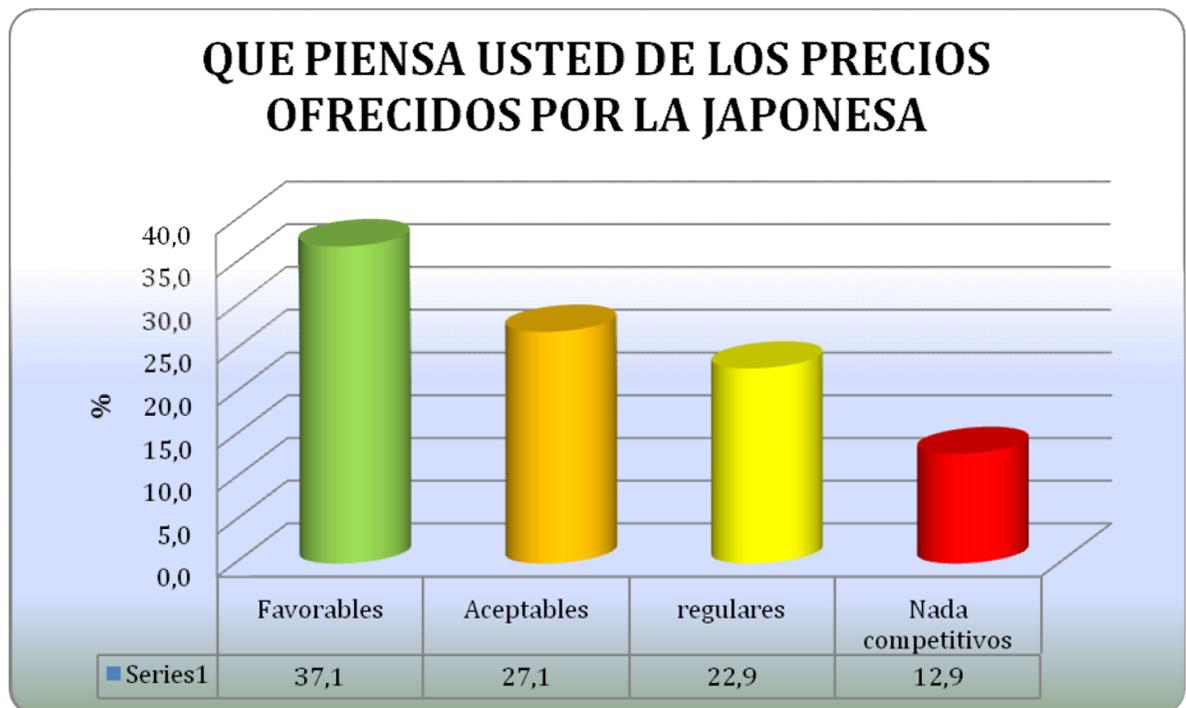
parte de los clientes que no se encuentran satisfechos con la atención del personal de la empresa, por tanto se deben implementar programas de capacitación a los empleados sobre atención al cliente.

Tabla 10. Percepción de los precios ofrecidos por la japonesa

QUE PIENSA USTED DE LOS PRECIOS OFRECIDOS POR LA JAPONESA	No.	%
Favorables	26	37,1
Aceptables regulares	19	27,1
Nada competitivos	16	22,9
	9	12,9
TOTAL	70	100,0

Fuente: Esta investigación

Gráfico 8. Percepción de los precios ofrecidos por la Japonesa



Fuente: Esta investigación

Con respecto a la percepción que tienen los clientes mayoristas de la Japonesa sobre el precio, consideran que un 37.1% son favorables, 27.1% aceptables, 22.9% regulares y 12.9% nada competitivos. Por tanto la empresa debe realizar

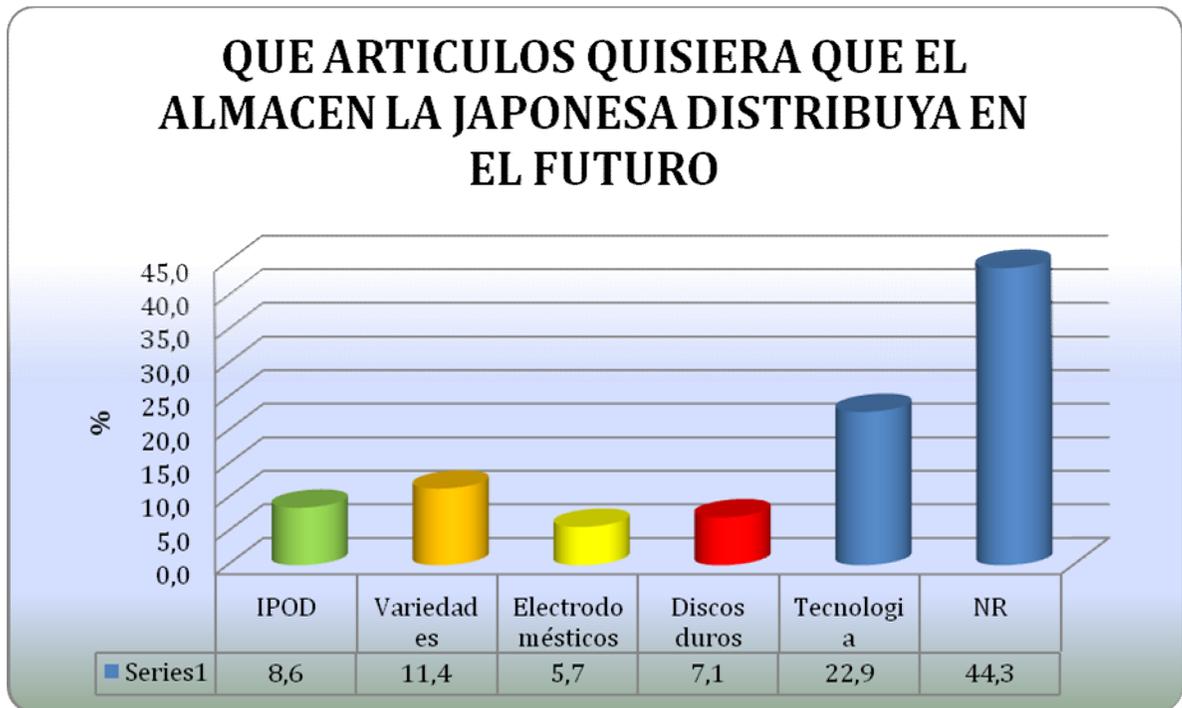
una revisión de sus precios con respecto a la competencia para no perder la fidelidad de sus clientes.

Tabla 11. Que artículos quisiera que el almacén distribuyera en el futuro.

QUE ARTICULOS QUISIERA QUE EL ALMACEN LA JAPONESA DISTRIBUYA EN EL FUTURO	No.	%
IPOD	6	8,6
Variedades	8	11,4
Electrodomésticos	4	5,7
Discos duros	5	7,1
Tecnología	16	22,9
NR	31	44,3
TOTAL	70	100,0

Fuente: Esta investigación

Gráfico 9. Que artículos quisiera que el almacén distribuyera en el futuro



Fuente: Esta investigación

Con respecto a los artículos que quisieran que se distribuyeran en el futuro se encuentran IPOD en un 8.6%, variedades 11.4%, electrodomésticos 5.7%, discos duros 7.1%, tecnología 22.9% y no responden al interrogante en un 44.3%.

Como sugerencias para el almacén la Japonesa se encuentran la disponibilidad inmediata de mercancía, mejorar la atención a los clientes, manejo de precios y crédito.

- **Consumidores**

El segundo grupo lo conforman todos aquellos clientes reales quienes adquieren los artículos para uso doméstico y/o personal, en LA JAPONESA, este grupo lo conforman los habitantes de la ciudad de San Juan de Pasto, en un rango de edad aproximado de 15 a 35 años de edad por que encajan dentro del grupo de personas que adquieren artículos tecnológicos, y que tienen una capacidad adquisitiva. Después de un trabajo de recolección de datos a través de los registros de facturación de los dos últimos años se pudo concluir que la empresa cuenta con 686 clientes reales hasta la fecha, la muestra que se encuestó fue de 246 clientes.

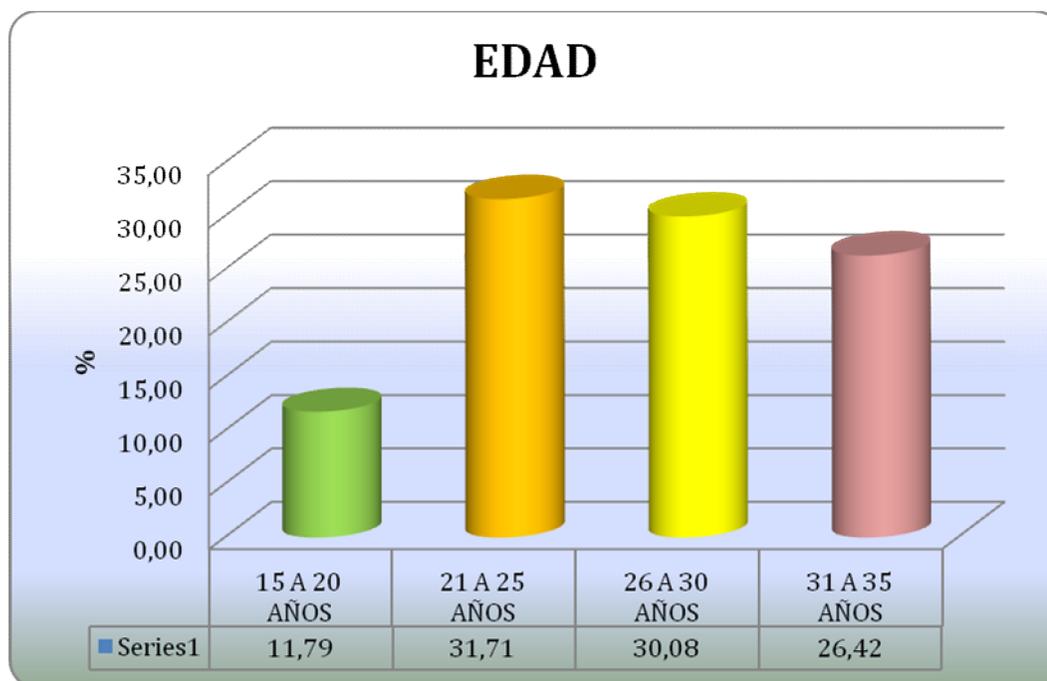
La aplicación de esta encuesta tiene como objetivos: hacer un seguimiento a los clientes reales de la Japonesa con el fin de conocer sus gustos y preferencias, determinar las características socio demográficas de los clientes y conocer la imagen, debilidades y fortalezas del Almacén.

Tabla 12. Edad

EDAD	No.	%
15 A 20 AÑOS	29	11,79
21 A 25 AÑOS	78	31,71
26 A 30 AÑOS	74	30,08
31 A 35 AÑOS	65	26,42
TOTAL	246	100,00

Fuente: Esta investigación

Gráfico 10. Edad



Fuente: Esta investigación

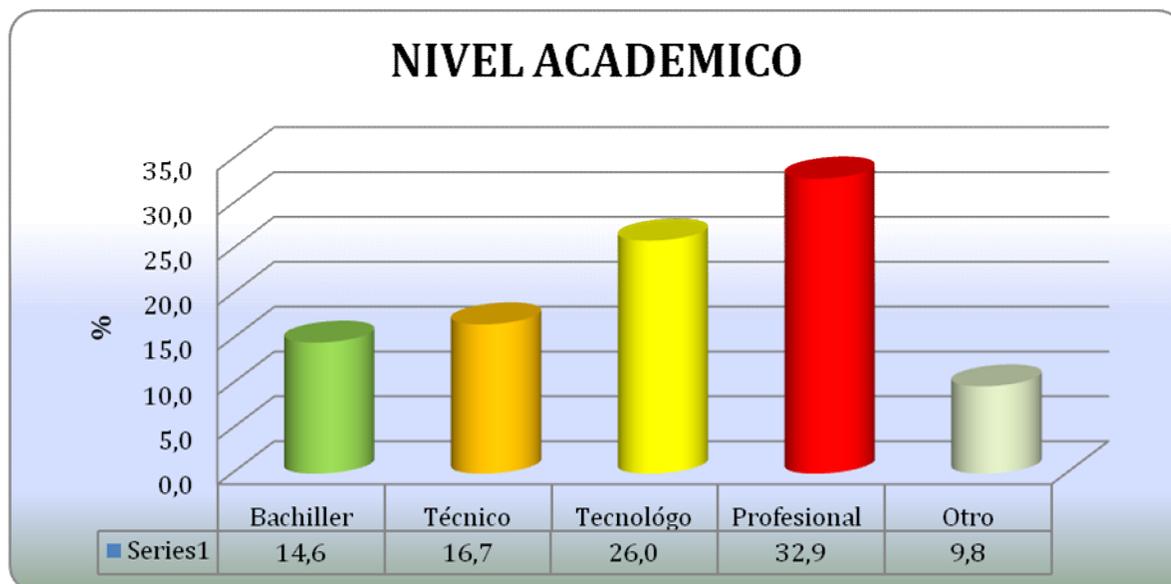
Con respecto a la edad, se evidencia que el 31.71% de los clientes tiene una edad comprendida entre 21 a 25 años, el 30.08% entre 26 a 30 años, el 26.42% de 31 a 35 años y el 11.79% de 15 a 20 años. En general la empresa atiende a personas jóvenes por la categoría de productos tecnológicos que vende.

Tabla 13. Nivel académico

NIVEL ACADEMICO	No.	%
Bachiller	36	14,6
Técnico	41	16,7
Tecnólogo	64	26,0
Profesional	81	32,9
Otro	24	9,8
TOTAL	246	100,0

Fuente: Esta investigación

Gráfico 11. Nivel académico



Fuente: Esta investigación

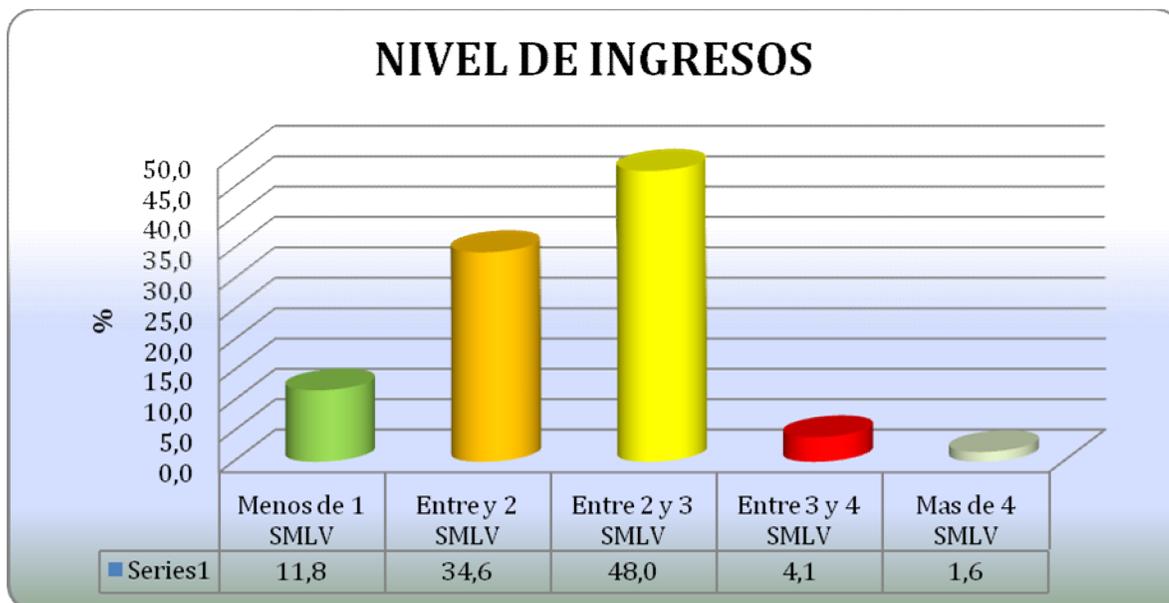
Con respecto al nivel académico se observa que el 32.9% de los clientes son profesionales, el 16.7% técnicos, 26% tecnólogos, 14.6% bachilleres y 9.8% tiene otro tipo de estudios.

Tabla 14. Nivel de ingresos

NIVEL DE INGRESOS	No.	%
Menos de 1 SMLV	29	11,8
Entre y 2 SMLV	85	34,6
Entre 2 y 3 SMLV	118	48,0
Entre 3 y 4 SMLV	10	4,1
Más de 4 SMLV	4	1,6
TOTAL	246	100,0

Fuente: Esta investigación

Gráfico 12. Nivel de ingresos



Fuente: Esta investigación

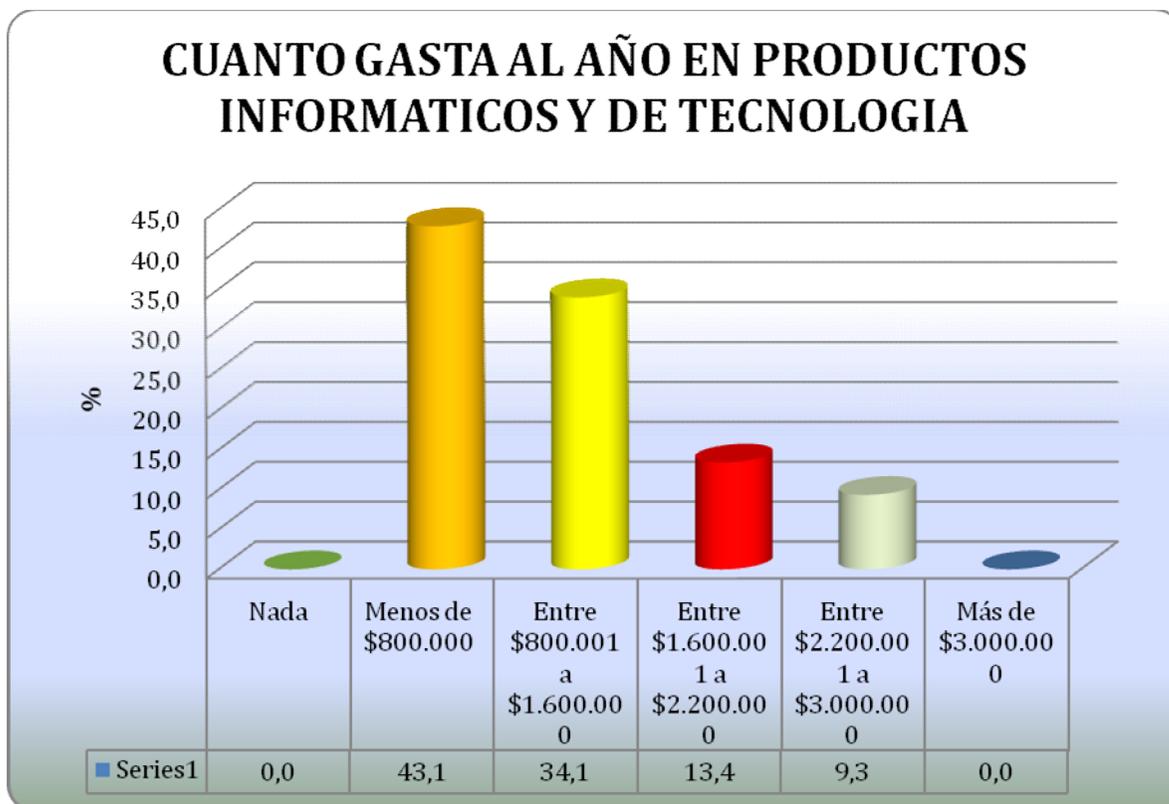
En cuanto al nivel de ingresos se observa que el 48% de los clientes tienen un nivel de ingresos entre 2 y 3 SMLV, el 34.6% entre 1 y 2 SMLV, el 11.8% menos de 1 SMLV, el 4.1% entre 3 y 4 SMLV y 1.6% más de 4 SMLV.

Tabla 15. Cuánto gasta al año en productos informáticos y de tecnología

CUANTO GASTA AL AÑO EN PRODUCTOS INFORMATICOS Y DE TECNOLOGIA	No.	%
Nada	0	0,0
Menos de \$800.000	106	43,1
Entre \$800.001 a \$1.600.000	84	34,1
Entre \$1.600.001 a \$2.200.000	33	13,4
Entre \$2.200.001 a \$3.000.000	23	9,3
Más de \$3.000.000	0	0,0
TOTAL	246	100,0

Fuente: Esta investigación

Gráfico 13. Cuánto gasta al año en productos informáticos y de tecnología



Fuente: Esta investigación

El rango de inversión en productos informáticos y de tecnología anual es de 43.1% menos de \$800.000, 34.1% entre \$800.001 y \$1.600.000, 13.4% entre \$1.600.000 a \$2.200.000 y 9.3% entre \$2.200.000 a \$3.000.000.

Tabla 16. Atributos

ATRIBUTOS	No.	%
Precio	84	34,1
Calidad	69	28,0
innovación	12	4,9
Variedad de uso	14	5,7
Marca	17	6,9
Garantía	32	13,0
Servicio posventa	11	4,5
Presentación del producto	7	2,8
TOTAL	246	100,0

Fuente: Esta investigación

Gráfico 14. Atributos



Fuente: Esta investigación

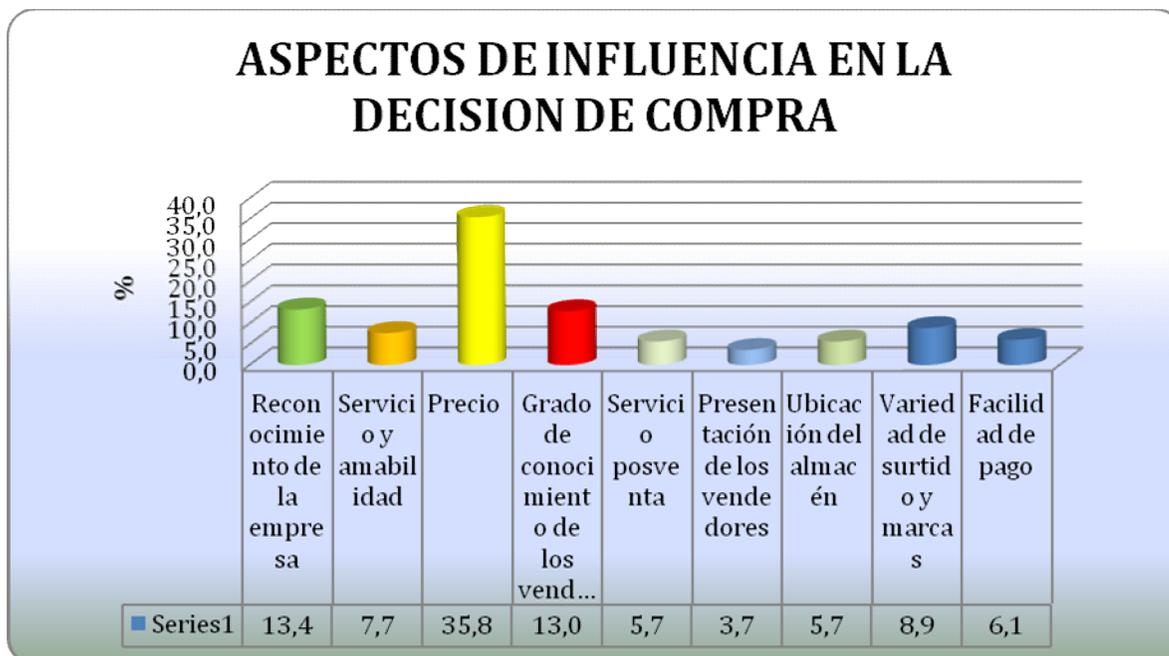
Con respecto a los atributos que los impulsa a comprar los artículos tecnológicos que se ofrecen en la JAPONESA la mayor importancia se da al precio en un 34.1%, calidad 28%, garantía 13%, variedad de uso 5.7%, marca 6.9%, servicio postventa 4.5% y presentación del producto en un 2.8%.

Tabla 17. Aspectos de influencia en la decisión de compra

ASPECTOS DE INFLUENCIA EN LA DECISION DE COMPRA	No.	%
Reconocimiento de la empresa	33	13,4
Servicio y amabilidad	19	7,7
Precio	88	35,8
Grado de conocimiento de los vendedores	32	13,0
Servicio posventa	14	5,7
Presentación de los vendedores	9	3,7
Ubicación del almacén	14	5,7
Variedad de surtido y marcas	22	8,9
Facilidad de pago	15	6,1
TOTAL	246	100,0

Fuente: Esta investigación

Gráfico 15. Aspectos de influencia en la decisión de compra



Fuente: Esta investigación

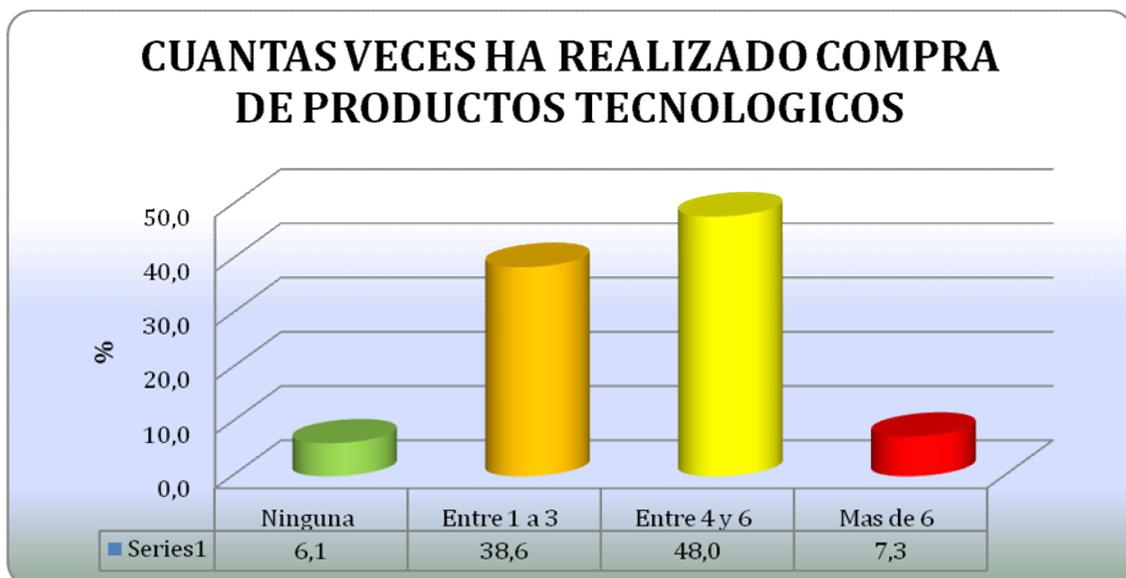
Con respecto a los aspectos de influencia en la decisión de compra en la Japonesa de acuerdo al grado de importancia, el precio ocupa el primer lugar con el 35.8%, reconocimiento de la empresa con el 13.4%, grado de conocimiento de los vendedores 13%, servicio y amabilidad el 7.7%, servicio postventa 5.7%, variedad de surtido y marca el 8.9%, facilidad de pago 6.1% y ubicación del almacén con un 5.7%.

Tabla 18. Cuantas veces ha realizado compra de productos tecnológicos en la japonesa

CUANTAS VECES HA REALIZADO COMPRA DE PRODUCTOS TECNOLOGICOS EN LA JAPONESA	No.	%
Ninguna	15	6,1
Entre 1 a 3	95	38,6
Entre 4 y 6	118	48,0
Más de 6	18	7,3
TOTAL	246	100,0

Fuente: Esta investigación

Gráfico 16. Cuantas veces ha realizado compra de productos tecnológicos en la japonesa



Fuente: Esta investigación

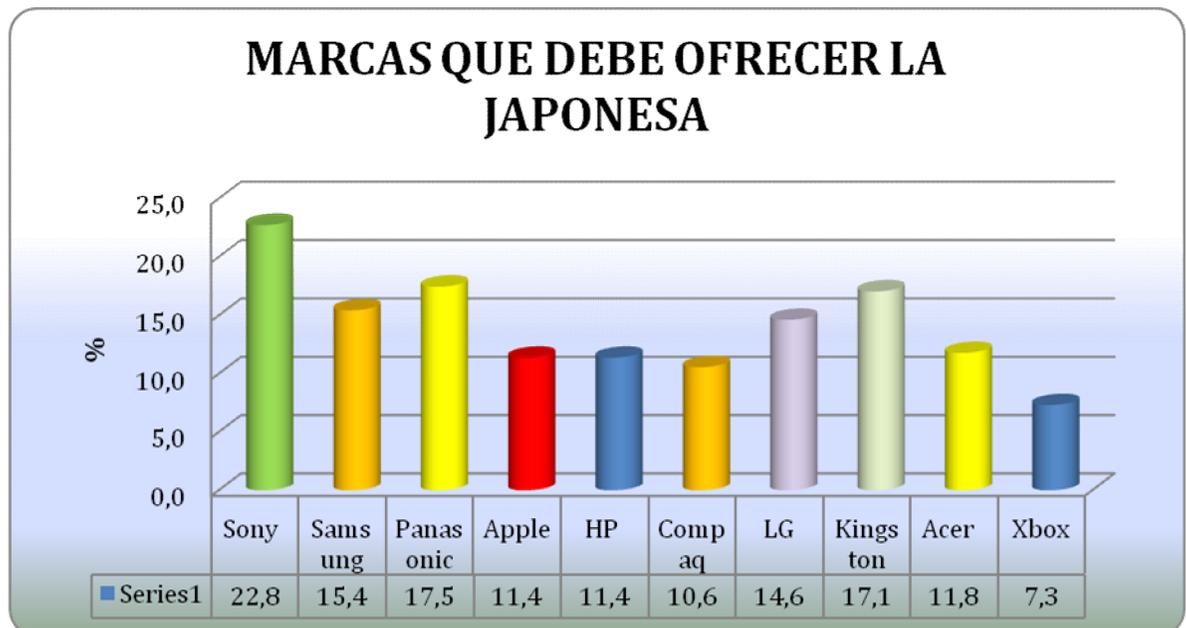
Con respecto al número de veces que ha realizado compra de productos tecnológicos en la JAPONESA, el 48% se encuentra entre 4 y 6, el 38.6% entre 1 y 3, más de 6 7.3% y ninguna el 6.1%.

Tabla 19. Marcas que debe ofrecer la japonesa

MARCAS QUE DEBE OFRECER LA JAPONESA	No.	%
Sony	56	22,8
Samsung	38	15,4
Panasonic	43	17,5
Apple	28	11,4
HP	28	11,4
Compaq	26	10,6
LG	36	14,6
Kingston	42	17,1
Acer	29	11,8
Xbox	18	7,3
TOTAL	246	100,0

Fuente: Esta investigación

Gráfico 17. Marcas que debe ofrecer la Japonesa



Fuente: Esta investigación

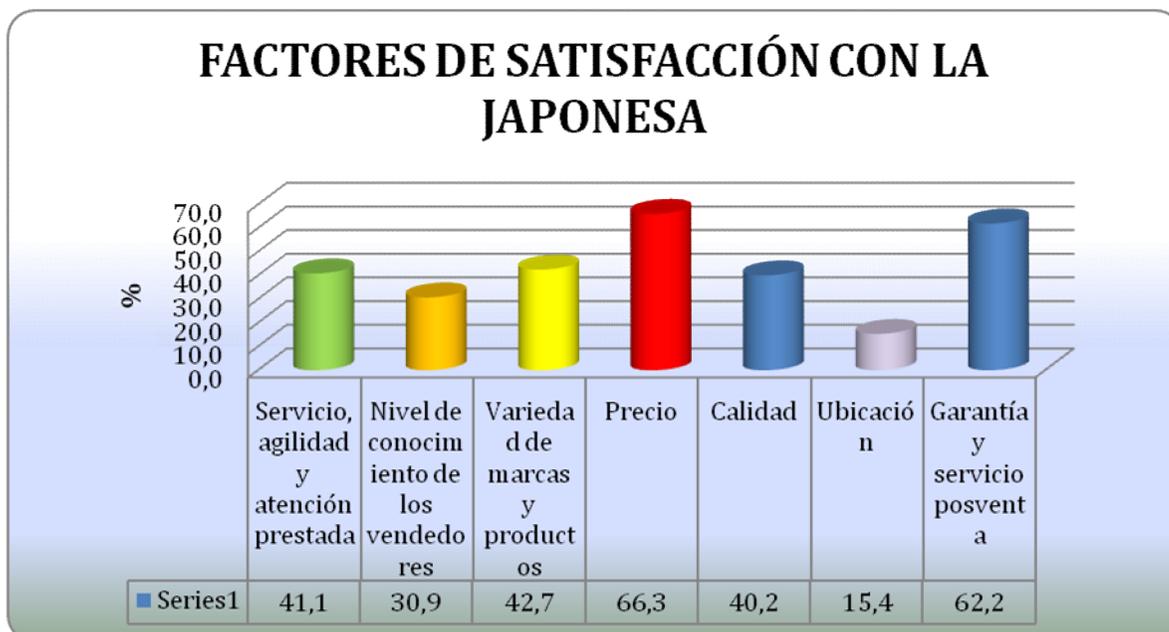
Con respecto a las marcas que le gustaría que ofrezca la Japonesa se encuentran Sony con un 22.8%, 15.4% Samsung, 17.5% Panasonic, 11.4% Apple, 11.4% HP, 10.6% Compaq, 14.6% LG, 17.1% Kingston, 11.8% Acer y 7.3% Xbox.

Tabla 20. Factores de satisfacción con la Japonesa

FACTORES DE SATISFACCIÓN CON LA JAPONESA	No.	%
Servicio, agilidad y atención prestada	101	41,1
Nivel de conocimiento de los vendedores	76	30,9
Variedad de marcas y productos	105	42,7
Precio	163	66,3
Calidad	99	40,2
Ubicación	38	15,4
Garantía y servicio posventa	153	62,2
TOTAL	246	100,0

Fuente: Esta investigación

Gráfico 18. Factores de satisfacción con la Japonesa



Fuente: Esta investigación

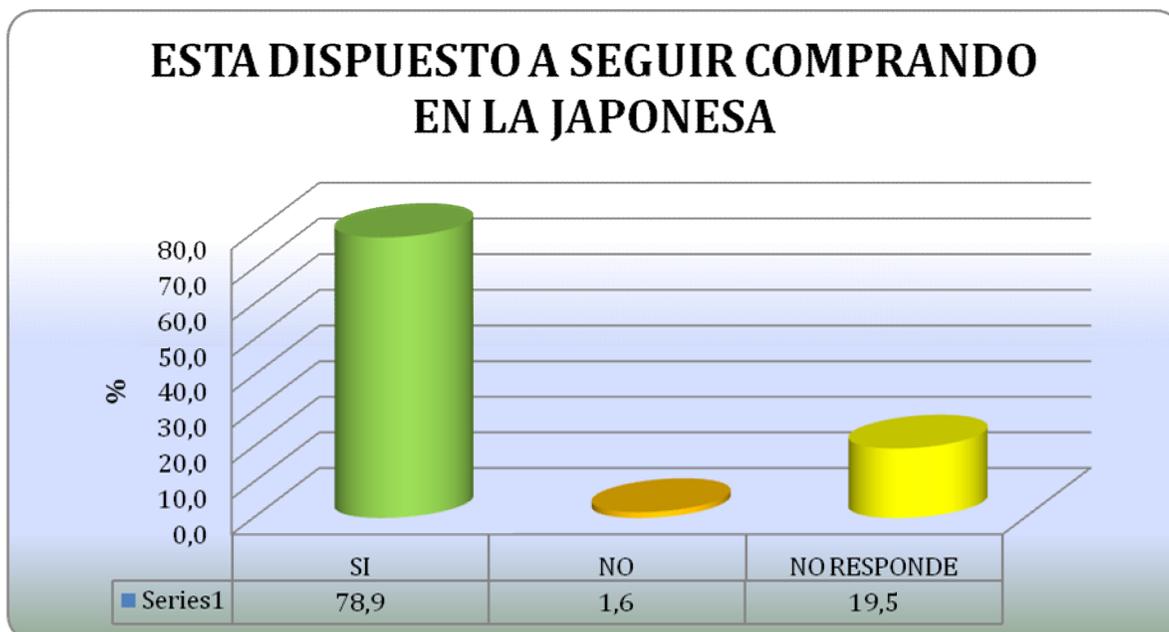
Con respecto a los factores de mayor importancia de satisfacción con el Almacén La Japonesa se encuentran el precio en un 66.3%, servicio, agilidad y atención prestada en un 41.1%, nivel de conocimiento de los vendedores 30.9%, variedad de productos y marcas 42.7%, calidad 40.2%, ubicación 15.4%, garantía y servicio postventa en un 62.2%.

Tabla 21. Esta dispuesto a seguir comprando en la Japonesa

ESTA DISPUESTO A SEGUIR COMPRANDO EN LA JAPONESA	No.	%
SI	194	78,9
NO	4	1,6
NO RESPONDE	48	19,5
TOTAL	246	100,0

Fuente: Esta investigación

Gráfico 19. Esta dispuesto a seguir comprando en la Japonesa



Fuente: Esta investigación

El 78.9% de los clientes encuestados están dispuestos a seguir comprando en la JAPONESA y el 1.6% no está dispuesto. El 19.5% no responde al interrogante.

RESULTADOS ENTREVISTA AL GERENTE

Después de realizar la entrevista al Gerente se logró determinar cuáles son las falencias que tiene la empresa en cuanto al manejo interno de esta, como también a su grado de competitividad.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- Las áreas de la empresa no se encuentran debidamente estructuradas, en cuanto a sus funciones y responsables?
- LA JAPONESA., no realiza capacitación y asesoramiento al personal permanentemente:
- Entre los problemas más frecuentes que se presentan en LA JAPONESA son la falta de personal, falta de relaciones públicas y falta de promoción en ventas. ?
- La japonesa cumple con el pago de parafiscales en salud, pensión, comfamiliar, SENA, ICBF, ARP:

- Los llamados de atención en esta área se realizan por medio de correctivos escritos y verbales.
- LA JAPONESA se encuentra en capacidad de adquirir créditos porque cuenta con credibilidad y trayectoria del negocio.
- El volumen de inventarios que maneja LA JAPONESA no es suficiente para atender la demanda.
- Considera que una estrategia importante para incrementar las ventas en LA JAPONESA es la inversión en publicidad :
- La competencia para almacenes LA JAPONESA es fuerte.

Proveedores

Como clientes internos, nos suministran los productos que nos permiten ejercer nuestra razón social. LA JAPONESA ha tenido relaciones comerciales con grandes empresas nacionales y extranjeras. Estas relaciones datan de hace 20 años y son un garante a la hora de realizar nuevos negocios con otras empresas.

El cumplimiento y la responsabilidad con las obligaciones hacia sus proveedores, y el gran volumen de compras que se manejan con estos ubican a LA JAPONESA TECNOLOGIA como un cliente muy importante dentro de sus organizaciones. Dentro de los más importantes proveedores se cuenta con comercializadoras en Panamá, Estados Unidos y algunas fábricas en China que fabrican productos de la marca "SMARTMEDIA", propiedad de LA JAPONESA TECNOLOGIA.

En cuanto a los proveedores nacionales, estos al ser más antiguos se les brinda mayor confianza, además con estos ya se tienen unos canales conductores establecidos lo que facilita la distribución y transporte de las mercancías.

Competidores

Los competidores dentro del mercado se convierten en indicadores de logro y gestión de cualquier organización, gracias a que proveen un punto de partida para evaluar la situación actual de la empresa.

Siempre ha sido política de LA JAPONESA TECNOLOGIA de manejar la información de la manera más herméticamente posible, evitando cualquier fuga que pueda afectar los intereses de la compañía. Además de que siempre se tiene una actitud proactiva y a la ofensiva respecto a nuestros competidores dentro del mercado.

Productos Sustitutos

Dentro de los artículos de tecnología no hay productos sustitutos, lo que si existe es variedad en estos y no solo en precios sino en diseños y calidad, son las marcas las que hacen que los clientes prefieran entre un lugar y otro.

De esta forma la evolución de la tecnología ha estado motivada por las necesidades del mercado industrial y de consumo que ha demandado equipos ara mejorar los controles de calidad, maximizar los tiempos de producción con menos tiempos de interrupción, aumentar la velocidad en las inspecciones, conseguir una mayor versatilidad en las soluciones de detección, una mayor flexibilidad en la fabricación de maquinaria gracias a la capacidad de detección a grandes distancias y hacerlos homogéneos y lineales, también como el ahorro de espacio en la instalación. Y la capacidad de información que puedan almacenar. Así como su funcionalidad personal y organizacional.

7.2.1 Perfil de capacidad interna PCI

Tabla 22. PCI

No.	CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
H1	NIVEL ACADEMICO DEL PESONAL	X						X		
H2	EXPERIENCIA TECNICA	X							X	
H3	PERTENENCIA				X			X		
H4	NIVEL DE REMUNERACION		X						X	
H5	CAPACITACION Y DESARROLLO PERSONAL				X			X		
	CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
T1	ACCESO A NUEVAS TECNOLOGIAS	X						X		
T2	APLICACION DE TECNOLOGIA DE COMPUTADORES	X						X		
T3	INSTALACIONES FISICAS					X			X	
T4	SISTEMAS DE DISTRIBUCION				X			X		
T5	SOFTWARE PARA MANEJO DE INVENTARIOS	X						X		
	CAPACIDAD FINANCIERA									
F1	ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANICERO			X				X		
F2	INDICADORES DE APALANCAMIENTO	X							X	
F3	LIQUIDEZ	X						X		
F4	PROGRAMAS CONTABLES						X		X	
F5	ROTACION DE CARTERA	X						X		
	CAPACIDAD DIRECTIVA									
D1	CONOCIMIENTO DEL MEDIO EXTENO	X							X	
D2	DELEGACION					X			X	
D3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				X			X		
D4	RELACIONES: CLIENTE, PROVEEDOR, COMPETIDOR			X				X		

D5	USO DE PLANES ESTRATEGICOS				X			X		
D6	VELOCIDAD DE RESPUESTA A CONDICIONES CAMBIANTES	X						X		
	CAPACIDAD COMPETITIVA									
T1	COSTOS DE DISTRIBUCION Y VENTAS	X						X		
T2	ACCESO A MERCADOS INSTITUCIONALES		X					X		
T3	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	x							X	
T4	PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES		X					X		

Fuente: Esta investigación

7.2.2 Matriz De Evaluación De Factores Internos (MEFI)

Una vez identificados los factores internos de procede a desarrollar la **MATRIZ MEFI**, donde se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 23. MEFI

Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	P*C
Calidad del producto distribuido	0.2	4	0.8
Good will	0.15	4	0.6
Importador	0.05	3	0.15
Asistencia a ferias internacionales:	0.02	3	0.06
Servicio al cliente	0.1	3	0.3
Alta rotación de inventarios	0.08	3	0.24
Variedad de productos	0.01	4	0.04
Conocimiento en tecnología	0.02	4	0.08
Pocos puntos de ventas	0.05	1	0.05
Localización en San Andresito	0.03	1	0.03
Cobertura	0.03	2	0.06
Falta de organización	0.15	1	0.15
Sistemas de pago	0.11	1	0.11
		Total	2.67

La Matriz MEFI indica el estado actual de la empresa con respecto a su manejo interno y como las variables internas influyen en su actividad productiva. Teniendo en cuenta que la empresa luego de la ponderación de los factores internos y las condiciones actuales de la misma es de 2.67, indica que existe un perfil interno de fortaleza menor, de esta forma se puede decir que para ser una empresa que apenas está incursionando en el mercado de la tecnología, se encuentra en un proceso positivo de crecimiento.

7.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (M.P.C.)

La multiplicación de la ponderación promedio asignada a cada factor por la clasificación correspondiente para cada competidor será el resultado parcial de la empresa. La suma de la columna de resultados parciales para cada competidor, indicará la posición del competidor más fuerte y débil.

Tabla 24. MPC

Factores Claves	Pond.	LA JAPONESA		ALMACENES ÉXITO		FOTO JAPON		ALKOSTO	
		Clas	P*C	Clas	P*C	Clas	P*C	Clas	P*C
Calidad en el producto	0.3	4	1.2	4	1.2	3	0.9	3	0.9
Servicio al cliente	0.3	4	1.2	4	1.2	1	0.3	2	0.6
Innovación en el mercado	0.15	3	0.45	2	0.3	2	0.3	1	0.15
Posicionamiento	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Publicidad	0.15	1	0.15	4	0.6	1	0.15	3	0.45
TOTAL	1		3.3		3.7		1.95		2.4

La Matriz MPC indica el estado actual de la empresa con respecto a la competencia directa, en este caso no se toman en cuenta los productores o distribuidores de tecnología en general, de los cuales a pesar que hay muchos en la ciudad, no representan competencia debido a que la variedad de productos que ofrecen es mínima, además que LA JAPONESA TECNOLOGIA es distribuidor único de los que posiblemente pueden ser sus competidores.

Los tres distribuidores que se toman en cuenta son, los que consideramos como la competencia directa, y los resultados que esta matriz arrojó indican que en relación con ellos LA JAPONESA TECNOLOGA está en condiciones similares ya que el resultado es de 3.3 y el de ellos da como promedio 2.68 lo que indica que se puede competir con ellos en condiciones muy similares en donde la empresa que tenga la capacidad de generar el cambio tiene las mayores opciones del éxito. Aunque cabe aclarar que uno de los competidores está muy bien posicionado a nivel nacional y es una de las empresas de más rápido crecimiento en el país,

como lo es ALMACENES ÉXITO. Por tanto la estrategia más acertada es posicionar el nombre de la organización junto al de la marca.

7.4 DOFA

FORTALEZAS.

- **Calidad del producto distribuido:** se distribuyen únicamente artículos de marca y con respaldo sólido de garantía.
- **Good will:** LA JAPONESA TECNOLOGIA cuenta con buen reconocimiento en el mercado, adquirida a través de los años que ha estado presente en el mercado nariñense.
- **Importador y distribuidor:** Se conocen los costos reales de la mercancía directamente de la fuente productora o distribuidora, esto permite ofrecer precios bajos. Además la variedad de productos comercializados es amplia.
- **Asistencia a ferias internacionales:** La empresa es invitada frecuentemente a ferias comerciales internacionales en: Panamá, EE.UU., Hong Kong, Guangzhou (China) e India, donde se exhiben las últimas tendencias comerciales tecnológicas.
- **Servicio al cliente:** Eficaz y capacitado, que sepa atender todas las dudas que lleva el cliente antes y después de la compra.
- **Alta rotación de inventarios:** Los pedidos se realizan cada 15 días lo que permite tener precios actualizados y stock permanente. La rotación de estos es alta y no se acumulan excedentes de inventarios.
- **Variedad de productos:** Importar directamente permite tener un amplio rango de productos para ofrecer.
- **Conocimiento en tecnología:** este conocimiento es el pilar detrás del éxito de cualquier venta o negocio realizado por LA JAPONESA TECNOLOGIA. La capacitación en tendencias y nuevas tecnologías se realiza de manera periódica.

DEBILIDADES.

- **Pocos puntos de ventas:** Existen otros puntos de ventas pertenecientes a la competencia, esto le permite a que los clientes tengan diferentes opciones de compra.
- **Localización en San Andresito:** La actividad comercial se ha desplazado hacia otros sectores más céntricos de San Juan de Pasto. San Andresito está ubicado fuera de ese foco comercial importante. Muchos potenciales clientes no conocen la ubicación del local y en la búsqueda encuentran establecimientos similares.
- **Cobertura:** Solo se abarcan la zona céntrica de la ciudad.

- **Falta de organización:** Carece de una estructura organizativa y administrativa adecuada.
- **Sistemas de pago:** No se cuenta con medios electrónicos de pago.

AMENAZAS.

- **Almacenes de mayor capacidad publicitaria:** Existen otros almacenes con mayor capacidad de inversión en publicidad, esto les permite llegar de mejor manera a la mente del comprador.
- **Ampliaciones constantes de otras distribuidoras:** Las distribuidoras están descubriendo el futuro que tiene la tecnología y están ampliando su portafolio hacia este tipo de productos.
- **Fuerte competencia:** Existen distribuidores ya consolidados en el mercado, algunos con mayor trayectoria o simplemente con gran capacidad de inversión en publicidad.
- **Aparición de nuevas distribuidoras:** El negocio cuando es manejado de una manera adecuada es rentable y esto impulsa la creación de nuevas empresas que quieren lucrarse de esta actividad. Pero muchas de estas empresas no alcanzan a consolidarse y salen rápidamente del mercado dejando atrás un daño irreparable en los precios y la forma de comercializar estos productos.
- **Fluctuación del dólar:** Las constantes variaciones del dólar en su precio al momento de compra de los productos no es el mismo que se tiene en el momento de la venta. A veces esto puede afectar negativamente al usuario final en cuestión de precios.
- **Zona volcánica de riesgo:** Al estar la empresa en una ciudad en zona volcánica, las pólizas de seguros no son integrales, además que las distribuidoras no envían grandes volúmenes de mercancías a crédito y las compras se hacen de contado.

OPORTUNIDADES.

- **Distribución directa en la ciudad:** Existen varios establecimientos que no cuentan con un proveedor fijo quien les suministre el producto. Se puede anexar a estos potenciales clientes.
- **Innovación y cambio tecnológico:** La tendencia consumista lleva a mucha gente a comprar por hábito y necesidad a medida que van surgiendo nuevos productos y tecnologías.
- **Temporadas especiales:** Ciertas épocas del año son propicias para sacar adelante y promocionar los productos ofrecidos por LA JAPONESA TECNOLOGIA. Existen productos para cada temporada y ocasión.
 - **Existencia del mercado seguro:** La tecnología requiere frecuentes actualizaciones, y los clientes no son ajenos a estas nuevas tendencias.

- **Ventas por Internet:** La plataforma ofrecida por la red, se convierte en un canal muy importante de distribución al detal para clientes que requieran nuestros productos y se encuentren fuera de la ciudad.
- **Distribución en otras ciudades:** Los precios competitivos permiten abrir sucursales en otras ciudades del país.
- **Convenio con entidades:** Al ser distribuidores mayoristas se tiene precios competitivos y puede ser proveedor de diferentes entidades tanto públicas como privadas.

Tabla 25. Matriz DOFA

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
MATRIZ DOFA	1. Productos de mayor trayectoria	1. Exclusividad
	2. Ampliaciones constantes de otras distribuidoras	2. Establecimientos que trabajan con nuestro producto
	3. Fuerte competencia	3. Aceptación del producto por parte de los clientes
	4. Constante surgimiento de nuevos distribuidores	4. Innovación y cambio tecnológico
	5. Aparición de nuevos productos	5. Navidad
	6. Salida del mercado de la maquiladora	6. Existencia del mercado seguro
	7. Fusión de la maquiladora con otra Compañía	7. Ventas por Internet
	8. Transporte	8. Distribución en otras ciudades
		9. Devaluación del dólar
FORTALEZAS	ESTRATEGIA F. A.	ESTRATEGIA F. O.
1. Calidad del producto	F1.A3: promover una cultura de compra de artículos de calidad.	F8.O2: Establecer convenios con otras empresas para comercializar productos de marca propia (SMARTMEDIA).
2. Servicio de Asesoría	F3.A2: diversificar los productos y servicios ofrecidos.	F2.O3: buscar la excelencia en la prestación del servicio.
3. Capacidad de almacenamiento	F5.A2: ofrecer productos de marca propia, a precios bajos y con excelente calidad y convertirse en la mejor opción de compra del consumidor.	F1.O5: aprovechar el aumento de la demanda en épocas especiales.

4. Asistencia a ferias internacionales	F4.A4: Importar artículos novedosos y exclusivos. Buscando originalidad y funcionalidad de estos mismos.	F4.O1: investigar continuamente y experimentar con productos nuevos que puedan diferenciar al almacén de la competencia.
5. Servicio al cliente	F9.A2 Aplicar seminarios y conocimientos técnicos para resolver las inquietudes de los clientes en su totalidad y ser reconocidos como una autoridad en temas tecnológicos.	
6. Innovación en el servicio		
7. Continuidad en el servicio		
8. Variedad de productos		
9. Conocimiento en tecnología.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIA D. A.	ESTRATEGIA D. O.
1. Pocos puntos de ventas	D2.A3: incrementar el Impacto visual de la marca mediante el uso de publicidad externa.	D7.O3: aprovechar la acogida que tiene en los clientes LA JAPONESA TECNOLOGIA para introducir nuevos productos con marca propia.
2. Localización en San Andresito	D7.A3: reforzar la publicidad dirigida al público y presentando la empresa como una marca fuerte para consolidarla en el mercado.	D7.O4: aplicar estrategias de ventas, que aprovechen los adelantos tecnológicos y lleguen a la mente del co
3. Centro especializado paiseño	D6.A3 incrementar la presencia de la marca en diferentes puntos de la ciudad, capaces de retener los clientes de la competencia.	D3.O2: establecer alianzas con talleres electrónicos para que sean centros de servicio autorizados de la marca.

4. Cobertura	D7.A1 introducir la marca "SMARTMEDIA" como opción de compra ante reconocidas marcas.	D8.O9 incrementar en un porcentaje la inversión mediante importaciones, aprovechando el fortalecimiento del peso colombiano frente al dólar.
5. La marca no es muy conocida		
6. Alta inversión		

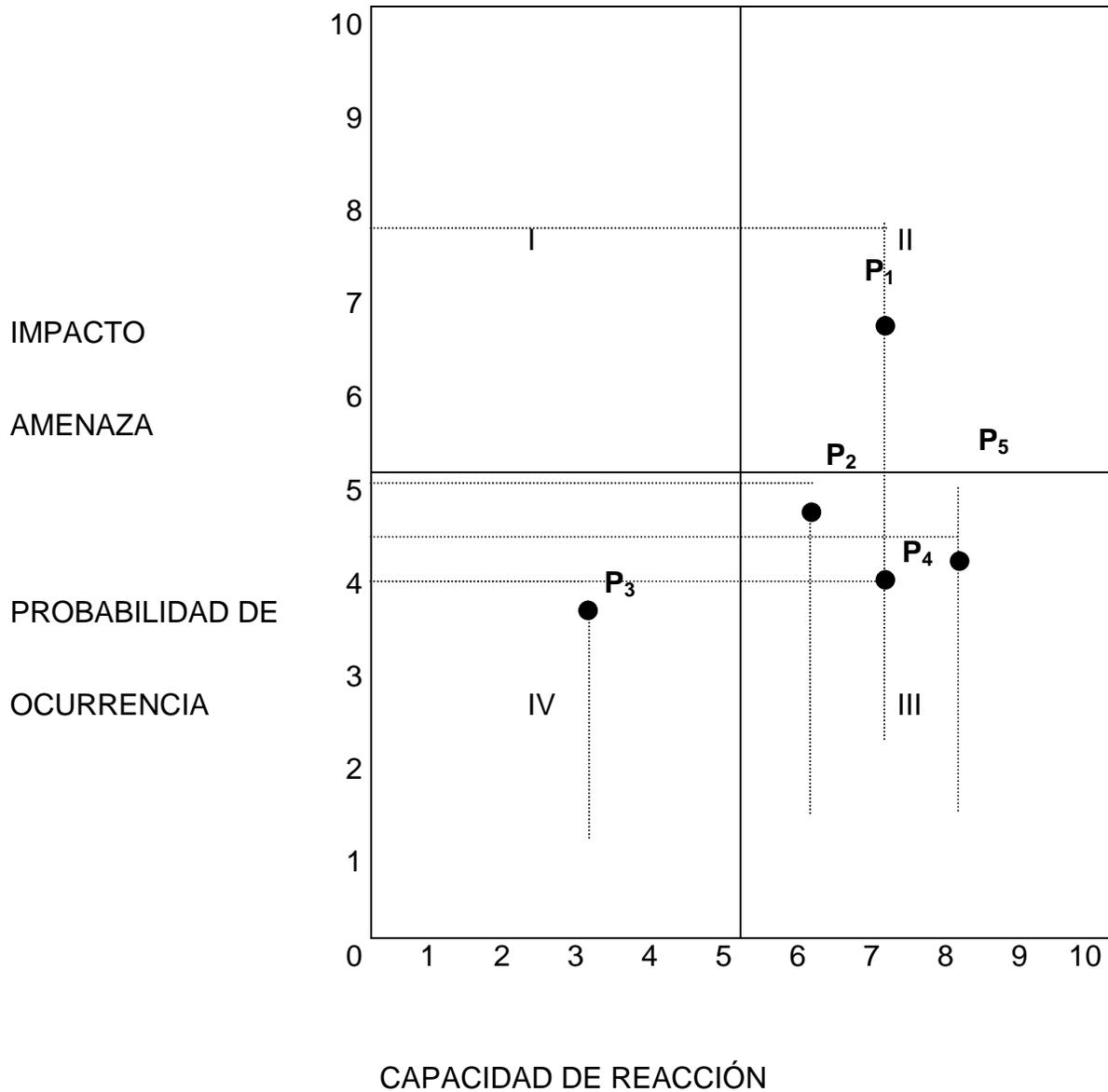
7.5 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Tabla 26. Análisis de vulnerabilidad

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUEN.	IMPACTO DE AMENAZA 0 – 10	PROBABILID. DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN 0 – 10	GRADO DE VULNERABIL
1. Participación en el mercado	Pérdida de clientes por aumento de la competencia.	Disminución en las ventas y por ende en los ingresos.	8	0.5	7	III
2. Capacidad Financiera	Adquisición de activos fijos, que generen pasivos altos a largo plazo.	Pérdida de la capacidad de pago.	5	0.2	6	III
3. Rentabilidad	Pérdida de poder de negociación que incida en los descuentos por pronto	Variación en los precios de los productos.	4	0.5	3	IV

	pago.					
4. Ausencia permanente de organización administrativa	Descontrol en todas las áreas de la organización	Desgaste administrativo Pérdida de recursos y clientes	5	0.2	7	III
5. Imagen Corporativa	Pérdida de lealtad del consumidor.	Altos gastos de publicidad.	5	0.3	8	III

Tabla 27. Análisis de vulnerabilidad



- I = Indefensa
- II = En peligro
- III = Preparada
- IV = Vulnerable

De acuerdo al análisis de vulnerabilidad realizado para la Empresa, se tiene que la empresa tiene aspectos que se enmarcan en el III y IV cuadrante.

Esto significa que la empresa se encuentra preparada para contrarrestar esta amenaza, ya que a pesar de que la probabilidad de ocurrencia es alta, la capacidad de reacción también es alta. Así mismo, podría ser vulnerable su rentabilidad y al aumento de los pasivos, debido a que la probabilidad de ocurrencia es alta y la capacidad de reacción es relativamente baja. Ante esta posición es importante contrarrestar con estrategias de penetración del mercado.

Cada puntal significa lo siguiente:

P1: se encuentra en el **cuadrante II**, lo cual significa en peligro ya que la participación en el mercado tiende a disminuir por el ingreso y gran número de competidores en el mercado.

P2, P4 Y P5: Se encuentran en el **cuadrante III**, es decir que la empresa se encuentra preparada antes efectos o riesgos que causen estos factores analizados como son la imagen corporativa, desorganización administrativa y capacidad financiera.

P3: Se encuentra en el **cuadrante IV**, es decir que es vulnerable la rentabilidad de la empresa por cuanto se presentan altos riesgos en Pérdida de poder de negociación que incida en los descuentos por pronto pago y Variación en los precios de los productos

8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 MISIÓN

Somos una empresa proveedora de productos tecnológicos dedicados a la Importación distribución y comercialización por mayor y detal de artículos tecnológicos de consumo y uso cotidiano, brindando soluciones informáticas y tecnológicas a la medida del consumidor y la comunidad en general satisfaciendo plenamente sus necesidades basados en la calidad y atención al cliente.

8.2 VISIÓN

Ser en año 2015 una empresa líder y posicionada en la importación y comercialización de artículos de última tecnología, siendo el principal distribuidor en el suroccidente de Colombia basados en aspectos como la calidad, garantía y oportunidad.

8.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 20% anual.
- Ingresar a nuevos mercados.
- Importar y distribuir nuevos productos tecnológicos
- Posicionar la marca de artículos tecnológicos y digitales, “**SMARTMEDIA**” (marca subsidiaria de LA JAPONESA TECNOLOGÍA) en el mercado regional para los próximos 24 meses.

8.4 METAS

- Incrementar ventas en un 50% para el final del año con respecto al año inmediatamente anterior.
- Organizar la empresa estructuralmente, en cuanto a sus funciones y áreas para el 2011.
- Capacitar adecuadamente al personal, hacia ventas dirigidas al sector público e institucional (hospitales, alcaldías, colegios, etc.)

8.5 VALORES CORPORATIVOS

El Respeto: Las actividades diarias de LA JAPONESA se inspiran en el respeto por las normas, valores y creencias de la sociedad, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencias de las responsabilidades mutuas.

Valores Éticos: El comportamiento de los miembros de la empresa, se basa y ajusta a los valores y principios éticos que tradicionalmente han inspirado a la empresa: Honestidad, integridad, justicia, confianza, innovación y actitud.

La Calidad: La calidad en la empresa, es una manera de vivir, un valor, un comportamiento, es el reto diario y permanente. La calidad total en la empresa es compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la familia LA JAPONESA, calidad en los productos, procesos y calidad en las relaciones humanas.

La Productividad: Es condición para la permanencia y crecimiento de la empresa. La empresa alcanzará niveles óptimos en ventas que aseguren el desarrollo y el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades para con el personal, clientes, proveedores y el Estado.

La Competitividad: La empresa propicia el sostenimiento del liderazgo en el mercado, para ello, hace de la calidad de sus productos y de la excelencia del servicio, su compromiso y reto permanente consigo misma, la sociedad y el gobierno

Conocimiento con Responsabilidad Conocimiento con responsabilidad es la clave del éxito en la empresa LA JAPONESA, donde la conducta legal y ética es fundamental, el éxito se basa en numerosos factores: junto con los conocimientos técnicos se encuentra el sentido de responsabilidad de los empleados con el medio ambiente.

8.6 PEYEA

Tabla 28. Matriz PEYEA.

MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION (PEYEA)			
FUERZA FINANCIERA (FF)		CALIFICACION	PROMEDIO
1	Proceso de cobranza y cartera	3	3,7
2	Inventario, ventas y mercado	3	
3	Contabilidad e inversión	5	
		11	
FUERZA INDUSTRIAL (FI)			
1	Crecimiento de proveedores	3	3
		3	
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)			
1	Tratado de libre comercio	-4	-3,2
2	Plan nacional de desarrollo	-3	
3	Programa de incentivos	-3	
4	Desaceleración del PIB nacional	-4	
5	desaceleración económica	-2	
6	Aumento de la Inflación	-3	
		-19	
VENTAJA COMPETITIVA (VC)			
1	Imagen Corporativa.	-3	-2,8
2	Precios competitivos.	-3	
3	Sistema de descuentos	-2	
4	Calidad de productos.	-3	
5	Garantía de los productos	-3	
		-14	

Fuente: esta investigación.

De la anterior matriz se obtuvo el siguiente gráfico que nos indica que LA JAPONESA se ubica en el cuadrante agresivo lo que infiere que la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de:

- a. Aprovechar las oportunidades externas
- b. Superar las debilidades internas

c. Evitar las amenazas externas.

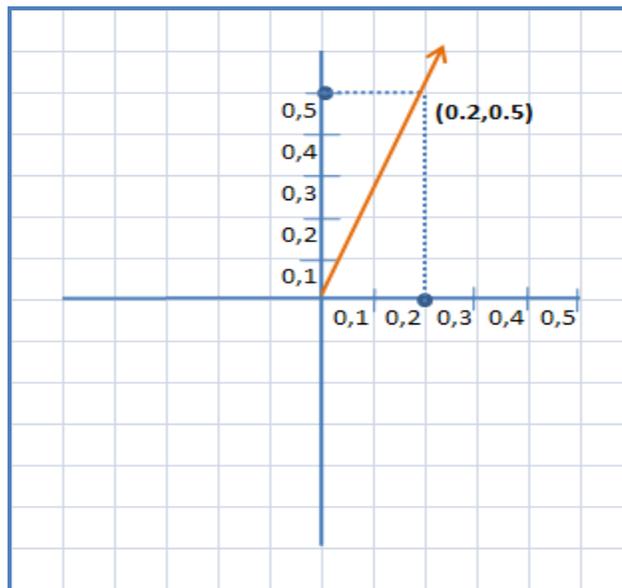
Para ubicar a la empresa en el cuadrante agresivo obtenido en la figura se realizó la siguiente operación teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la matriz PEYEA:

Calculo de cuadrante Matriz PEYEA.

$$\begin{aligned} \text{Eje x: VC + FI} &\rightarrow (-2,8) + 3,0 = +0,2 \\ \text{Eje y: EA + FF} &\rightarrow (-3,2) + 3,7 = +0,5 \\ (0,2, 0,5) &\rightarrow \text{Perfil agresivo} \end{aligned}$$

Fuente: esta investigación.

Tabla 29. Resultado matriz PEYEA.



Fuente: esta investigación.

Como el vector cae en el cuadrante agresivo, se remite a la interpretación de los cuadrantes donde dice que esto significaría que esta empresa está en excelente posición por lo tanto sus estrategias pueden ser de gran diversidad

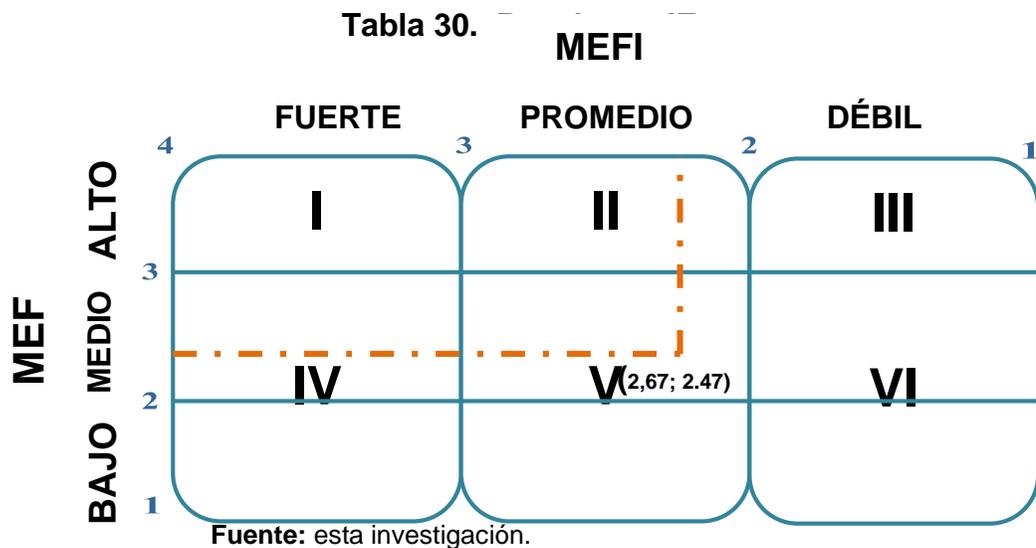
- Penetración en el mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de productos

- Integración hacia delante
- Integración hacia atrás
- Integración horizontal
- Diversificación de conglomerado
- Diversificación concéntrica
- Diversificación horizontal

Todo lo anterior es porque se trata de una empresa fuerte y el ambiente la favorece.

8.7 MATRIZ IE

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del MEFI en el eje x y los totales ponderados del MEFE en el eje y. Después de haber realizado las evaluaciones Internas y Externas de LA JAPONESA se obtuvo que la organización se ubica en el cuadrante V lo que implica que dicha empresa se puede administrar mejor con estrategias que impliquen “Retener y Mantener”.



La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones; como es el caso de la japonesa. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

8.8 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. Este es el caso de LA JAPONESA donde las estrategias más convenientes son seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto) por ubicarse en el cuadrante I.

Tabla 31. Matriz GE.

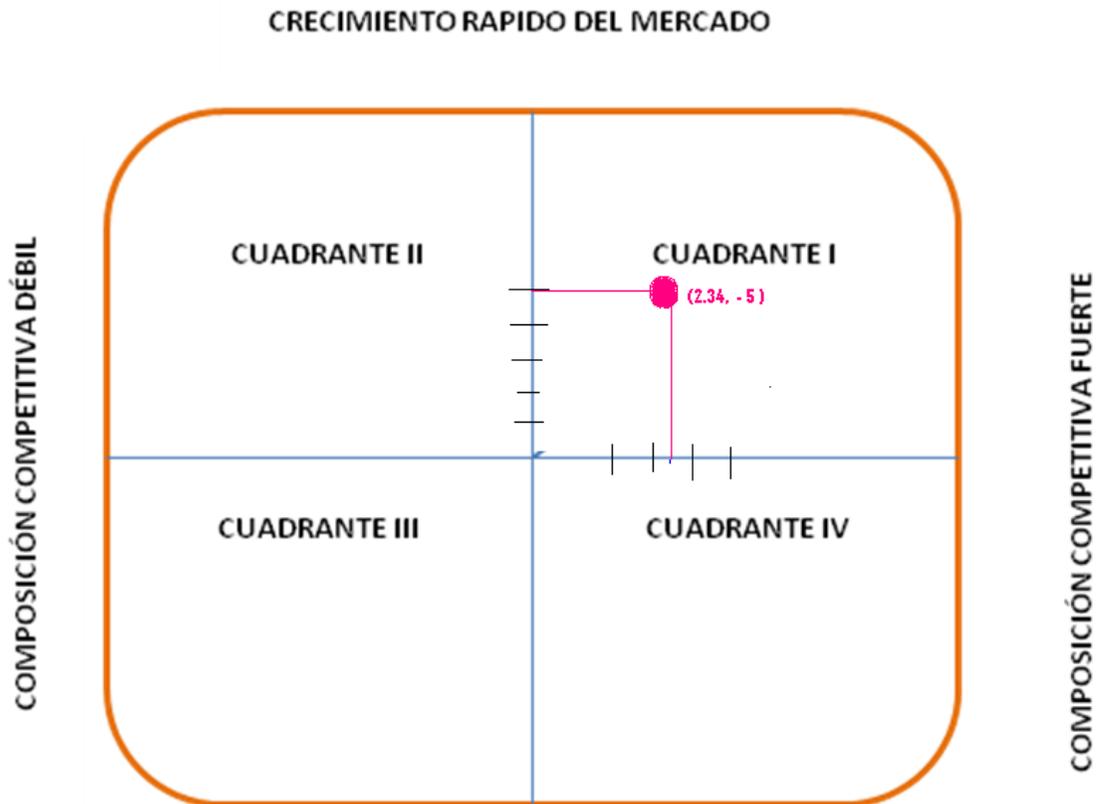
MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA			
FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO POND.
Imagen Corporativa.	0,07	3	0,21
Micro localización	0,06	3	0,18
Instalaciones físicas.	0,06	3	0,18
Precios competitivos.	0,08	3	0,24
Sistema de descuentos	0,07	3	0,21
Calidad de productos.	0,08	4	0,32
Garantía de los productos	0,08	4	0,32
Servicio al cliente	0,08	1	0,08
Variedad de productos	0,07	2	0,14
Capacitación, asesoramiento y personal.	0,05	1	0,05
Implementación de estrategias de defensa	0,06	1	0,06
Promoción y publicidad	0,07	2	0,14
Seguimiento posventa	0,04	1	0,04
Falta manual de funciones, procesos y procedimientos.	0,04	1	0,04
Carece de definición y disposición de reglamento interno.	0,04	2	0,08
Flexibilidad de la estructura organizacional.	0,05	1	0,05
TOTAL	1	-	2,34

Fuente: esta investigación.

Esta matriz se obtiene evaluando factores claves internos de la empresa el cual da un resultado de 2.3; el cual se califico en una escala de 1 a 4 donde 1 es bajo y 4 alto.

La matriz se ubica en el cuadrante por cuanto el mercado está creciendo a un 5% y la posición competitiva es fuerte con 2.34 positivo.

Tabla 32. Resultante GE.



Fuente: esta investigación.

La Japonesa se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia, es decir que se encuentra en una posición estratégica excelente. En el caso de esta empresa, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto,

entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

8.9 MATRIZ GRUPO CONSULTOR DE BOSTON

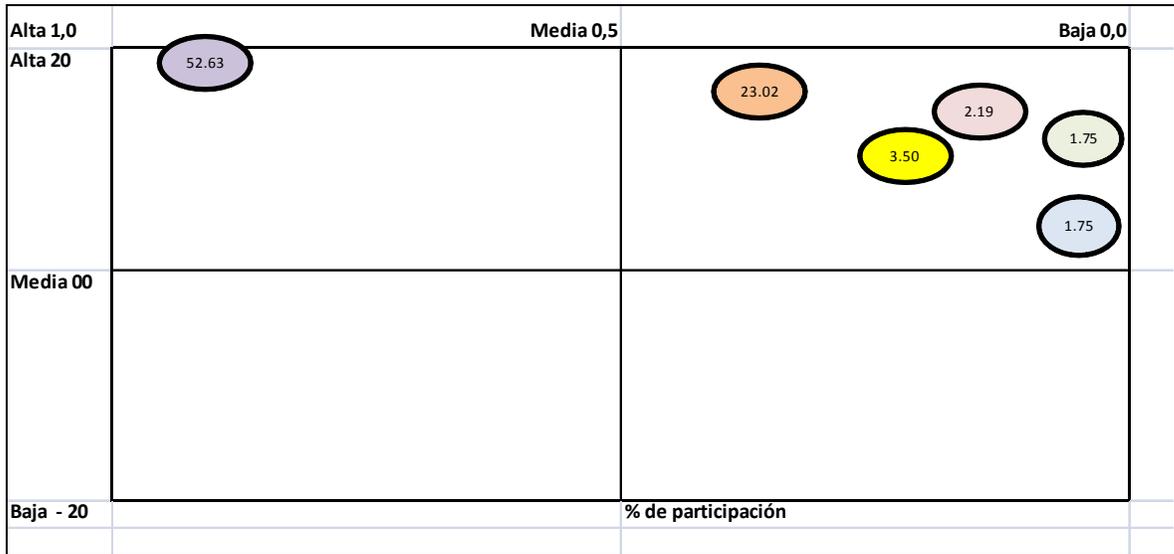
En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

Tabla 33. Matriz BCG

División	Ingresos (\$)	% Ingresos	Utilidades (\$)	Utilidades (%)	% participación en el mercado	% tasa de crecimiento
Sistemas de almacenamiento (USB, SD, MSD, M2)	1.200 millones	50.42	240 millones	52.63%	20%	+15%
Reproductores Multimedia (MP3, MP4, iPod)	300 millones	12.60 %	105 millones	23.02%	15%	+10%
Celulares y Teléfonos	300 millones	12.60 %	105 millones	23.02%	15%	+8%
Cámaras Digitales y de Video	80 millones	3.36%	8 millones	1.75%	5%	+2%
Computadores y Accesorios	200 millones	8.40%	10 millones	2.19%	12%	-5%
Consolas de Videojuegos(XboX, Play Station 2, Nintendo)	100 millones	4.20%	16 millones	3.50%	8%	+2%
Audio y Video (LCD, Equipos de Sonido, DVD)	200 millones	8.40%	8 millones	1.75%	12%	+6%
TOTAL	2.380 millones	100%	456 millones	100%		

Fuente: Esta investigación

Tabla 34. Matriz BCG



Como podemos observar, en esta matriz todas las divisiones de la empresa a excepción de los sistemas de almacenamiento se encuentran en el cuadrante interrogante, lo cual significa que hay gran crecimiento y poca participación de mercado. Aquí hay que reevaluar la estrategia en dichas áreas, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro. En cuanto a los sistemas de almacenamiento observamos que se encuentran en el cuadrante estrellas lo cual significa gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera. Estos productos requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen, en otras palabras requieren mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento

8.10 ETAPA 3: ETAPA DE LA DECISIÓN.

Para esta etapa se incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). La MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas. Para la empresa LA JAPONESA. La MCPE obtenida se observa en la tabla 44.

En definitiva, la empresa debe desarrollar la estrategia "Penetración de mercados" con un puntaje de atracción de 2,71.

Tabla 35. Matriz MCPE.

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA								
No	ENTORNO INTERNO	PESO	PENETRACION DEL MERCADO		DESARROLLO DEL MERCADO		DESARROLLO DEL PRODUCTO	
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
			1	Imagen Corporativa	0,06	4	0,24	4
2	Precios competitivos	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
3	Sistema de descuentos	0,02	3	0,06	2	0,04	3	0,06
4	Calidad de productos	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12
5	Garantía de productos	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12
6	Falta de planeación Estrat.	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08
7	Servicio al cliente	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
8	Variedad de productos	0,03	4	0,12	4	0,12	1	0,03
9	Capacitación y asesoramiento al personal	0,04	1	0,04	2	0,08	4	0,16
10	Implementación de estrategias de defensa	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,03
11	Proceso de cobranza y cartera	0,01	3	0,03	4	0,04	3	0,03
12	inventario, ventas y mercadeo	0,01	1	0,01	2	0,02	2	0,02
13	promoción y publicidad	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
14	seguimiento posventa	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
15	Falta manual de funciones, procesos y procedimientos	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
16	Carece de definición y disposición de reglamento interno	0,02	2	0,04	1	0,02	2	0,04
17	Flexibilidad de la estructura organizacional	0,02	1	0,02	2	0,04	1	0,02
ENTORNO EXTERNO								
1	Tratado de libre comercio	0,02	2	0,04	3	0,06	3	0,06
2	Programa	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16
3	Desaceleración del PIB Nacional	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08
4	Aumento de la inflación	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08
5	Aumento de precios de producto del proveedor	0,02	4	0,08	4	0,08	2	0,04
6	Políticas de relación y distribución	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06
7	Conflicto armado	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03
8	Desplazamiento forzado	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
9	Extensiones de cultivos ilícitos	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
10	Contrabando	0,02	2	0,04	1	0,02	2	0,04
11	Cambio climático	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
12	cartera	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
13	Contaminación del ambiente	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
14	Mal estado de las vías de acceso	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
TOTAL		1		2,71		2,46		2,32

La calificación se hace de 1 a 4 en donde 1 es menos adecuado y 4 es muy adecuado. Y luego se pondera de acuerdo al valor de cada variable; después de realizar este proceso se concluye que la estrategia a implementar más conveniente para LA JAPONESA TECNOLOGÍA es F3.A2 y consiste en PENETRAR EL MERCADO. Las demás estrategias son cambiantes y se debe estudiar la conveniencia y viabilidad en la implementación de las mismas.

9. PLAN OPERATIVO

En este punto se desarrolla lo referente al diseño de un plan operativo que permita cumplir los objetivos de la empresa como también adaptarlos a cada área evitando desviaciones.

9.1 OBJETIVO

Aumentar la participación de la empresa en el mercado actual, con el fin de asegurarle al Almacén la Japonesa el desarrollo en el mediano y largo plazo, a través del incremento de los niveles de satisfacción del cliente, ofreciendo productos de calidad, prestando un servicio eficiente y diversificando los servicios y productos a ofrecer.

9.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Diversificar los servicios y productos a ofrecer
- Lograr un mayor posicionamiento de la JAPONESA en la ciudad de Pasto.
- Ganar una mayor Participación en ventas en el mercado de Pasto al finalizar el primer semestre del año 2011.
- Optimizar el servicio de atención al cliente en el punto de venta donde el opera LA JAPONESA.
- Mantener la fidelidad y satisfacción del cliente actual como factor dinamizador de la gestión comercial del Almacén.

9.3 PLAN OPERATIVO

El presupuesto estratégico es el verdadero “Plan Estratégico”, de nada vale elaborar planes si no se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución.

Objetivo 1

Preparar y desarrollar el proceso de planeación estratégica que exprese la misión, visión y objetivos corporativos del Almacén LA JAPONESA.

Estrategia. Elaborar el Direccionamiento Estratégico del Almacén LA JAPONESA. Formular la misión, visión y objetivos corporativos de la empresa.

Tabla 36. Proyecto asesoramiento institucional

Proyecto	Presupuesto
Asesoramiento Institucional	Sin costo

Fuente: Esta investigación

Acciones

- Es el primer paso del proceso estratégico y básicamente trata de definir la Razón de Ser del proyecto, empresa u organización. Definiciones diversas ayudaran a comprender el concepto. Definir la misión y visión en un trabajo en equipo que conduzca a la integración del recurso humano alrededor de un propósito común y que guíe la acción gerencial.
- Difundir la misión y visión de la empresa interna y externamente para que las conozcan y comprendan, puesto que estas marcan directrices y dan consistencia empresarial.
- Diseñar un portafolio de servicios, que incluya la misión, visión, objetivos y el portafolio de productos ofrecidos.

Responsable

- Propietario - Investigadores
- Empleados

Objetivo 2

- Implementar un proceso administrativo, para lo cual se diseña un manual de funciones y manual de higiene y seguridad industrial.
- Generar compromiso y sentido de pertenencia mediante políticas de motivación

➤ Estrategia

- ✚ Definir la estructura administrativa
- ✚ Elaborar el Manual de funciones, responsabilidades y Procedimientos
- ✚ Implementar políticas de motivación

Tabla 37. Proceso administrativo

Proyecto	Presupuesto
Vinculación de practicante universitario para el análisis de las funciones y el levantamiento de procesos.	Sin costo
Políticas de motivación como paseos, integración, cursos de capacitación	\$3.000.000

Fuente: Esta investigación

Tácticas

- Se solicitará la ayuda necesaria a las instituciones que prestan asesoría sin costo en aspectos administrativos (Universidades)

Tiempo: 3 meses

OBJETIVO 3.

Organización contable de la empresa.

Estrategia

- Elegir la asesoría de un Contador titulado

Tabla 38. Presupuesto para proceso contable

Proyecto	Presupuesto mensual
Vinculación de ASESOR financiero a nivel asesor.	\$ 300.000

Fuente: Esta investigación

Responsable

Propietario

Objetivo 4.

Optimizar el servicio y atención al cliente

Estrategia

- Capacitar al personal mediante la vinculación a entidades de formación empresarial, como el Sena, Cámara de Comercio, ACOPI.

Tabla 39. Optimización del servicio y atención al cliente en el Almacén

Proyecto	Presupuesto
Vinculación del personal de atención al cliente.	\$ 300.000

Tácticas

- El propietario deberá conocer e investigar sobre los distintos programas de formación empresarial que ofrecen algunas instituciones en la ciudad de Pasto.
- Analizar el tipo de capacitación que requiere el personal (atención al cliente)
- Elegir los programas de capacitación
- Analizar el costo de los programas de capacitación para el personal
- Establecer un horario especial para el personal a capacitar
- Vincular al personal de todas las áreas en la capacitación que enriquezca las actividades.

Presupuesto. Para llevar a cabo esta estrategia se deberá incurrir en costos de capacitación, que pueden ser mínimos, dependiendo de la Institución que se elija, la Cámara de Comercio y ACOPI.

Tiempo. Se considera conveniente vincular al personal a una capacitación durante un periodo de 6 Meses.

Responsable

- Propietario
- Empleados

Objetivo 5 - Objetivo De Mercadeo

Incrementar la participación en el mercado en un 10%.

Estrategia 1

- Penetrar en el mercado, mediante la utilización de publicidad que permita promocionar los diferentes productos que ofrece el Almacén.

Tabla 40. Presupuesto publicitario en un mediano plazo

Proyecto	Presupuesto – 6 meses
Publicidad radial: Emisora Tropicana Stero (Caracol) Transmisión: 20 segundos x cuña Seis cuñas diarias \$ 21.600 Periodo: Segundo semestre año 2009 Medios impresos Portafolio de servicios (10000)	 \$3.000.000 800.000
Total	\$ 3.800.000

Acciones

- Destinar fondos para actividades publicitarias
- Buscar asesoramiento de un profesional en mercadeo y publicidad
- Utilizar publicidad dirigida a los clientes por grupo de edad, donde se les informe sobre los productos, precios y calidad de los productos.
- Seleccionar los medios de comunicación más apropiados para dar a conocer el almacén,

Responsable

- Propietario.

Estrategia De Segmentación De Mercado

La empresa LA JAPONESA, tiene definido su segmento de mercado en la zona nororiental de la ciudad de Pasto. Básicamente se dirige a un pequeño segmento del estrato 2; y en gran proporción a las familias pertenecientes a los estratos 3, 4 Y 5.

Estrategia De Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se le quiere asignar a la empresa y/o a las marcas en la mente del consumidor, de tal manera que los clientes objetivos comprendan y aprecien la diferencia competitiva de la organización.

En este sentido, las estrategias de posicionamiento recomendadas para el ALMACEN LA JAPONESA, son las relacionadas con:

Posicionamiento basado en las características del producto: Consiste en posicionar un producto o servicio nuevo o existente en base a una característica que la competencia haya ignorado. Cabe destacar la importancia de no posicionar la empresa con más de una característica o atributo, ya que las estrategias son difíciles de implementar y el consumidor tiende a confundirse y a no recordarlas. Por esta razón, es recomendable posicionarse fuertemente sobre un solo punto y reforzarlo en la mente del consumidor. En este sentido, la estrategia para posicionar el Almacén es:

- Convertir las góndolas de exhibición en lugares con vida y llamativos para el cliente, con el fin de mejorar la estética del producto.
- Identificar proveedores de nuevas líneas de productos para ofrecer variedad de marcas y precios al cliente.

En este aspecto la empresa se posiciona en el mercado local, gracias a la calidad de los bienes que comercializa, a la variedad de marcas que posee, a los precios bajos que ofrece, al servicio que brinda y a las promociones y descuentos que realiza para atraer y fidelizar al cliente.

Posicionamiento con respecto al uso: Consiste en ligar al producto un determinado uso o aplicación. En el caso del Almacén, el servicio a domicilio, sería un uso ligado al consumo del producto, puesto que le brinda al cliente comodidad y beneficios.

Tácticas

PENETRACION EN EL MERCADO: Orientadas hacia el incremento de la participación de la empresa en los mercados en los que opera, con los productos actuales, a través estrategias como:

Desarrollo de la demanda primaria: A través de la realización de una adecuada mezcla promocional que contribuya a un crecimiento significativo de las ventas y que estimulen la acción de compra del cliente actual y potencial mediante programas de promociones:

- Venta personal:
 - Programar con los proveedores la presencia de vendedores capacitados que estimulen la compra de ciertos productos para que roten con mayor frecuencia.
 - Programar con los proveedores la exhibición de productos nuevos o que posean características que requieren explicaciones detalladas y asesoría especializada para el incremento de sus ventas.
- Publicidad:
 - Realizar propaganda visual y radial dentro y fuera del establecimiento, para aquellos productos promocionales patrocinados por los proveedores.
- Promoción de ventas:
 - Programar con los proveedores la entrega de flyers, cupones, paquetes de premios especiales, regalos, descuentos y bonificaciones en los productos.
 - Premiar la fidelidad del cliente a través de la realización de rifas trimestrales, en las cuales el cliente participe por compras superiores a un determinado valor.
 - Estimular la suscripción de los clientes a la base de datos del Almacén, para que puedan acceder a los beneficios que brinda la acumulación de puntos con la tarjeta del cliente fiel.
- Marketing directo:
 - Recuperar clientes que no han regresado a través de llamadas telefónicas y tarjetas de invitación para que visiten nuevamente el lugar.
 - Mejorar el sistema de administración de quejas, solicitudes y sugerencias.
- Descuentos:
 - Cupones de descuento por determinados productos.
 - Descuentos otorgados por los proveedores para liquidar algunos productos.

Aumento de la cuota de mercado: Aumentar las ventas atrayendo a los compradores potenciales, mediante:

- El incremento de la publicidad para llegar a los mercados actuales y potenciales a través de la destinación de un porcentaje de las utilidades, para la realización de publicidad en radio, prensa y televisión, con el fin de:
 - Dar a conocer constantemente las promociones que realiza el Almacén en las distintas épocas del año.
 - Incentivar al cliente a adquirir sus productos en el Almacén, mediante la creación de identidad nariñense, gracias a la tradición y reconocimiento que la empresa posee en el mercado local.
 - Proporcionar a los clientes el servicio a domicilio que proporciona el Almacén y la acumulación de puntos con la tarjeta de cliente fiel.

- Hacer uso de la publicidad para destacar el servicio al cliente que proporciona la empresa, como factor competitivo que diferencia al Almacén de la competencia.
 - Realizar eventos para épocas y fechas especiales, tales como día de la madre, día del padre, día del niño, amor y amistad, época navideña, entre otros.
- Organizar acciones promocionales que estimulen e incrementen las cantidades de producto consumido
- Realizar ofertas de productos por temporada, introducción o exhibición de productos.

Reforzar la red de distribución a través de la diferenciación de las actividades del Almacén en cuanto a la prestación de un servicio y atención adecuada al cliente, a través del fortalecimiento de las relaciones internas y conocimiento de los colaboradores:

- Realizar talleres educativos al personal, referentes al manejo de formalidad y el buen trato con el cliente.
- Capacitar la fuerza de ventas en área de mercadeo y atención al cliente.

DESARROLLO DE SERVICIOS: Por lo general las pequeñas empresas no están en condiciones de ganar una batalla competitiva basada en los precios, ya que en este juego siempre hay un competidor más poderoso. Por esta razón, la orientación hacia el desarrollo de servicios, se convierte en una posibilidad de diferenciación; para el caso del Almacén, el enfoque se encamina hacia el "saber hacer", es decir, satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, a través de:

Ofertas competitivas: con el fin de incrementar su rotación y mejorar la venta de algunos bienes que presentan baja demanda.

Adquisición de tecnología: Básicamente en cuanto al software en el área de bodega y ventas, con el fin de hacer más eficiente el proceso de control de mercancías.

Ampliación de la cobertura de los domicilios: Dar a conocer al cliente el nivel de cobertura del domicilio, ya que por desconocimiento, este servicio no está siendo correctamente utilizado por el consumidor.

Acumulación de puntos mediante la tarjeta cliente fiel: Motivar al cliente potencial, mediante la presentación de beneficios de la tarjeta de acumulación de puntos, con el fin de que se registre e ingrese a la base de datos del Almacén.

Ingreso de nuevos productos o servicios, así como nuevas marcas.

Tabla 41. Plan operativo corporativo

Elaborado por un gerente y por el personal a su cargo, un plan de acción detalla las metas y objetivos del programa así como las actividades que se desarrollarán para lograrlos. El plan de acción cubre generalmente un período de un año, determina cuál es la persona o personas responsables (s) de la ejecución de cada actividad, muestra cuándo debe concluir cada una de éstas e indica cuáles son los recursos financieros necesarios.

OBJETIVOS	ESTRATEGIA CORPORATIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO	META
Implementar Estrategia de Mejoramiento Organizacional	Implementar sistemas de comunicación mediante circulares internas, memorandos y carteleras informativas que permitan el flujo de información en la organización	Aprovechar la Destinación de Ingreso para realizar proceso de planeación estratégica, diseño de manual de funciones, portafolio de servicios y manual de higiene y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Analizar actividades por puesto de trabajo 	Propietario	2 meses 3 meses	\$300.000	<ul style="list-style-type: none"> • % de planes organizacionales implementados en la empresa 	5 planes organizacionales ejecutados durante 1 año. 80% de los planes ejecutados

		industrial						
Implementar el sistema contable	Capacitar contador	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema contable • Elaborar presupuesto Implementar un programa de contabilidad sistematizado que permitan tener un proceso contable eficiente y confiable	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de cuentas • Codificación de cuentas • Apertura de libros 	Contador	3 meses	\$3.600.000	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema contable establecido • Presupuesto Aprobado 	Contabilidad y sistema de análisis financiero implementado. 100% de la contabilidad y análisis financiero aplicado.
Diseño e implementación de	Programación de paseos e	Desarrollar el sentido de	<ul style="list-style-type: none"> • Program 	Proprietario	6 meses	\$3.000.000	<ul style="list-style-type: none"> • Número de eventos 	

políticas motivacionales en la empresa	integración	<p>pertenencia de los empleados</p> <p>Mejorar el nivel de ingreso de los empleados como herramienta motivacional para lograr su buen desempeño y una buena atención hacia los clientes.</p>	<p>acción de actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> Ejecución de actividades 		s		<p>o estímulos de motivación realizados/ planeados %de cumplimiento</p>	<p>6 eventos de motivación realizados durante el año.</p> <p>90% de eventos realizados</p>
Incrementar la participación en el mercado	<p>Desarrollar un Plan de Mercadeo encaminado a ampliar el número de clientes.</p> <p>Implementación de</p>	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el número de clientes actuales Incrementar el reconocimiento 	<p>Desarrollar campañas Publicitarias en los principales medios de comunicación regionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> Proprietario Gerente 	6 meses	\$3.800.000	<ul style="list-style-type: none"> Número de nuevos clientes % nuevos clientes Número De nuevos 	10% incremento en ventas

	<p>campaña publicitaria para atraer nuevos clientes aprovechando la obtención de créditos y la excelente ubicación geográfica del Almacén para la captación de nuevos clientes. Afianzar los altos niveles de atención y servicio para lograr satisfacer a los clientes Implementación de campaña publicitaria</p>	<p>imiento en el mercado</p>					<p>clientes X inversión</p> <ul style="list-style-type: none"> • % incremento en ventas 	
--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--

	<p>aprovechando la existencia de medios de comunicación y de la tecnología</p> <p>Innovar en los productos y servicios que ofrece el Almacén para incrementar la participación en el mercado.</p>							
Desarrollo del Talento Humano	Capacitar al talento humano en distintas áreas atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr Observar Satisfacción del cliente interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Seminarios y talleres • Cursos SENA • Actividades recreativas y sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerentes • Empleados 		\$ 300.000	No. de actividades Programadas x No. Participantes % de cumplimiento.	5 capacitaciones implementadas al año 80% capacitaciones implementadas

Tabla 42. Plan operativo de mercadeo Almacén La Japonesa

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	TIEMPO	RECURSOS		RESPONSABLE	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACION
						ECONOMICOS	HUMANOS			
Lograr un mayor posicionamiento del Almacén La Japonesa en la ciudad de Pasto.	Penetración en el Mercado	Incrementar la publicidad en los mercados actuales y potenciales.	Seleccionar los medios masivos más adecuados y aceptados en la comunidad de la ciudad de Pasto.	Conquistar el mercado de bienes tecnológicos en la ciudad de pasto en un año	12 meses	5.000.000	Gerente, Jefe de mercadeo, Colaboradores	Jefe de mercadeo	Participación en el mercado = Crecimiento en el mercado participativo / Crecimiento del sector *100	Base de datos
			Uso de la imagen corporativa.							
			Destinar una parte de las utilidades obtenidas en el presente año para actividades publicitarias.							
Ganar una mayor Participación	Desarrollo de productos	Brindar una oferta comercial diversificada y con	Distribuir nuevos productos para brindar nuevas alternativas de compra a los clientes.	Aumentar el volumen de ventas en un	6 meses	10.000.000	Gerente, Jefe de mercadeo, Fuerza	Gerente	Participación total en el mercado =	Facturas

ción en ventas en el mercado de Pasto al finalizar el primer semestre del año 2011.		novedosos productos que satisfagan las cambiantes necesidades y deseos del cliente.	Identificar proveedores de nuevas líneas de productos.	20% en el primer semestre del año 2011			de ventas		Ventas totales de la empresa en la categoría / Ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría * 100	
			Hacer una selección de cotizaciones de proveedores, que más se ajusten al presupuesto del Almacén.							
	Integración horizontal		Reuniones de evaluación con los gerentes de las empresas del mismo sector, sobre la							

sobre la posibilidad de adquirir bienes, servicios y tecnología desde el exterior y

			realizar contactos directos con las empresas fabricantes, con el fin de evitar el intermediario (proveedor).							
	Penetración en el mercado	Realizar una adecuada mezcla promocional que estimule la acción de compra del cliente actual y potencial.	Programar y realizar promociones, descuentos y ofertas.	Incrementar las ofertas y promociones en un 40% en el primer trimestre del año 2011	3 meses	5.000.000	Gerente, Jefe de mercado, Colaboradores	Gerente, Jefe de mercado, Proveedores	$\frac{\text{Satisfacción del cliente} = \text{Numero de clientes satisfechos} / \text{Total clientes} * 100}{\text{Nivel de promociones y ofertas} = \frac{\text{Promociones y ofertas realizadas}}{\text{Promociones y ofertas}}}$	Sondeo de opinión

Nivel de promociones y ofertas = Promociones y ofertas realizadas / Promociones y ofertas

									planeadas * 100	
		Realizar reuniones de negociación con proveedores para efectuar una adecuada oferta de bienes y servicios al cliente.	Programar con los proveedores la capacitación de vendedores del Almacén.	Aumentar en un 15% la participación de los proveedores en la generación de estímulos de compra en el cliente.	Quincenal	5.000.000	Gerente, Proveedores	Gerente, Jefe de mercado, Proveedores	Reuniones comerciales = Numero de reuniones realizadas / Numero de reuniones planeadas * 100	Actas de reunión
	Programar con los proveedores la demostración de productos nuevos o que posean características que requieren explicaciones detalladas y asesoría especializada.		Quincenal							
	Programar con los proveedores la entrega de, paquetes de premios especiales, regalos, descuentos y bonificaciones en		Mensual							

			los productos.							
Optimizar el servicio de atención al cliente en el punto de venta donde opera el Almacén La Japonesa.	Penetración en el mercado	Diferenciar las actividades comerciales del Almacén por su excelente atención y novedad en los servicios que ofrece.	Realizar propaganda visual y radial dentro del establecimiento.	Incrementar en un 20% las ventas	6 meses	5.000.000	Jefe de mercado, Fuerza de ventas	Gerente, Jefe de mercado, Fuerza de ventas	Variación de las ventas = Ventas periodo actual / Ventas periodo anterior * 100	Facturas
			Mejorar el sistema de administración de quejas, solicitudes y sugerencias.	Mejorar en un 98% las quejas, solicitudes y sugerencias.	6 meses	5.000.000	Colaboradores	Gerente, Jefe de mercado, Colaboradores	Índice de quejas, solicitudes y sugerencias = Numero de	Clientes de la empresa

									quejas, solicitudes y sugerencias periodo anterior * 100	
									$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Numero de quejas y solicitudes solucionados}}{\text{Total quejas y solicitudes}} * 100$	
			Capacitar la fuerza de ventas en áreas de mercadeo y atención al cliente.	Lograr la cualificación del 100% de los trabaja	semestral	5.000.000	Gerente, Jefe de mercado	Gerente, Jefe de mercadeo	Satisfacción del empleado =	Sondeo de opinión al cliente interno

Numero de empleados

				dores en áreas de mercadeo y atención al cliente					satisfechos / Total empleados * 100	
									Nivel de capacitación = Numero de capacitaciones realizadas / Numero de capacitaciones planeadas * 100	
Mantener la fidelidad y satisfacción del cliente actual como factor	Penetración en el Mercado	Prestar un mejor servicio al cliente, que sobrepase sus expectativas y necesidades	Realizar talleres educativos al personal, referentes al manejo de la formalidad y el trato con el cliente.	Alcanzar un 95% de clientes satisfechos	6 meses	5.000.000	Especialista en atención y servicio al cliente.	Gerente, Jefe de mercadeo	Satisfacción del cliente = Clientes actuales / Total clientes * 100	Clientes de la empresa
			Manejar el servicio a domicilio		12 meses	5.000.000	Gerente, Jefe			

dinamizador de la gestión comercial del Almacén.		des.	mediante la promoción y comunicación de este servicio.		s		de mercadeo			opinión		
			Reforzar la acumulación de puntos con la tarjeta de cliente fiel, para redimirlos por accesorios coleccionables con un número determinado de puntos.									
			Realizar llamadas telefónicas y enviar tarjetas de invitación para que visiten el lugar.								12 meses	1.000.000
			Premiar la fidelidad del cliente a través de la realización de rifas.								12 meses	5.000.000
Desarrollo de servicios			Realizar eventos para épocas y fechas especiales.	Incrementar en un 40% las ventas	Fechas especiales	5.000.000	Gerente, Jefe de mercadeo, Colabo	Gerente, Jefe de mercadeo, Colabo	Desarrollo de actividades = Numero de			

				en épocas especiales.			radore s	radore s	actividades realizadas / Numero de actividades planeadas * 100	
Desarrollo de Producto	Ofrecer diversidad de líneas y productos que estimulen la acción de compra del cliente actual y potencial	Convertir las góndolas de exhibición en lugares con vida y llamativos al cliente.	Realizar ofertas de productos por temporada, introducción o exhibición de productos.	Satisfacer al cliente en un 90% en cuanto a la oferta de productos.	6 meses	2.000.000	Gerente, Proveedores	Gerente, Proveedores	Satisfacción del cliente = Clientes actuales / Total clientes * 100	
COSTO TOTAL DEL PLAN = \$63.000.000										

9.4 INDICADORES DE GESTIÓN

En este punto se plantean indicadores de gestión que permitan medir el grado de eficiencia y eficacia del personal, como también la adecuada utilización de los recursos.

Además de los indicadores propuestos en el plan de acción se proponen los siguientes para la administración del Almacén la japonesa.

• **SUMINISTROS**

Indicador de inmovilización	=	<u>Inventario Inmovilizado</u> Ventas anuales
Movilidad de los inventarios	=	<u>Inventarios.</u> Capital contable
Rotación de créditos pasivos	=	<u>Compras anuales.</u> Saldo promedio de los proveedores x 360
Plazo medio de créditos pasivos	=	<u>360.</u> Rotación de créditos pasivos

• **INDICADORES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Productividad de mano de obra	=	<u>Producción.</u> Horas-hombre trabajadas
Ausentismo	=	<u>Horas-hombre ausentes.</u> Horas-hombre trabajadas
Índice de tipos de trabajo	=	<u>No. de empleados de ventas</u> No. de empleados administrativos
Importancia de los salarios	=	<u>Total salario pagados</u> Costos de producción
Índice prestaciones-trabajadores	=	<u>Prestaciones pagadas</u> Total trabajadores

Indicador de rotación de trabajadores	=	<u>Total de trabajadores retirados.</u> Número promedio de trabajadores
Indicador ventas-trabajador	=	<u>Ventas totales.</u> Número promedio de trabajadores

• **INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA**

Indicador capital de trabajo	=	<u>Capital de trabajo</u> Activo circulante
Indicador de recaudo	=	<u>Total facturación</u> Total recaudado
Indicador punto de equilibrio	=	<u>Punto de equilibrio</u> Ventas totales
Punto de equilibrio	=	<u>Gastos fijos</u> Margen en porcentaje
Indicador de política financiera	=	Obligaciones de corto plazo <u>Obligaciones de largo plazo</u> Activo circulante Activo fijo plazo
Independencia financiera	=	<u>Capital contable</u> Activo total
Autofinanciamiento	=	<u>Reservas de capital</u> Capital social
Punto de equilibrio	=	<u>Gastos fijos.</u> Margen en porcentaje

INDICADORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Rentabilidad por producto	=	<u>Margen.</u> Total ventas
Contribución por producto	=	<u>Margen individual</u> Margen total
Índice de comercialidad	=	<u>Venta producto</u> Ventas totales
Nivel de calidad	=	<u>Total productos sin defectos</u> Total productos elaborados
Participación de defectos	=	<u>Total productos con defecto "X"</u> Total productos con defectos

- ABASTECIMIENTO

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo del lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas, entre otros.
Entregas	Número y	Pedidos	Costos de recibir

perfectamente recibidas	porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$	pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.
Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes

- 3. INVENTARIOS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Índice de Rotación de Mercancías	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Ventas Acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$	Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Para poder trabajar con este principio es fundamental

			mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.
Índice de duración de Mercancías	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	Inventario Final x 30 días	Altos niveles en ese indicador muestran demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que esta corriendo con el riesgo de ser perdido o sufrir obsolescencia.
		Ventas Promedio	
Exactitud del Inventario	Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico	Valor Diferencia (\$)	Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución. Se puede hacer también para exactitud en el número de referencias y unidades almacenadas
		Valor Total de Inventarios	

4. SERVICIO AL CLIENTE

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al

			servicio al cliente y el recaudo de la cartera.
Cuidado de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.
Causales de Notas Crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\frac{\text{Total Notas Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa

5. FINANCIEROS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costos Logísticos	Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	$\frac{\text{Costos Totales Logísticos}}{\text{Ventas Totales de la Compañía}}$	Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente. Siendo el transporte el que demanda mayor interés.
Márgenes de Contribución	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes	$\frac{\text{Venta Real Producto}}{\text{Costo Real}}$	Sirve para controlar y medir el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada

	de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	Directo Producto	referencia y su impacto financiero en la empresa.
Ventas Perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	$\frac{\text{Valor Pedidos no Entregados}}{\text{Total Ventas Compañía}}$	Se controlan las ventas perdidas por la compañía al no entregar oportunamente a los clientes los pedidos generados. De este manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por esta causa
Costo por cada 100 pesos despachados	De cada 100 pesos que se despachan, que porcentaje es atribuido a los gastos de operación.	$\frac{\text{Costos Operativos Bodegas}}{\text{Costo de las Ventas}}$	Sirve para costear el porcentaje de los gastos operativos de la bodega respecto a las ventas de la empresa.

CONCLUSIONES

Para el desarrollo de un Plan Estratégico se debe aprender a descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles en el marco de ellas, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, ejecutar los planes correctamente para que sucedan según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias. Es así, como el Plan Estratégico debe ser entendido como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia, con la convicción de que el futuro deseado es posible, si se construye una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, es decir, se debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización para alcanzar las metas propuestas. Por tal razón, los resultados obtenidos en el presente trabajo, indican que:

- El Plan Estratégico permitió evaluar la situación actual del Almacén La Japonesa, mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos de la planeación que evidencian la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades del medio, minimizar el impacto de las amenazas externas y utilizar las fortalezas internas para disminuir las debilidades que posee la organización.
- La llegada de nuevos competidores al mercado nariñense hace que el medio en el cual se desarrolla la actividad económica del Almacén La Japonesa sea más competitiva; razón por la cual la empresa debe prever y hacer frente a las situaciones que se presentan en el entorno a partir de las fortalezas que posee.
- Las estrategias y actividades planteadas se realizaron teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa, el segmento de mercado al cual se dirigen todos los esfuerzos de mercadeo y las necesidades de incremento de volumen de ventas, posicionamiento y participación de la empresa en el mercado local.
- El presente trabajo desarrollado en el Almacén La Japonesa permitió conocer los procesos, mercados, clientes y habilidades para orientar y manejar a largo plazo los factores claves de éxito de la empresa, con el fin de contribuir al fortalecimiento y optimización del mejoramiento del nivel competitivo, posicionamiento y participación de la organización en el mercado local, a través del establecimiento y desarrollo de las actividades formuladas en el plan de acción contemplado en la presente investigación.
- El estudio de una empresa requiere el uso de diferentes matrices, todas estas pueden interactuar para dar un diagnóstico que aproxima al gerente a la realidad de la empresa, por lo general las matrices arrojan datos cualitativos

los cuales luego de la interpretación permiten la elaboración de las diferentes estrategias; en la mayoría de los casos el éxito de la implementación de estas matrices depende de quien interpreta los resultados obtenidos, lo cual no significa que solo esto es importante, es de vital importancia también la selección de la información que va alimentar las matrices, esto se debe a que si se selecciona una información inadecuada o poco confiable, la interpretación se hará para un escenario tergiversado y por tanto la implementación de las estrategias no se podrán realizar de acuerdo a la planeación. Estas matrices permiten hacer un diagnostico de la empresa, pero también permiten vislumbrar el estado de los entornos en los que se desempeña la empresa, lo cual es importante para el gerente pueda contextualizar y aterrizar todos los planes de la empresa en cada entorno con conocimiento relativamente pleno de las condiciones en que se encuentran.

- Para el caso de LA JAPONESA TECNOLOGÍA vemos que los entornos son muy favorables para este tipo de empresas, esto se debe a la necesidad de la sociedad por poseer todos los adelantos tecnológicos disponibles. Esta necesidad va acompañada por el estímulo que ofrecen entornos como el político, social y cultural los cuales hacen de este negocio el más rentable de la actualidad. Para el caso de Colombia es claro que la dificultad no está en la adquisición de estos productos si no que está en la preparación mental para hacer uso de los mismos, así como la producción de los mismos, vemos claramente que hay focos mundiales de producción de tecnología lo cual les genera una ventaja competitiva y comparativa muy amplia. Es entonces en este contexto que las empresas dedicadas a la distribución de productos tecnológicos aportan al dar acceso a la sociedad a los mismos; como consecuencia de esto se espera que la calidad de vida de los habitantes mejore al usar estos productos que han sido desarrollados para simplificar las tareas cotidianas y por tanto incrementar la productividad en general de la población.

RECOMENDACIONES

El Plan Estratégico es una herramienta que guía a los directivos de una organización a partir de la formulación de estrategias que orientan a la empresa, hacia la ejecución de actividades específicas, tendientes hacia la consecución y cumplimiento de los objetivos y metas del Almacén en el mediano y largo plazo. En este sentido, es importante que el Almacén La Japonesa siga las siguientes recomendaciones que le permitirá mejorar su gestión empresarial:

- Es necesario que la empresa Almacén La Japonesa, mejore sus debilidades, para incrementar las habilidades que generen una mayor competitividad en el mercado local. Por lo tanto es recomendable enfocar el mercadeo hacia el desarrollo de productos, desarrollo de servicios y la penetración en el mercado, lo cual incrementa el nivel de satisfacción del cliente actual, la atracción del cliente potencial, el incremento de la participación en el mercado local y el aumento de los índices de rentabilidad, que les permitirá crecer y/o mantenerse en el mercado, pese a las dificultades y riesgos que presenta el ambiente externo.
- Es importante la creación de un departamento de Talento Humano que se encargue de todos los aspectos relacionados con el personal, con el fin de promover la generación de sentido de pertenecía y satisfacción por parte del empleado hacia la empresa y a su cargo.
- Comunicar oportunamente a todo el personal de la empresa la filosofía corporativa, para lograr una correcta alineación de las personas hacia la consecución de los objetivos organizacionales, a través del mejoramiento de las relaciones y el alcance de un mayor nivel de comunicación continuo entre todas áreas y personas que laboran en el Almacén, con el fin conocer sus opiniones y mejorar el ambiente laboral a través de la participación del personal en el proceso de toma de decisiones.
- Motivar al personal hacia el aprovechamiento de los programas de capacitación del recurso humano en áreas administrativas, mercadeo, sistemas y atención al cliente, ya que éstas son la base para el desarrollo y alcance de una mayor eficiencia y competitividad empresarial.
- Fomentar la sinergia organizacional en el Almacén La Japonesa, creando ambientes de participación del talento humano para generar un proceso de aprendizaje continuo, en el cual el empleado tenga la posibilidad de aplicar en su puesto de trabajo las herramientas de liderazgo que generen mejores

relaciones con el cliente y contribuyan al mejoramiento del ambiente laboral y desarrollo sostenible de la cultura organizacional.

- Para mantenerse y mejorar el corto, mediano y largo plazo la empresa necesita aprovechar las oportunidades externas y las fortalezas internas, para generar alternativas que le permitan diversificar sus líneas de productos y servicios y al mismo tiempo penetrar en el mercado actual y potencial, a través de la planificación y destinación de un porcentaje de recursos económicos, hacia las actividades de publicidad y promoción, que no solo destaquen cualidades que posee la empresa en cuanto a los productos, precios y ventajas competitivas, sino que también influyan y generen recordación del buen nombre de la empresa en el cliente actual y potencial.
- Realizar mayores esfuerzos en el diseño e implementación de estrategias de mercadeo, enfocadas hacia la utilización de herramientas publicitarias, con el fin de llegar al cliente actual y potencial, a través de pautas en los medios de comunicación local, como emisoras de alta audiencia, periódicos de alta circulación, canales de televisión local, internet y actividades complementarias de merchandising en el punto de venta.

BIBLIOGRAFIA

CAICEDO. Luis A. Plan Estratégico Integral orientado a la competitividad de la empresa Maquinagro S.A. Tesis pregrado Universidad de Nariño. San Juan de Pasto 2009

LARA. Janet A. Desarrollo e implementación de un plan estratégico para la empresa "Punto Comercializado". Tesis de pregrado Universidad de Nariño. San Juan de Pasto 2009.

LAGOS Oswaldo y Sotelo Álvaro A Planeación estratégica para K-TRONIX Bogotá. Tesis de pregrado Universidad de Nariño. San Juan de Pasto 2007.

MADDEN, Paul Gultinan. Gerencia del Marketing estrategias programas. Sexta edición. Cap 2, gerencia de marketing. México 1997.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. Prentice Hall. Colombia 1998.

KOTLER, Phillip. Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing, Sexta Edición. Colombia 1999.

BRUNET, Ignacio y Ángel Belzunegui, Empresa y Estrategia en la Perspectiva Global, Barcelona: Editorial Ariel S.A., 2000.

CHIAVENATO Adalberto, Introducción a la Gerencia Estratégica de la administración, Tercera Edición, Editorial McGraw Hill, 2003.

Hernández Sampieri, Roberto (1998) *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Editores. México

CHIAVENATO. Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición. Pág. 225 a 231

STANTON ETZEL WALKER, Fundamentos de Marketing. 11 ed. México: McGraw Hill, 1999.

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

LARA León Janeth A.. Universidad De Nariño, Programa Administración de Empresas Año 2009. Desarrollo e Implementación De Un Plan Estratégico Para La Empresa Punto Comercializador En La Ciudad de San Juan De Pasto Años 2009-20011.

NETGRAFIA

Disponible en:

<http://www.virtuacursos.com/ma/marke1.htm>

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

<http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionprocesoadministrativo/

<http://calidad.uan.edu.mx/diplomado/documentos/modulo2/planestr.pdf>.

<http://www.emagister.com/gerente-operativo-o-gerente-estrategico-cursos-662200.htm>

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>.

<http://rossami.files.wordpress.com/2008/11/matriz-bcg-1.jpg>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa2.shtml#invcuant>

<http://tgrajales.net/investipos.pdf>

<http://padron.entretemas.com/paradigmas.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos18/recoleccion-de-datos/recoleccion-de-datos.shtml>

<http://www2.eco.uva.es/ana/CAP5.%20puntos%20clave.pdf>

<http://translate.google.com.co/translate?hl=es&sl=en&tl=es&u=http%3A%2F%2Fwww.marketingteacher.com%2Flesson-store%2Flesson-shell-directional-policy-matrix.html>

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7pm9CwO_QAkJ:www.notes.org/download%3Fd%3DnwCrC0ybvvuB5+ENFOQUE+DE+LA+SHELL&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co

<http://translate.google.com.co/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.businessballs.com/portersfiveforcesofcompetition.htm>

<http://translate.google.com.co/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://rapidbi.com/created/porterfiveforces.html>

http://es.wikipedia.org/wiki/Ley_de_reformas_al_C%C3%B3digo_Sustantivo_del_Trabajo_de_Colombia

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta aplicada a los clientes mayoristas de LA JAPONESA en la ciudad de Pasto.

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

Encuesta dirigida a clientes mayoristas de LA JAPONESA.

Objetivo General: Identificar las posibles variables que afectan la decisión de compra de los diferentes clientes mayoristas de LA JAPONESA

Objetivos específicos

- Hacer un seguimiento a los clientes mayoristas de LA JAPONESA, con el fin de identificar sus decisiones de compra.
- Realizar una encuesta a 20 clientes mayoristas con el fin de identificar los aspectos más relevantes que han sido decisivos para escoger a LA JAPONESA como proveedor
- Tabular la información recolectada por medio de esta encuesta con el fin de conocer las debilidades que tiene la empresa y poder así plantear estrategias de mejoramiento

1. ¿Está usted registrado ante Cámara de Comercio?

a.) Sí ___ b.) No ___ ¿por qué? _____

2. ¿Cómo maneja el pago a sus proveedores principalmente?

a.) De contado _____

b.) A crédito _____

c.) Otro _____

¿Cuál? _____

3. ¿Cuál de las siguientes categorías representa el mayor porcentaje de ventas en su negocio? La suma de los porcentajes debe ser igual a 100%.

PRODUCTOS

a.) Sistemas de almacenamiento (USB, SD, MSD, M2) _____ %

b.) Reproductores Multimedia (MP3, MP4, iPod) _____ %

c.) Celulares y Teléfonos _____ %

d.) Cámaras Digitales y de Video _____ %

e.) Computadores y Accesorios _____ %

f.) Videojuegos _____ %

g.) Audio y Video (LCD, Equipos de Sonido, DVD) _____ %

4.) ¿Qué aspectos usted considera que han sido de gran relevancia para escoger a LA JAPONESA como su proveedor? Ordene de 1 a 6 según su grado de importancia, donde 1 es muy importante y 6 es menos importante.

- a.) Reconocimiento y Trayectoria _____
- b.) Precios ofrecidos _____
- c.) Variedad de productos y marcas _____
- d.) Garantía _____
- e.) Forma de Pago _____
- f.) Cumplimiento en la entrega de los pedidos _____

5.) ¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos de mercancía a LA JAPONESA de los siguientes artículos?

- a) Diariamente _____
- b) Semanalmente _____
- c) Quincenalmente _____
- d) Mensualmente _____
- e) Otro _____
- ¿Cuál? _____

6) De las siguientes categorías, cuales son las que prefiere adquirir en LA JAPONESA. Ordene de 1 a 7 según su grado de preferencia

CATEGORIA

- a.) Sistemas de almacenamiento (USB, SD, MSD, M2) _____
- b.) Reproductores Multimedia (MP3, MP4, iPod) _____
- c.) Celulares y Teléfonos _____
- d.) Cámaras Digitales y de Video _____
- e.) Computadores y Accesorios _____
- f.) Videojuegos _____
- g.) Audio y Video (LCD, Equipos de Sonido, DVD) _____

7.) ¿Cuanto invierte usted en promedio en sus pedidos de mercancía en LA JAPONESA? Marcar con una X.

CATEGORIA	RENGO				
	\$0- \$500,00 0	\$500,001- \$1,000,00 0	\$1,000,001 - \$2,000,000	\$2,000,00 1 - \$3,000,00 0	\$3,000,00 1 en adelante
COMPUTADOR Y ACCESORIOS					
AUDIO Y VIDEO					
SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO					
REPRODUCTORES MULTIMEDIA					
CELULARES Y TELEFONOS					
VIDEOJUEGOS					
CAMARAS DIGITALES Y VIDEO					

8.) ¿Como le ha parecido el servicio prestado por el personal de LA JAPONESA?

- a.)Excelente _____
- b.)Bueno _____
- c.)Regular _____
- d.)Malo _____

9.) ¿Qué piensa usted de los precios ofrecidos por la Japonesa con respecto a los demás distribuidores locales y nacionales?

- a.) Son favorables _____
- b.) Aceptables _____
- c.) Regulares _____
- d.) Nada competitivos _____

10.) ¿Que artículos quisiera usted que Almacenes la Japonesa distribuya en el futuro?

11.) ¿Que sugerencias le haría usted a almacenes La Japonesa?

Anexo B. Formato de encuesta aplicada al consumidor de artículos tecnológicos en LA JAPONESA ubicada en la ciudad de Pasto.

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

Encuesta dirigida a clientes de LA JAPONESA.

Objetivo: Identificar y establecer el perfil del consumidor real sus gustos y preferencias y las posibles variables que influyen en la decisión de compra de productos tecnológicos.

Objetivos específicos

- Hacer un seguimiento a los clientes reales de LA JAPONESA con el fin de conocer cuáles son sus gustos y preferencias.
- Determinar qué tipo de clientes son los que compran en almacenes LA JAPONESA, identificando su estrato, género, edad, entre otros
- Encuestar a los clientes reales de LA JAPONESA para conocer cuál es la imagen que tienen de esta, así como también sus debilidades y fortalezas
- Tabular la información recopilada de esta en cuenta con el fin de conocer de conocer las debilidades y fortalezas de la empresa y establecer estrategias de mejoramiento.

1. Edad

15 a 20 _____ 21 a 25 _____ 26 a 30 _____ 31 a 35 _____

2. ¿Cuál es su nivel académico?

Bachiller _____ Técnico _____ tecnólogo _____ profesional _____ otro _____

3. ¿Cuál es su nivel de ingresos? SMLV= \$515.000

Menos de 1 SMLV _____

Entre 1 y 2 SMLV _____

Entre 2 y 3 SMLV _____

Entre 3 y 4 SMLV _____

Más de 4 SMLV _____

4. ¿Cuánto gasta al año en productos informáticos y de tecnología?

- Nada _____
- Menos de \$800.000 _____
- Entre \$801.000 y \$1.600.000 _____
- Entre \$1.601.000 y \$2.200.000 _____
- Entre \$2.201.000 y \$3.000.000 _____
- Más de \$3.000.000 _____

5. ¿De los siguientes atributos, cuales lo impulsa a comprar los artículos tecnológicos que se ofrecen en LA JAPONESA ordene de 1 a 8 según su grado de importancia, donde 1 es el más importante y 8 el menos importante?

- a.) Precio _____
- b.) Calidad _____
- c.) Innovación _____
- d.) Variedad de usos _____
- e.) Marca _____
- f.) Garantía _____
- g.) Servicio posventa _____
- h.) Presentación del producto _____

6. ¿De los siguientes aspectos cuales influyen para que usted prefiera realizar sus compras en LA JAPONESA? Califique de 1 a 5 según el grado de importancia donde: 5 muy importante, 4 importante, 3 poco importante, 2 sin importancia y 1 indiferente.

	1	2	3	4	5
a.) Reconocimiento de la empresa					
b.) Servicio y amabilidad					
c.) Precio					
d.) Grado de conocimiento de los vendedores					
e.) Servicio posventa					
f.) Presentación de los vendedores					
g.) Ubicación del almacén					
h.) Presentación del almacén					
i.) Variedad de surtido y marcas					
j.) Facilidad de pago					

7. ¿En este último año cuantas veces ha realizado compras de productos tecnológicos en la empresa LA JAPONESA?

Ninguna _____ entre 1 y 3 _____ entre 4 y 6 _____ más de 6 _____

8. Que marcas cree usted que debe LA JAPONESA incrementar tanto en cantidad como en diversidad de productos para aumentar sus ventas?

- a) SONY _____
- b) SAMSUNG _____
- c) PANASONIC _____
- d) APPLE _____
- e) HP _____
- f) COMPAQ _____
- g) LG _____
- h) KINGSTON _____
- i) ACER _____
- J) XBOX _____

Otras, ¿Cuáles? _____

9. Como cliente de LA JAPONESA Califique en una escala de 1 a 5 los siguientes factores de acuerdo a su grado de satisfacción donde: 5 muy satisfecho, 4 satisfecho, 3 poco satisfecho, 2 insatisfecho, 1 Muy insatisfecho

	1	2	3	4	5
a.)Servicio, agilidad y atención prestada					
b.)Nivel de conocimiento de los vendedores					
c.)Variedad de marcas y productos					
d.)Precio					
e.)Calidad					
f.)Ubicación					
g.)Garantía y servicio posventa					

10. Estaría dispuesto a seguir comprando en LA JAPONESA

SI _____ NO _____

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo C. Formato de encuesta aplicada al gerente de LA JAPONESA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta dirigida al distribuidor de LA JAPONESA

Objetivo General: Identificar las debilidades y fortalezas que tiene la empresa

Objetivos específicos

- Realizar una encuesta al gerente de la empresa con el fin de conocer su posición frente a la situación de la empresa
- Determinar cuáles son las falencias que tiene la empresa en cuanto al manejo interno de esta, como también a su grado de competitividad.

1 ¿Las áreas de la empresa se encuentran debidamente estructuradas, en cuanto a sus funciones y responsables?

SI _____ NO _____

2. LA JAPONESA., realiza capacitación y asesoramiento al personal permanentemente:

a) SI ___ b) NO ___

De qué tipo _____

3. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan en LA JAPONESA?

- a) Falta de personal _____
- b) Falta de motivación y capacitación al personal _____
- c.) Falta de relaciones publicas _____
- d.) Falta de promoción en ventas _____
- e) Falta de planeación y dirección _____
- e.) Otras cuales _____

4. La japonesa cumple con el pago de parafiscales:

Salud	SI	___	NO	___
Pensión	SI	___	NO	___
Comfamiliar	SI	___	NO	___
SENA	SI	___	NO	___
ICBF	SI	___	NO	___

