

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FOTO ESTUDIO LIDA EN SAN
ANDRES DE TUMACO – NARIÑO (2011-2013)**

LIDA MIREY PEREZ DAZA

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

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FOTO ESTUDIO LIDA EN SAN
ANDRES DE TUMACO – NARIÑO (2011-2013)**

LIDA MIEREY PEREZ DAZA

**Trabajo de grado modalidad de pasantía presentado como requisito para
optar al título de Administradora de Empresas**

**Asesor:
ESP. CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**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 de sus autores”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de Octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del presidente de tesis

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2011

RESUMEN

Hoy en día con mayor frecuencia es necesario tener en cuenta la planeación estratégica, dicha Planeación es de tipo fundamental para la organización ya que en ésta se planean y toman decisiones futuras que ayudaran al éxito o a la buena marcha de la empresa u organización, en este estudio de Planeación Estratégica es donde se va a prever el futuro de la empresa, así como el desarrollo de las actividades para el buen funcionamiento de la misma.

ABSTRACT

Today it is more often necessary to consider strategic planning, such planning is essential for the organization such as in this planned and future decisions that will help the success or the smooth running of the company or organization, in this Strategic Planning study is where you will foresee the future of the company as well as the development of activities for the smooth running of it.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PRESENTACION DE LA INVESTIGACION.....	14
1.1 TÍTULO	14
1.2 TEMA DE INVESTIGACION	14
1.2.1 Descripción del problema.....	14
1.2.1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.2.1.2. Formulación Del Problema.....	15
1.2.1.3. Sistematización del problema	15
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACION	17
4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	18
4.1. MARCO TEÓRICO	18
4.1.2 Definición de la Planeación Estratégica	18
4.1.3. Importancia de la Planeación Estratégica	18
4.1.4. Ventajas y Desventajas de la Planeación Estratégica	19
4.1.5 Etapas del proceso de planeación estratégica:.....	20
4.1.5.1 Primera etapa: Principios corporativos:.....	20
4.1.5.2 Segunda etapa: Diagnostico estratégico.....	20
4.1.5.3 Tercera etapa (Direccionamiento Estratégico)	25
4.1.5.4. Cuarta etapa (Opciones Estratégicas)	25

4.1.5.5	Quinta Etapa de la decisión.	29
4.1.6	(Plan Operativo).	29
4.1.7.	Indicadores de Gestión	30
4.2	MARCO CONCEPTUAL	30
4.3	MARCO ESPACIAL	31
4.4	MARCO CONTEXTUAL.....	31
5.	ANTECEDENTES	33
6.	ASPECTOS METODOLOGÍCOS.....	35
6.1	TIPO DE ESTUDIO	35
6.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	35
6.3	FUENTES TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN ...	35
7.	PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA FOTO ESTUDIO LIDA	36
7.1	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FOTO ESTUDIO LIDA	36
7.1.1	Análisis Interno.....	36
7.1.1.1.	Análisis De Las Capacidades internas	44
7.1.2.	ANALISIS EXTERNO.....	47
7.1.2.1.	Factores del entorno	47
7.1.2.2.	Análisis de las variables externas	52
7.1.3	Análisis DOFA (Foto Estudio Lida).....	55
7.2.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FOTO ESTUDIO LIDA.	57
7.3.	FORMULACIÓN U OPCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA EMPRESA FOTO ESTUDIO LIDA	58

7.4.	FORMULAR UN PLAN OPERATIVO Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA FOTO ESTUDIO LIDA.....	67
8.	CONCLUSIONES	72
9.	RECOMENDACIONES	73
	BIBLIOGRAFIA	74
	NETGRAFIA.....	75
	ANEXOS	76

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Perfil De La Capacidad Interna (PCI) De La Empresa Foto Estudio Lida.....	43
Cuadro 2. Matriz factores internos (MEFI) (Foto Estudio Lida)	45
Cuadro 3. La Matriz Del Perfil Competitivo (MPC)	46
Cuadro 4. Matriz Del Perfil De Oportunidades Y Amenazas En El Medio (POAM)	51
Cuadro 5. Matriz de los factores externos (MEFE) (Foto Estudio Lida)	54
Cuadro 6. Aplicación de la DOFA	56
Cuadro 7. Aplicación de la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	59
Cuadro 8. Aplicación de la matriz BCG	61
Cuadro 9. Matriz Interna-Externa (Foto Estudio Lida)	62
Cuadro 10. Aplicación de la matriz (MCPE) de la empresa Foto Estudio Lida.....	66
Cuadro 11. Plan operativo para fomentar la capacitación de nuestro capital humano en pro de enriquecer a la empresa.	68
Cuadro 12. Plan de acción para realizar la contratación de un nuevo local que facilite promocionar los productos y servicios de la empresa y de esta manera ser reconocidos en el mercado.	69
Cuadro 13. Plan de acción para realizar alianzas con empresas determinadas que fortalezcan la publicidad de la empresa foto estudio Lida.	70
Cuadro 14. Plan de acción para crear estrategias para la penetración, e incursión y desarrollo de los productos y servicios de la empresa Fotoestudio Lida en otros mercados.....	71

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriz FODA	24
Figura 2. PEYEA	26
Figura 3. Matriz BCG.....	27
Figura 4. Aplicación De La Matriz BCG (Foto Estudio Lida).....	60
Figura 5. La matriz BCG es presentada de la siguiente forma:.....	61
Figura 6. Aplicación de la matriz I-E.....	62
Figura 7. La matriz de la gran estrategia.....	64

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	77
Anexo B. LA MATRIZ AODF PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ..	79
Anexo C. LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).....	80
Anexo D. LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)	81
Anexo E. LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – MCPE.....	82
Anexo F. MODELO PLAN OPERATIVO.....	

INTRODUCCIÓN

Cada vez con mayor frecuencia se escucha hablar acerca de la importancia de una buena planeación estratégica. Sin embargo, ¿Se entiende en qué consiste?, ¿Se aplica a cabalidad en las empresas?

“Lo que algunas personas pueden imaginar, otras pueden hacerlo realidad”. Atribuida a Julio Verne, esta frase parece resumir el espíritu de la planeación estratégica, dos palabras que constituyen para muchos una especie de varita mágica: casi con solo mencionarlas se alcanzara el éxito. Sin embargo, poco se sabe de este concepto, o bien se la comprende parcialmente y, por ende, en no pocas ocasiones produce resultados adversos. Claro que no es lo mismo planear en función de algo que habrá de ocurrir relativamente pronto que con miras a un futuro más lejano. O dicho en otros términos, la planeación que se requiere para el corto plazo es muy diferente de la que exigen el mediano y el largo plazo. Y esta última es, justamente, la única merecedora del adjetivo "estratégica".

Además en el presente trabajo se desarrollara una propuesta de planeación basada en tres etapas, la primera consta de la matriz de evaluación del factor externo, matriz del perfil competitivo y la matriz de evaluación del factor interno. La segunda etapa es la adecuación la cual está conformada por la matriz DOFA, la matriz posición estratégica y evaluación, la matriz de Acción (PEYEA, Matriz de Boston Consulting Group (BCG) y la matriz de Gran Estrategia (GE), la última etapa es la de decisiones que esta compuesta por la matriz de Planeamiento Estratégico Cuantitativo (MCPE) y como consecuencia una serie de estrategias que serán de gran utilidad para la empresa Foto Estudio Lida.

Tomás Miklos, "la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección".

1. PRESENTACION DE LA INVESTIGACION¹

1.1 TÍTULO

Se ha determinado como tema de la pasantía: Plan Estratégico para la Empresa Foto Estudio Lida en San Andrés de Tumaco – Nariño.

1.2 TEMA DE INVESTIGACION

El tema planteado se desenvuelve en el marco del trabajo empresarial, a través del cual se busca facilitar instrumentos empresariales en el área de planeación de la empresa Foto Estudio Lida de san Andrés de Tumaco para conseguir la aplicación de una planeación estratégica adecuada, logrando aumentar la capacidad de ventas y alcanzando una ventaja competitiva ante sus competidores como también mejorando sus funciones.

1.2.1 Descripción del problema

1.2.1.1. Planteamiento del problema: Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, a menos que la empresa se esté confrontando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro.

Además hoy es un mundo cambiante lleno de estrategias y se debe enfrentar a nuevos competidores, nuevos mercados y muchos factores; Por lo tanto la empresa Foto Estudio Lida a tomado la decisión de llevar a cabo un plan estratégico que lo conlleve a conocer todo lo que lo rodea a nivel externo e interno. Por otro lado también se toma la decisión de la planeación estratégica porque se están disminuyendo las ventas y la entrada de nuevos competidores en el mercado, por lo tanto se ve en la necesidad de buscar una ventaja competitiva en el medio.

¹ MENDEZ, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2da ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995

1.2.1.2. Formulación Del Problema

¿En qué medida un plan estratégico puede contribuir a mejorar la competitividad en la empresa Foto Estudio Lida en el municipio de san Andrés de Tumaco?

1.2.1.3. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual de la implementación de la planeación estratégica en la empresa Foto Estudio Lida?
- ¿Se han identificado deficiencias para la adecuada implementación de un plan estratégico en la empresa Foto Estudio Lida?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas en la mejora de la implementación de la planeación estratégica en la empresa Foto Estudio?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.1 OBJETIVO GENERAL

Crear un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Foto Estudio Lida en San Andrés de Tumaco – Nariño

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico preliminar para conocer la situación actual de la planeación estratégica e identificar las deficiencias existentes para su implementación en la empresa Foto Estudio Lida
- Elaborar el direccionamiento estratégico para lograr la eficiencia de la empresa Foto Estudio Lida.
- Desarrollar una formulación estratégica para actuar con eficiencia en el entorno que rodea a la empresa Foto Estudio Lida.
- Formular un plan operativo para llevar a cabo las estrategias detectadas en la empresa Foto Estudio Lida.
- Formular los indicadores de gestión para la mejora de la competitividad en la empresa Foto Estudio Lida.

3. JUSTIFICACION

El proyecto denominado Plan Estratégico para la Empresa Foto Estudio Lida en San Andrés de Tumaco – Nariño. Se fundamenta en la necesidad de solucionar deficiencias existentes e identificadas en dicha empresa en el área de planeación estratégica.

La problemática identificada sobre el cual se va a enfocar el proyecto básicamente se resumen en: la entrada de nuevos competidores en el mercado, disminución en ventas y necesidad de implementar un plan estratégico para conseguir una ventaja competitiva en el mercado.

Estos inconvenientes que se han venido presentando en la trayectoria de vida de dicha empresa, con la planeación estratégica sustentan el desarrollo de este proyecto en pro de la mejora continua como requisito fundamental para ofrecer a sus clientes productos de mayor calidad.

La importancia del proyecto radica en establecer pautas para que los propietarios y colaboradores que laboran en la empresa Foto Estudio Lida se apropien de la necesidad de implementar un plan estratégico y lograr de esta forma una ventaja competitiva y posicionarse en un nuevo mercado.

4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. MARCO TEÓRICO

4.1.1 Antecedentes de la Planeación Estratégica: “La Planeación Estratégica nació por el crecimiento industrial durante la década de los sesenta. Esta surge de los estudios de “Formulación de Políticas” y de “Estrategia Inicial”, las cuales fueron desarrolladas con miras a afrontar los múltiples cambios en el ambiente, posteriores a la Segunda Guerra Mundial”².

4.1.2 Definición de la Planeación Estratégica: “Es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales”³.

Autores como:

J. A. Fernández Arenas: Nos dice que La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.

A. Reyes Ponce dice que "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”

4.1.3. Importancia de la Planeación Estratégica

La importancia de la planeación estratégica radica fundamentalmente en los aspectos siguientes:

- Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y provechar las oportunidades del medio.

² MARÍN, José Nicolás y MONTIEL, Eduardo. Estrategia Diseño y Ejecución. Bogotá: Mc Graw-Hill, 1994. Pp. 20-23.

³ PAREDES TREJO, Yaneth Bertila y otros. Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica. Bogotá: 3R editores, 1997. p. 12.

- Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.
- Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.
- Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico.
- Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial.
- Permite evaluar los logros alcanzados.

4.1.4. Ventajas y Desventajas de la Planeación Estratégica

Todo proceso lleva aspectos positivos y negativos, en el caso del planeamiento estratégico, éste ha servido a muchas empresas para alcanzar el éxito o fracaso.

Ventajas

- Redefine el rumbo institucional.
- Permite un análisis sistemático de los elementos internos y externos de la empresa.
- Propicia una transformación en la cultura organizacional.
- Genera sinergia y compromiso grupal.
- Mide y evalúa el desempeño institucional.
- Permite una distribución adecuada de los recursos.
- Encausa los esfuerzos y recursos en la dirección establecida.
- Prioriza los aspectos que requieren inmediata y mayor atención.
- Su aplicación genera ventajas competitivas sobre los que no lo aplican.

Desventajas

- Se planea bajo incertidumbre, ya que no se puede prever el futuro.
- Si todos utilizaran planeación estratégica, no existiría ventaja competitiva.
- Generalmente el plan estratégico viene de arriba hacia abajo, sin tomar en cuenta los niveles operativos.
- El esfuerzo estratégico se enfoca hacia las estrategias y recursos actuales, más que a obtener nuevos recursos y aprovechar las oportunidades futuras.
- La planeación estratégica es costosa. Requiere de un análisis costo-beneficio, que garantice los beneficios de su implantación⁴.

⁴ MARTÍNEZ, Ever y otros, Propuesta Plan Estratégico. Bogotá: UNIVO, 2000.

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y les pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

Para la realización de este trabajo se tuvo en cuenta el modelo de planeación estratégica de Humberto Serna Gómez. Ver anexo A.

4.1.5 Etapas del proceso de planeación estratégica⁵:

4.1.5.1 Primera etapa: Principios corporativos: La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa, estos se manifiestan y hace realidad la cultura.

Para que sean efectivos, los valores y las creencias tienen que ser parte integral de la cultura de la organización. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos del pensamiento de la gente, su forma de reaccionar unos con otros, la tecnología que emplean y las políticas, las reglas, los procedimientos y las descripciones de los trabajos a los que se dedican.

Son varias las razones por las cuales los valores y la cultura son fundamentales para la estrategia. En primer lugar los valores por ser los que se guía la empresa deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en las que opera. No es cuestión de que sean buenos o malos (los valores son simplemente eso, valores) se trata más bien de que sean apropiados. En la mayoría de los casos, para crear una empresa exitosa se pueden usar varias clases de valores, no solo uno. Pero cualesquiera que sean los valores, el éxito depende de que sean apropiados a la situación en el que se emplean. Por ende el éxito de las estrategias depende de los valores que subyacen en ella.

4.1.5.2 Segunda etapa: Diagnostico estratégico⁶

➤ Cultura organizacional

Cultura corporativa: El diagnostico estratégico inicia con la identificación de de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos.

⁵ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3ra ed. Bogotá: Temas Gerenciales, 2000. p. 34.

⁶ Ibíd.

¿Qué es la cultura corporativa?: Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con su estrategia. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

¿Cómo se forma una cultura corporativa?: La cultura de una corporación, tal como se anota, es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de los problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

En este proceso hay muchas fuerzas que influyen en la creación y consolidación de una cultura: algunos de estos factores son.

Los fundadores: los fundadores incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tiene de la organización. En efecto, las empresas inician su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales en la etapa inicial de la compañía.

El estilo de dirección: uno de los factores críticos de la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección, especialmente en los niveles altos. El estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.

El liderazgo de alta dirección de una empresa marca una clara diferenciación en el éxito o fracaso de la gestión empresarial.

La claridad de los principios organizacionales: las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos. Así se crea cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No pueden haber organizaciones neutras, es decir sin valores.

Autonomía individual: el grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización, también crea cultura, los niveles y grados de centralización o descentralización en la administración generan contextos culturales diferentes.

La centralización o descentralización depende del tipo de negocio, de la tecnología, de los objetivos planteados, del entorno y de la posición competitiva de la empresa.

Estructura: la estructura organizacional crea cultura.

Sistemas de apoyo: la cultura de una organización se define por las situaciones de apoyo o la infraestructura de que dispone la empresa. Especialmente en una era como la actual, el manejo y la distribución de la información crea una cultura. Unas son manualizadas y otras automáticas. Salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la información es un paso cultural de gran trascendencia. La tecnología informática y de comunicaciones está revolucionando la empresa de hoy.

Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones: la manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros crea una cultura. Los sistemas de evaluación de oficio y desempeño, las formas de remuneración

Diagnostico Estratégico. (Análisis de la DOFA – donde estamos hoy)

a. Análisis interno: Consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada empresa define tanto el enfoque como la profundidad del diagnostico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de capacidad interna (PCI) y el análisis de vulnerabilidad son algunos de ellos.

b. Perfil de capacidad interna (PCI)

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

c. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Es una forma resumida de realizar una auditoría interna de la administración estratégica.

Resume las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio.

Los valores de las calificaciones son los siguientes:

- Mayor debilidad = 1
- Menor debilidad = 2
- Menor fuerza = 3
- Mayor fuerza = 4

d. Análisis externo: Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas.

En un medio como en el que se mueven nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o para el fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio, los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura del mercado, así como los tecnológicos, no solo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria.

e. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM): Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.

f. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE): Permite a los estrategas resumir y evaluar la información del entorno.

- Económico
- Social
- Cultural
- Demográfico
- Ambiental
- Político
- Jurídico
- Tecnológico
- Competitivo

Su elaboración consta de 5 pasos: Haga una lista entre 10 y 20 factores críticos o determinantes para el éxito. Dividiéndolos en Oportunidades y Amenazas.

1. Asigne un peso relativo a cada factor

- 0.0(No es importante)
- 1.0(muy importante)

2. Asigne una calificación. El objetivo es indicar si las estrategias presente de la empresa están respondiendo con eficacia al factor.

- 1 (una respuesta mala)
- 2 (una respuesta media)
- 3 (una respuesta superior a la media)

- 4 (una respuesta superior)
- 3. Multiplique el peso de cada factor por su calificación
- 4. Sume las calificaciones ponderadas y obtenga el total ponderado.

g. Análisis DOFA

El análisis DOFA esta diseñado para ayudar al estrategia a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas.

La matriz FODA: La matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA), es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar estrategias.

Figura 1. Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS Lista de fortalezas	DEBLIDADES Lista de debilidades
OPORTUNIDADES Lista de oportunidades	ESTRATEGIAS (FO) Usar fortalezas para aprovechar oportunidades	ESTRATEGIAS (DO) Superar debilidades al aprovechar oportunidades
AMENAZAS Lista de amenazas	ESTRATEGIAS (FA) Utilizar fortalezas para evitar amenazas	ESTRATEGIAS (DA) Reducir las debilidades y evitar amenazas

Fuente: Este estudio.

4.1.5.3 Tercera etapa (Direccionamiento Estratégico)

Visión corporativa: es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Misión corporativa: definir la misión con claridad y dársela a conocer a todos los miembros de la organización es el primer paso que la dirección de una institución debe dar se desea iniciar un proceso de diferenciación.

Objetivos corporativos: son el resultado global que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización completa de su misión y visión.

4.1.5.4. Cuarta etapa (Opciones Estratégicas)

a. La matriz PEYEA: La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa.

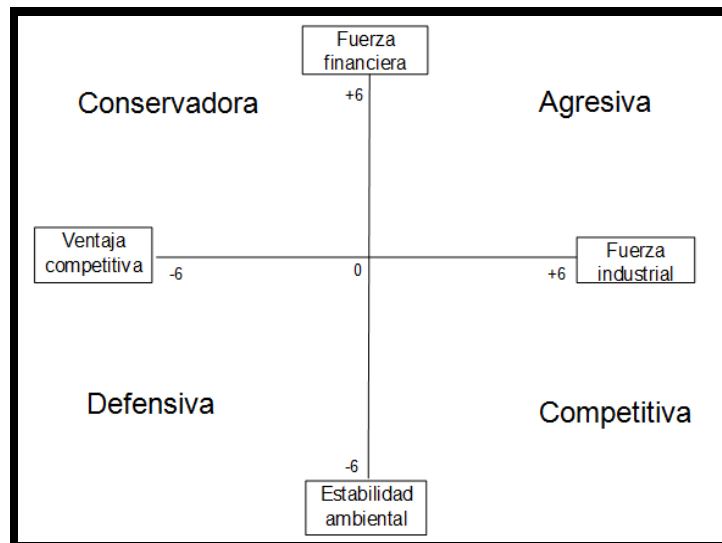
La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Procedimiento

- 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).
- 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.

- 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.
- Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- 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.
- 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.

Figura 2. PEYEA



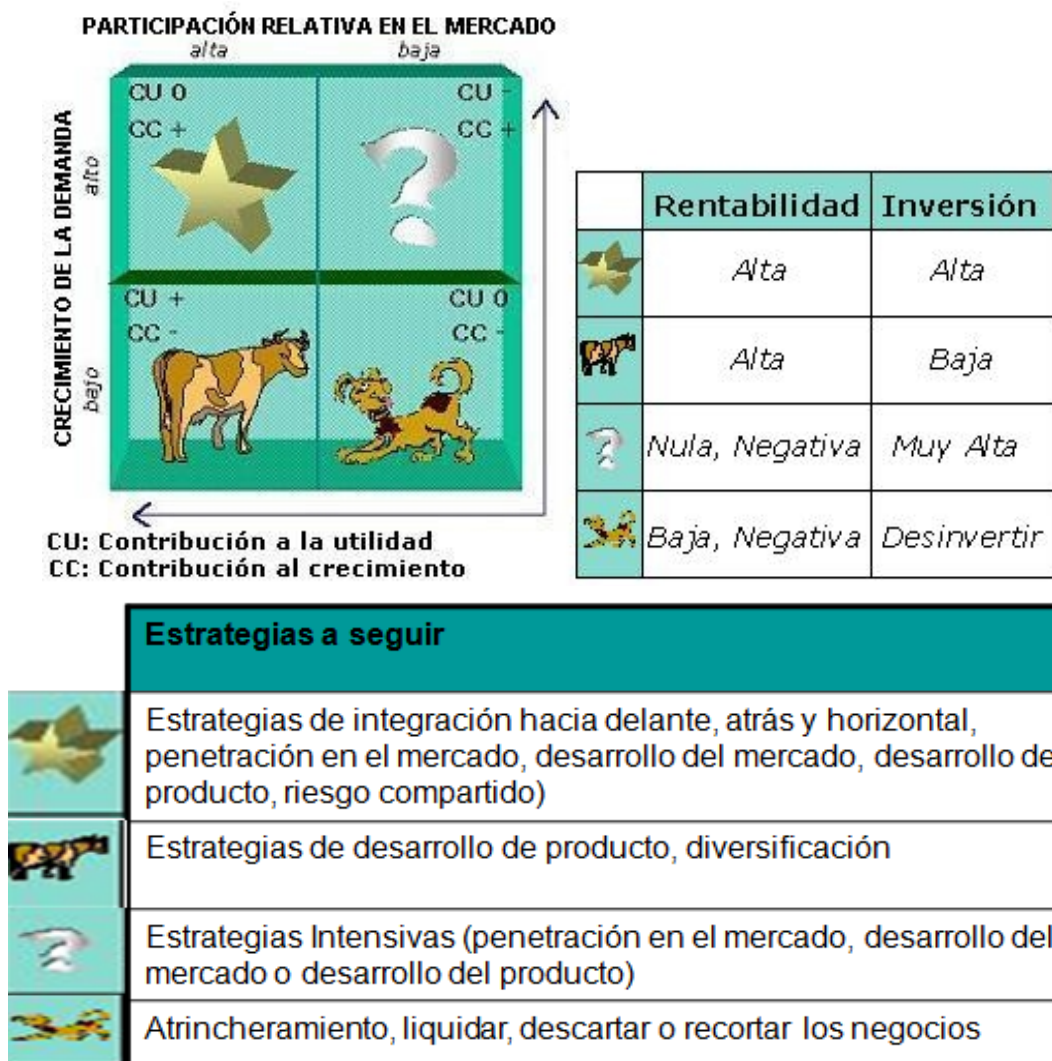
Fuente: esta investigación

- Para fuerza financiera y fuerza industrial +6 es el mejor y +1 el peor.
- Para ventaja competitiva y estabilidad ambiental -1 es el mejor y -6 el peor.

b. La matriz de Boston Consulting Group (BCG)⁷

- La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.
- Permitiendo a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios.

Figura 3⁸: Matriz BCG



Fuente: esta investigación

⁷ Disponible en Internet: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap81d.htm>

⁸ *Ibíd.*

c. Matriz externa e interna (IE)

- La matriz IE como la matriz BCG también se le llama matrices de cartera
- 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.

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. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. 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 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. 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.

d. Matriz de la gran estrategia

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de 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 estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

4.1.5.5 Quinta Etapa de la decisión. Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una 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.

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

La tabla siguiente describe el formato básico de la MCPE. Nótese que la columna izquierda de una MCPE consta de factores clave internos y externos (del paso 1) y que la hilera superior consta de estrategias alternativas viables (del paso 2). Concretamente, la columna de la izquierda de una MCPE consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI.

4.1.6 (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 evaluarla la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

4.1.7. Indicadores de Gestión. Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Estrategia: Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.

Misión: Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización

Objetivos:

- Claros: Deben ser claros y concretos sin dar pie a libres interpretaciones.
- Medibles: Formulados de manera que su resultado sea tangible
- Observables: Que se puedan observar, que se refieran a cosas reales

Planificar: Es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

Proceso: Conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto a su quehacer.

Representatividad: Es una predisposición fundamentada en la tendencia a generalizar a partir de un pequeño ejemplo o incluso de una simple anécdota vivida

Valores: Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Visión: Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización

4.3 MARCO ESPACIAL

El espacio contemplado para el desarrollo de la investigación son las diferentes áreas e instalaciones de la Empresa Foto Estudio Lida de san Andrés de Tumaco.

Tumaco es un municipio Colombiano del Departamento de Nariño, situado a 300 km de San Juan de Pasto. Su nombre completo es San Andrés de Tumaco, pero también es conocido como La Perla del Pacífico por que en sus playas se encontró la perla más grande hallada hasta el presente. Entre sus exóticos paisajes marítimos tropicales se destacan Cabo Manglares, la Ensenada de Tumaco y las Isla del Gallo, La Barra, El Morro Y Tumaco (Cabecera del municipio). Según el DANE cuenta con una población de 169.464 habitantes.

Se caracteriza por un clima tropical húmedo con una temperatura ambiente promedio de 28 °C. Está en una de las regiones más lluviosas del mundo, fue azotada por un terremoto el 12 de diciembre de 1979⁹.

4.4 MARCO CONTEXTUAL

Razón social

Foto Estudio Lida

Reseña histórica

La empresa Foto Estudio Lida es una entidad de carácter privado dedicada al procesamiento de la fotografía digital en el municipio de San Andrés de Tumaco, conformada y constituida el 20 de Julio del año 2005.

La creación de la empresa surge a raíz del desempleo que tenía su esposa en ese momento, siendo el señor Arnobil Ojeda ingeniero de sistemas con algunos conocimiento en fotografía y en software fotográficos se decide hacer un préstamo ante su familia, y de esta manera sintieron la necesidad de crear un negocio propio, que les permitiera proyectarse en un campo diferente y seguir

⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Tumaco>

desempeñando funciones laborales, contribuir en la creación de empleo e invertir en la región de Tumaco.

Para el planteamiento de este negocio se hicieron un aserie de estudio en cuanto a la ubicación, segmentación de mercado, como también se contrato servicio especializado en el inicio de la creación para algunos procesos. Hoy en día cuenta con un personal de alta calidad para los procesos fotográficos.

5. ANTECEDENTES

El municipio de Tumaco es el más suroccidental de Colombia y el primero y único puerto nariñense y el segundo puerto de Colombia en el Océano Pacífico. En la Actualidad alberga una población de 169.464 habitantes en su mayoría de raza negra. En su jurisdicción se encuentran algunos importantes accidentes geográficos de litoral tales como la ensenada de Tumaco, cabo Manglares, las playas del Morro y Boca Grande, las islas Galo, La Barra, El Morro, Tumaco y Verde y las puntas: Brava, Cascajal, Cocal, Durán y Guayaquil.

Tumaco fue fundado aproximadamente en 1794 por los indios Tumas que habitaban las orillas del río Mira y se le denominaba San Andrés de Tumaco. En el siglo XIX, el pueblo fue elevado a la categoría de Municipio con el nombre de Tumaco perteneciente al entonces Departamento del Cauca, del cual a principios del siglo veinte se desprendió el departamento de Nariño, actual jurisdicción al que pertenece Tumaco.

La base económica del municipio está representada en la explotación forestal, la agricultura tropical, la ganadería, la pesca, la minería, el comercio y la actividad portuaria.

Hoy en día la ciudad de Tumaco empieza a consolidarse como el centro turístico de Nariño, debido a la belleza natural de sus playas especialmente las de los balnearios de la Bahía de Tumaco, y de las islas del Morro y Boca grande, contando para tal fin con una magnífica carretera pavimentada en sus cerca de 304 kilómetros que la separan de Pasto (Capital de Nariño)

En Tumaco se realizan muchas fiestas y eventos, tales como: el Festival de Música del Pacífico y el Carnaval de Tumaco¹⁰.

Alrededor de 1843 Tumaco perteneció a la provincia de pasto la cual era conformada por barbacoas, Tuquerres, Tumaco y pasto. Más adelante en 1846 Tumaco formo parte de la región de barbacoas .en 1947 se construyo el viaducto en Tumaco, también en ese año se llevo a cabo el relleno con la isla viciosa.

Tumaco en ese entonces tenía 300mil hectáreas en total de las cuales 640 pertenecían al área urbana con un total de 876 predios rurales y 5885 urbanos, el municipio de Tumaco fue creado por el general Tomas Cipriano Mosquera y fundado por el padre FRANCISCO RUGGI italiano en 1640.

¹⁰ Disponible en Internet: <http://www.actiweb.es/salas/pagina4.html>

Gracias a la reforma que se dio a la constitución política de 1991 donde se establece por primera vez la elección del alcalde por voto popular, dando un gran paso a la autonomía en el manejo de las alcaldías municipales de Colombia.

El 1861 Tumaco fue declarado como municipio por el general TOMAS CIPRIANO MOSQUERA, la alcaldía municipal de san Andrés de Tumaco funcionaba anteriormente en el palacio municipal “VATICANO” el cual el 4 de junio de 1947 por un voraz incendio fueron consumidos los archivos de todas las dependencias que funcionaban en ese caserón de madera.

A raíz del incendio en 1947 las instalaciones del despacho de la alcaldía, personería, tesorería, juzgado municipal, notaria única y otras fueron trasladadas al tanque elevado de la avenida los estudiantes, donde se construyeron las sedes del gobierno municipal llamado alcaldía esta fue saqueada e incendiada el viernes 16 de noviembre de 1988 como consecuencia de las manifestaciones públicas que termino en una turba incontrolable, a raíz de la mala administración pública y la falta de servicios públicos como la energía, el agua potable por un periodo superior a 15 días.

En la tercera administración que se construye como sede de la administración municipal, siendo en ferro concreto, se levantan en las esquinas de la calle Mosquera y caldas construidas en la administración del alcalde doctor ERICK SEIDEL SANTO EN 1989. La cual sigue funcionando en el mismo lugar, bajo la administración del Doctor NILO DEL CASTILLO TORRES la cual se le atribuye gran parte del cambio urbanístico, administrativo y educativo que ha tenido el municipio de san Andrés de Tumaco.

Además ha tenido una buena acogida en calidad de fotografía, ya que sus habitantes tratan de registrar cada momento de sus seres queridos y festejos que hacen.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El proyecto se enfoca en una metodología que combina la descripción y el análisis, puesto que se procesa y sistematiza la información brindada por la entidad y sus colaboradores, para hacer análisis y desarrollar el trabajo.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se emplea el método descriptivo-analítico, partiendo del conocimiento teórico de la planeación estratégica, y las variables que afectan la aplicación en la empresa Foto Estudio Lida en el municipio de Tumaco, para definir estrategias que mejoren el desarrollo de este propósito y se logre crear una ventaja competitiva.

6.3 FUENTES TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información se reunió a partir de dos instrumentos que han demostrado ser de gran utilidad para obtener antecedentes, ellos son:

Fuentes primarias: en este estudio se utilizó la observación directa la cual está representada en el levantamiento y procesamiento de la información obtenida del cuestionario con preguntas de evaluación dirigidas a obtener del entrevistado la información necesaria para proporcionar la valoración de carácter cualitativo del estudio para la empresa Foto Estudio Lida. Además de una charla con el gerente de la empresa.

Gerente	1
Colaboradores	8

Preguntas de evaluación: Son preguntas dirigidas a obtener del entrevistado información sobre cómo valora una serie de cosas o aspectos. Pueden proporcionar una valoración de carácter descriptivo o una valoración de carácter analítico.

Fuentes secundarias: La información secundaria estuvo recopilada a través de la consulta de libros relacionados con la planeación estratégica, como también en revistas especializadas, folletos, publicaciones de internet y trabajos de grado e Investigaciones relacionadas con el tema.

7. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA FOTO ESTUDIO LIDA

7.1 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA FOTO ESTUDIO LIDA

7.1.1 Análisis Interno. Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. El proceso para realizar esta auditoría es muy similar al de realizar una auditoría externa. Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere que se reúna y asimila información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa.

La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los gerente de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, I y D y sistemas de información computarizada. Aun cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por estrategas, el éxito requiere que los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información.

Las relaciones entre las actividades de las funciones de una empresa tal vez se podrían ejemplificar muy bien si nos concentramos en la cultura de la organización, un fenómeno interno que permea todos los departamentos y divisiones de la organización.

La empresa internamente maneja una serie de procesos que permiten llevar a la sociedad un servicio de calidad. Dichos procesos agrupados conforman una serie de sistemas independientes los cuales conocemos como subsistemas del sistema empresa Foto Estudio Lida. En esta sección se identificarán los elementos que conforman algunos de los subsistemas encontrados en la empresa.

➤ Subsistema de producción

En esta sección se describen los elementos identificados en la empresa que permiten definir un subsistema de producción dentro de la empresa. El sistema de producción se caracteriza por permitir la transformación de insumos en productos o servicios.

Suministro de productos o servicios: se observa que la empresa ofrece productos y servicios que la sociedad demanda. Es vital para que exista un subsistema de producción que la empresa suministre a la sociedad algún producto o servicio. La

empresa ofrece los siguientes productos y servicios: impresión y revelado de fotografías, cubrimiento y registro de eventos tanto en fotografía como en video, fotografía publicitaria, estudios fotográficos y fotobook.

Asignación de tareas: dentro de la empresa existen diferentes cargos, cada uno especializado en tareas diferentes para cumplir con el proceso de producción de fotografía. De acuerdo a las habilidades de cada empleado le son asignadas tareas específicas, como por ejemplo edición, retoque, toma de fotografías, entre otras.

Transformación de materias primas: en un sistema de producción se utilizan una serie de insumos para obtener un producto o un servicio. En la empresa se identificaron insumos o materias primas tales como papel para fotografía, imágenes digitales, películas fotográficas, CDs y DVDs.

➤ **Subsistema de apoyo**

El subsistema de apoyo no está directamente relacionado con la fabricación de algún producto o servicio, pero presenta elementos que facilitan su realización y comercialización. En esta sección se detallan los elementos dentro de la empresa Foto Estudio Lida que permiten reconocer un subsistema de apoyo.

Relaciones públicas: mediante el contacto directo con las personas se obtienen nuevos clientes que desean adquirir los servicios de la empresa, así que la empresa cuenta con una persona que se encarga de buscar los clientes y ofrecer los productos y servicios de la empresa.

Compra de materiales: para la realización del producto final que son las fotografías y los videos se necesitan materiales sobre los cuales trabajar como papel para impresión de fotografía, CDs, DVDs, entre otros. Para esto una persona se encarga de conseguir dichos materiales a buenos precios y excelente calidad de tal forma que la empresa mantenga un buen servicio a la sociedad.

Control financiero: en la empresa se lleva un registro de los ingresos por ventas, lo gastos en material y otras cosas, para lo cual se tiene una persona que además de controlar lo antes mencionado, mantiene al día a la empresa en lo referente a los impuestos.

➤ **Subsistema de mantenimiento**

Subsistema de mantenimiento consta de elementos que permiten mejorar y optimizar los procesos de la empresa. Para nuestro caso de estudio se encontraron algunos elementos que describen un subsistema de mantenimiento y que a continuación se detallan.

Mantenimiento de los recursos: en la empresa existen algunas maquinas especiales para algunos trabajos de fotografía que requieren de revisión constante para que permanezcan en buen funcionamiento, además los equipos de software para llevar la contabilidad de la empresa.

Control de personal: en la empresa se evalúa el desempeño de los trabajadores con el fin de ubicarlos en las tareas que mejor se acomoden a las habilidades de cada uno e identificar nuevas habilidades.

➤ **Subsistema de adaptación**

El subsistema de adaptación consta de los elementos que permiten al sistema fluir con las necesidades del mercado y permanecer ante los cambios del ambiente. En esta sección veremos los elementos dentro de la empresa Foto Estudio Lida que hacen que tenga un subsistema de adaptación.

Ampliación de oferta de productos o servicios: con el fin de permanecer en el mercado, y en vista de que la empresa pretende acomodarse a las necesidades de los clientes, ha sido necesaria la especialización en actividades como la fotografía publicitaria ya que algunos clientes desean este servicio y aun cuando en la empresa no es muy fuerte en esta área poco a poco ha tenido que fortalecerse en este campo.

Mejoramiento de las instalaciones: debido al crecimiento de la empresa, por comodidad para los trabajadores y en miras de darle una nueva imagen a la empresa se está tomando la decisión de cambiar de instalaciones, buscando un lugar que se adaptara a lo que los clientes pedían de la empresa.

➤ **Subsistema de dirección**

Un subsistema de dirección presenta elementos que dejan ver la orientación de la empresa, hacia donde, como y quien la dirige. En esta sección se muestra como está reflejado el subsistema de dirección en la empresa Foto Estudio Lida.

Administración: la empresa cuenta con un gerente encargado de dirigir a los empleados, y organizar las actividades para prestar un servicio con calidad y eficiencia.

Organización: dentro de la empresa existen las áreas de retoque y social, además un área comercial y un área de administración.

➤ **Elementos del sistema**

Los elementos que entran en el sistema son: personas, papel, dinero, cámaras, computadores, impresoras, imágenes, baterías, solicitudes.

➤ **Conjunto de componentes**

Relaciones públicas, la cual busca establecer buenas relaciones con los clientes para así saber bien que es lo que ellos quieren y poder atraer nuevos clientes. Los que interactúan es el personal con los clientes.

Ir a eventos, esta parte cubre lo relacionado con bodas, bautizos, cumpleaños, entre otros. En este tipo de celebraciones se toman fotografías y se le da un acompañamiento al evento para capturar los momentos más importantes de estos.

Fotografía personalizada, es lo referente a las fotos que se toman tanto para esquelas, documentos (cedulas, tarjetas de identidad, pasado judicial, libreta Militar, tarjeta profesional, visa, pasaporte, entre otros) para este tipo de fotografías se realizan en el local.

Retoques, las imágenes son procesadas y se corrigen los defectos que se puedan presentar sobre las imágenes ya sean por causa del ambiente luz entre otros.

Edición, se selecciona el material y se le hacen diferentes presentaciones según sea el caso, para luego ser entregado.

Pagos, se realizan pagos a los diferentes empleados, según sean sus funciones. También se generan pagos por conceptos de papelería, baterías para las cámaras, materiales complementarios.

Cobros, se pide una retribución a los clientes según sea el servicio prestado.

➤ **Corrientes de salida**

Los resultados son, fotografías personales, álbumes de fotos concernientes a un evento, facturas, estudios fotográficos.

➤ **Retroalimentación**

Según sea el resultado obtenido en los diferentes escenarios, si se obtienen productos de excelentes para presentar al cliente y además se ve reflejado en la satisfacción de este se puede decir que el sistema está respondiendo bien a las expectativas.

Además si los ingresos son favorables y los trabajos se entregan a tiempo, la empresa estará haciendo bien las cosas, de lo contrario la información obtenida de los resultados permitirá tomar medidas correctivas

➤ **Análisis de la administración del sistema**

Planeación: La empresa está encaminada a realizar sus labores con los mejores márgenes de calidad, para esto busca distribuir de la mejor manera los recursos disponibles para satisfacer las necesidades de los clientes, dichos recursos como: tiempo tanto a nivel de personal como de maquinaria (computadores, cámaras, impresoras, luces, etc.), papel, dinero. Tratando a su vez limitar su desperdicio al máximo. La prioridad es responder a las necesidades de los clientes en los términos establecidos y acorde al servicio a prestar.

➤ **Organización de la empresa**

Gerencia: Esta representada por el dueño, el cual se encarga de tomar las decisiones más relevantes dentro de la compañía, además de asegurar que las actividades dentro de la misma se lleven a cabo de la mejor manera.

Área Comercial: Es la encargada de gestionar todas las actividades que hay que realizar con los clientes. Además de la búsqueda de nuevos clientes y servicios para expandir el negocio pero aun se encuentran débilmente en el área de publicidad.

Área Administrativa: Se encarga de proveer y distribuir de la mejor manera los recursos, tratando de garantizar el mejor uso y desempeño de los mismos.

Social: Es el área encargada de gestionar y cubrir los diferentes eventos para los cuales se contrata la empresa, tales como matrimonios, bautizos, cumpleaños, etc. Su función consiste en registrar los momentos más importantes del evento. Las actividades se realizan en el lugar del evento.

Documento: Es la encargada de tomar fotografías para diferentes tipos de documentos tales como: cedula, tarjeta de identidad, pasaporte, visa, libreta militar, etc. Según las necesidades del cliente. Las actividades se realizan dentro del establecimiento.

Producción: Es el área encargada de la producción y tratamiento de las imágenes (fotografías) de los clientes, Es decir se encargan de los retoques de las fotografías, montajes, ediciones, impresiones, fotobook, etc. Provenientes de las áreas social y documento.

Cartera: Se encarga de todo lo concerniente al manejo de dinero, para el manejo de pagos de trabajadores, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, entre otras.

➤ **Dirección**

Está encaminada a la realización de las actividades de la mejor manera, con el ánimo de tener un equilibrio tanto económico como de trabajo. De esta forma se aspira a favorecer los resultados en las labores, al mismo tiempo se busca alcanzar los objetivos propuestos.

Además busca establecer buenas prácticas de trabajo y relaciones laborales para que no afecten el buen funcionamiento del sistema empresa, y así pueda responder satisfactoriamente con las obligaciones adquiridas.

➤ **Control**

Se lleva un seguimiento muy rígido, sobre cada una de las actividades realizadas dentro de la empresa, para así asegurar un producto (bien o servicio) final de excelente calidad. También permite realizar correcciones a los procesos en los cuales se pueda presentar algún tipo de falencia. Para ello se revisa la calidad de las fotografías a entregar a los clientes, las que no pasan el control de calidad son corregidas. Además se lleva control sobre los gastos costos y demás factores que pueden alterar en alguna medida el buen funcionamiento de la empresa.

La evolución de la empresa se mide analizando ciertas etapas que permiten identificar el nivel de la empresa y como se ha desarrollado a lo largo de su historia para poder detectar falencias, y errores en los procesos que se lleven a cabo, para así fortalecer la empresa.

➤ **Relaciones con empleados**

La empresa es un negocio familiar, por lo cual la mayoría de trabajadores aparte de una relación laboral también tiene una familiar. Esto conlleva a que las relaciones de jefes con empleados y entre empleados sean buenas. La confianza es algo que prima en la ambiente de trabajo y también el sentido de pertenencia con la empresa

➤ **Relaciones con proveedores**

La relación con los proveedores es buena. Prueba de ello es que estos cambian muy poco. El laboratorio que provee el servicio de impresión de la mayoría de trabajo realizado en la empresa ha sido el mismo durante varios años.

➤ **Relaciones con clientes**

La relación con los clientes es excelente. Esto es una característica necesaria en el negocio de la fotografía y más en esta empresa donde la principal política es la satisfacción total del cliente.

Para determinar las variables internas de la empresa se utilizó un cuestionario que está dirigido a todos los colaboradores de misma con el fin de obtener la información de primera mano, como también basándose en la información suministrada y recolectada de la empresa a nivel interno.

1. ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica? SI
2. ¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados? SI
3. ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad? SI
4. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo? SI
5. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?
NO
6. ¿Están los mercados eficazmente segmentados? SI
7. ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores? SI
8. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa? SI
9. ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas? SI
10. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado? SI
11. ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente? SI
12. ¿Tienen los productos y los servicios precios justos? SI
13. ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?
NO
14. ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de mercadeo? NO
15. ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo? SI
16. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente? SI
17. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital? SI
18. ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos? SI
19. ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas? SI

20. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del inventario?
NO

21. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad? SI

22. ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones? NO

23. ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas? SI

24. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?
No

25. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes? SI

Una vez aplicado dicho cuestionario se logro deducir cuáles son sus fortalezas y debilidades que posee la empresa.

Cuadro 1. Perfil De La Capacidad Interna (PCI) De La Empresa Foto Estudio Lida.

CLASIFICACION	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
evaluación de gestión		x					x		
Liderazgo					x		x		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Buena calidad	X						x		
Ubicación de la empresa					X				
CAPACIDAD FINANCIERA									
Competencia de precios					X			X	
Capacidad de pago	X						x		
CAPACIDAD TECNOLOGICA									
Maquinaria de procesos rápidos	X						x		
Cambio de maquinaria					X			x	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
sentido de pertenencia				x					x
Motivación	X						x		

Fuente: esta investigación

7.1.1.1. Análisis De Las Capacidades internas

Capacidad Directiva

- **Evaluación de gestión:** esta variable es para la empresa Foto Estudio Lida una fortaleza media, ya que han cumplido con ciertas etapas esenciales como son: el cumplimiento de algunos de sus objetivos, han planteado algunos planes que han cuantificado sus objetivos y existe un sistema de medición para los mismos.
- **Liderazgo:** es una debilidad media que produce un impacto alto, lo que quiere decir que el conjunto de capacidades que el directivo de esta área debe evaluar mas afondo y lograr convertirla en una fortaleza para que el equipo de colaboradores trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos comunes para el logro del éxito de la empresa. Y esto está sucediendo porque no han sabido trabajar en equipo.

Capacidad Competitiva

- **Buena Calidad:** esta variable es para la empresa Foto Estudio Lida una fortaleza alta con un impacto alto, esto ha sucedido porque se han caracterizado por brindar productos de alta calidad y esto los ha hecho reconocer en el municipio a lo largo de sus ocho años de servicio ala comunidad.
- **Ubicación de la empresa:** esta variable es considerada en dicha empresa como una debilidad media con un impacto alto, ya que su ubicación en la región no es la más adecuada, por lo tanto es muy importante buscar una nueva ubicación donde este en conocimiento de toda la comunidad y de esta manera convertirla en una fortaleza.

Capacidad Financiera

- **Disponibilidad de competir con precios:** En lo que se podría hablar acerca de la disponibilidad de competir con precios lo vemos como una debilidad, el cual nos genera un impacto alto ya que vivimos en un mundo globalizado en donde todos queremos ser los únicos y primeros; es por esto que en algún momento dado se nos presentaría un poco de dificultad en esta cuestión.
- **Capacidad de pago:** esta variable es considerada como una fortaleza alta y con un impacto alto para la empresa Foto Estudio Lida, ya que tiene posibilidades para cubrir sus deudas a corto y largo plazo.

Capacidad Tecnológica

- **Maquinaria de procesos rápidos:** esta variable es considerada para la empresa Foto Estudio Lida como una fortaleza de impacto alto, ya que por poseer maquinaria de procesos rápidos agiliza sus procesos de entrega.
- **Cambio de maquinaria:** es vista como una debilidad de impacto medio, ya que esta variable afectaría en las utilidades de la empresa por la misma adquisición de la maquina.

Capacidad Del Talento Humano

- **Sentido de pertenencia:** es considerada como una debilidad de impacto bajo, pero es de cuidado ya que los colaboradores no están totalmente compenetrados con la empresa.
- **Motivación:** es una fortaleza de impacto alto, lo que significa que el talento humano de la empresa se encuentra con muy buena motivación y esto por consiguiente beneficia a la empresa de forma positiva.

Cuadro 2. Matriz factores internos (MEFI) (Foto Estudio Lida)

FACTORES INTERNOS	VALOR	CALIFICACION	PONDERADO
FORTALEZAS			
evaluación de gestión	0,12	4	0,48
Buena calidad	0,13	4	0,52
Capacidad de pago	0,1	4	0,4
Maquinaria de procesos rápidos	0,14	4	0,56
Motivación	0,11	4	0,44
DEBILIDADES			
Liderazgo	0,08	2	0,16
Ubicación de la empresa	0,08	1	0,08
Competencia de precios	0,06	2	0,12
Cambio de maquinaria	0,09	1	0,09
sentido de pertenencia	0,09	2	0,18
TOTAL	1		3,03

Fuente: esta investigación

- Una debilidad mayor (calificación =1)
- Una debilidad menor (calificación =2)
- Una fuerza menor (calificación =3)
- Una fuerza mayor (calificación =4)

De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz MEFI; la empresa de Foto Estudio Lida tiene un resultado de 3.03, por ende tiene una posición fuerte en su composición interna, es decir, es una empresa que ha logrado manejar sus debilidades apoyándose en sus fortalezas.

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.

Los factores que influyen en la MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Los valores de las calificaciones son los siguientes:

- Mayor debilidad = 1
- Menor debilidad = 2
- Menor fuerza = 3
- Mayor fuerza = 4

Cuadro 3. La Matriz Del Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves para el éxito	FOTO ESTUDIO LIDA			Foto Paris		Foto Canon	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	peso ponderado
conocimiento	0,20	3	0,60	2	0,4	4	0,8
precios	0,10	2	0,20	2	0,2	3	0,3
Atención al cliente	0,40	3	1,20	2	0,8	4	1,6
Calidad del producto	0,20	3	0,60	3	0,6	4	0,8
Talento humano calificado	0,10	3	0,30	2	0,2	4	0,4
Total	1		2,90		2,2		3,9

Fuente: esta investigación

Teniendo en cuenta el resultado de los del competidor uno y el competidor 2 se podría decir la empresa Foto Estudio Lida está en una posición intermedia, lo que quiere decir que indiscutiblemente nuestra empresa tiene una buena posición en el mercado.

7.1.2. ANALISIS EXTERNO

7.1.2.1. Factores del entorno

Análisis del entorno socio cultural y demográfico. En este entorno se describe la situación de desempleo por la que atraviesa el país, además las cifras del censo poblacional del departamento.

En cuanto a la desocupación, al 10,6 por ciento subió en el 2008 la tasa nacional de desempleo, informó el Departamento de Estadística. Un año atrás la desocupación era del 9,9%. En las trece principales ciudades del país el mercado laboral también se deterioró. El índice de desocupación subió del 10,2 al 10,9%. Según el Dane, en Colombia dos millones 99 mil ciudadanos no tienen empleo. Comparativamente con el año anterior el número de desocupados aumentó en 182 mil personas.

Las cifras indican que en el país 17 millones 685 mil colombianos, se encuentran ocupados. Frente al año anterior las personas con algún tipo de trabajo aumentaron en 223 mil. Dice el Departamento de Estadística que en el país el número de subempleados, asociados a la informalidad laboral, supera los cinco millones 364 mil.

Los principales resultados de la Gran Encuesta Integrada de Hogares muestran que en el mercado laboral para el 2009 en Pasto, se produjeron aumentos generalizados en desempleo, ocupación, participación y subempleo. En 2009, la tasa de desempleo terminó en 16,8%, frente a 14,1% presentado en 2008; esto representó 2,7 pp de incremento. Respecto a las 24 ciudades (13,1%), la tasa de desempleo de Pasto se ubicó por encima del promedio, pero por debajo de Pereira (20,3%), Popayán (19,7%), Quibdó (19,1%), Armenia (17,7%) e Ibagué (17,2%). Las ciudades que registraron tasas de desempleo por debajo de la local fueron: Montería (15,8%), Medellín (15,7%), Manizales (15,3%), Riohacha(14,6%), Neiva (14,4%), Cali (13,6%), Tunja (13,3%), Cartagena(13,1%), Florencia (12,9%), Cúcuta (11,9%), Sincelejo (11,6%), Bogotá (11,5%), Villavicencio (11,4%), Valledupar (11,3%), Barranquilla (10,6%), Santa Marta (10,5%), San Andrés (9,6%) y Bucaramanga (9,3%).

El incremento registrado en la tasa de desocupación de la ciudad se explica por el mayor crecimiento del número de desocupados (27,4%) frente al de la fuerza laboral (6,6%). El nivel de desocupación en los cesantes, es decir, aquellos

desocupados que se encuentran buscando empleo pero que ya habían trabajado, llegó a un total de 27.000, la cifra más alta de los últimos cuatro años. Respecto al 2008, el número de cesantes creció en 6.000 personas; el sector de comercio fue el que reportó mayor aumento, seguido de servicios, principalmente.

En lo concerniente a la población ocupada, esta creció en 4.000 personas entre 2008 y 2009; el sector transporte fue el principal generador de empleo, con 3.000 puestos y comercio con 2.000. Es de destacar que el sector que perdió más empleos fue el de servicios.

La moda influye en la empresa. Hoy en día cuando una niña cumple sus quince años, dice que no quiere una reunión porque ya no se usa. Por cuenta de esto, la empresa deja de recibir dinero todos los días. La decisión de muchas parejas de vivir en unión libre y no celebrar una boda también afecta a la empresa en sus ingresos

El principal servicio que la empresa ofrece y en el cual se ha especializado es la fotografía social para bodas, grados, fiestas, primeras comuniones, eventos familiares y empresariales. Debido a que la empresa se encuentra ubicada en un lugar geográfico en el cual la temperatura es elevada, las personas muchas veces no hacen reuniones extensas y en las que no consideran necesario el registro de fotografías profesionales.

Análisis del entorno tecnológico. La tecnología avanza a pasos agigantados permitiendo buscar la tecnificación de empresas. Las adquisiciones tecnológicas están a muy bajo costos como consecuencia de la devaluación de dólar frente al peso colombiano.

Análisis del entorno legal y político. La acción de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afecta a las condiciones competitivas de la empresa por medio de la regulación de los sectores, regulación procedente de instituciones supranacionales (caso de la Unión Europea), medidas de fomento de determinadas condiciones relacionadas con la innovación, internacionalización, numerosas facetas de la práctica empresarial. La regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política fiscal y tributaria (impuestos).

Las decisiones que toman entidades gubernamentales para la expedición de documentos personales como la cedula y pasado judicial, en las cuales establecen que las fotografías que deben aparecer en estos, sean tomadas por la misma entidad que expide el documento. Este factor afecta a la empresa debido a que uno de los servicios que ofrece es la toma de fotos para todo tipo de documento.

Análisis del entorno económico. El gobierno nacional y el banco de la república fijaron las tasas de interés relativamente bajas, para darles la oportunidad a los empresarios en adquirir créditos de financiamiento.

En materia monetaria, La Junta Directiva del Banco de la República en sesión del día 25 de septiembre de 2009, decidió reducir en 50 puntos su tasa de interés de intervención. De esta forma, la tasa base será 4%. Con esta política monetaria expansiva se busca una disminución persistente de las tasas de interés de captación y colocación. La Junta Directiva espera que esta tendencia continúe estimulando el crecimiento económico en un ambiente caracterizado por un sistema financiero saludable, en línea con la mejora de los indicadores de confianza de los consumidores y empresarios. Además, La reducción de 50 puntos básicos de la tasa de intervención busca afianzar la recuperación de la economía y reducir posibles efectos negativos de las restricciones que se han presentado al comercio y de la apreciación del peso. Se espera estabilidad de la tasa de intervención en el futuro cercano.

En materia fiscal, El país sigue con mucha vitalidad en su economía y en los flujos de inversión extranjera, que está llegando prácticamente a todos los sectores productivos. El control de capitales adoptado por Colombia han sido implementados en forma temporal, para evitar una mayor apreciación del peso colombiano, dado el gran apetito que persiste sobre los activos del país. En ese sentido las medidas están orientadas a lograr un balance, para evitar los efectos devastadores de la revaluación en sectores exportadores como flores y banano, y así darles tiempo para que se adapten a una moneda más fuerte. Las medidas adoptadas –que también incluyen ayudas directas- han contribuido a evitar destrucción de empleo en el país.

En 2009, la economía de Nariño presentó signos de desaceleración en la actividad económica. El alto desempleo, principalmente en su capital, y el efecto de las pirámides incidieron sobre la demanda de los hogares.

De igual forma, las consecuencias de la crisis internacional y las restricciones comerciales con Ecuador y Venezuela golpearon la economía del suroccidente colombiano.

El comercio fronterizo estuvo afectado por las restricciones comerciales impuestas por Ecuador, lo que se reflejó en una caída de 68,8% en las exportaciones no tradicionales de Nariño.

La tasa de desempleo en Pasto presentó aumento de 2,7 puntos porcentuales al ubicarse en 16,8%, comparada con el 14,1% de un año atrás; además, estuvo por encima del promedio de las 24 ciudades encuestadas por el DANE.

La menor presión de la demanda y mayor oferta interna de bienes, debidas también a la disminución en las exportaciones a Venezuela y Ecuador, permitieron que la inflación de Pasto estuviera por debajo del promedio nacional.

Por su parte, el saldo de las captaciones del sistema financiero de Nariño se ubicó en \$1,29 billones de pesos, 14,8% más que el de 2008. A su vez, la cartera neta cerró en \$1.17 billones de pesos, con incremento de 2,6%, superior al promedio del total nacional. La cartera de microcréditos presentó incremento de 16,5%, en tanto que la hipotecaria, en la que no se esperaba un buen desempeño debido al ciclo descendente en que se encontraba la construcción, creció un 14,0%, producto de la política de subsidios a la tasa de interés por parte del gobierno nacional.

Finalmente, la reactivación económica de Nariño estará orientada por el restablecimiento de las relaciones comerciales con Ecuador, la construcción de obras civiles y el mejoramiento de la malla vial de Pasto, que ayudarán a resolver la situación de empleo en el departamento una vez superada la crisis de las pirámides que afectó al suroccidente de colombiano.

La situación económica del país al igual que las recesiones económicas mundiales afectan a la empresa porque reducen el nivel de dinero circulante en el mercado y los servicios que presta la empresa son altamente susceptibles de ser descartados cuando se quiere reducir gastos. Aun cuando el consumidor objetivo de la empresa es una persona de clase social alta, estas personas también deciden no invertir en fotografía cuando no tiene mucho dinero para una reunión o celebración.

De las variables monitoreadas para este tipo de fuerzas deducimos que la tasa de fecundidad disminuye, al igual que la de natalidad y la cantidad de matrimonios, por su parte la tasa de divorcios aumenta, la tasa de mortalidad disminuye; los programas de seguridad social disminuyen así como tasa de esperanzas de vida, el estilo de vida disminuye, la congestión del tránsito aumenta en el área metropolitana la población aumenta, los hábitos de compra solo es para comprar los artículos básicos, es muy baja la actitud ante el ahorro, el rol de los sexos se ha nivelado, existe una igualdad racial, el nivel promedio de escolaridad es de preparatoria, la calidad de los productos aumenta, así como la actitud ante los productos extranjeros, además la contaminación del aire y agua aumenta, la disminución de la capa de ozono aumenta así como las especies en peligro de extinción.

Análisis del entorno ecológico, y ambiental. El municipio de Tumaco es un sector turístico lo que da pie para que los visitantes puedan plasmar ese bello paisaje en historia por medio de la fotografía digital.

Una vez analizadas las variables del entorno q rodea a la industria fotográfica de logro deducir cuales pueden ser las oportunidades y amenazas que tiene el medio para la empresa Foto Estudio Lida.

Cuadro 4. Matriz Del Perfil De Oportunidades Y Amenazas En El Medio (POAM)

CALIFICACION Y FACTORES	GRADO DE OPORTUNIDADES			GRADO DE AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
SOCIAL									
Creencias						x			X
Educación	X						X		
POLITICO									
Inflación y política de precios					X			X	
Acuerdo de salarios mínimos		X							X
ECONOMICO									
Poder adquisitivo de las personas	X						X		
costos de mantenimiento				X			X		
TECNOLOGICO									
Nuevos productos	X						X		
innovación tecnológica y amplio mercado, de tecnología					x			x	
COMPETITIVO									
Participación en el mercado	x						x		
Entrada de nuevos competidores				x			x		
GEOGRAFICO									
Temperatura				x			x		
Proveedores	x						x		
CULTURAL									
resistencia al cambio				x			x		
Tasa de crecimiento poblacional	x						x		

Fuente: esta investigación

7.1.2.2. Análisis de las variables externas

SOCIAL

- **Creencias:** La empresa Foto Estudio Lida en el ámbito social cuenta con una amenaza acerca de las creencias con un impacto bajo, ya que nuestro servicio por ser algo moldeado tiene una dificultad y esto nos perjudica en la aceptabilidad de nuevos mercados.
- **Educación:** esta variable la calificamos como una oportunidad de impacto alto, ya que el grado de educación de la población contribuye a que nuestros productos sean consumidos en mayor escala.

POLITICO

- **Inflación y política de precios:** La inflación y la política de precios es para nosotros una amenaza el cual nos genera un impacto muy alto, ya que si los precios suben o nuestra economía varía de un momento a otro y el concepto de adquisición de las personas se altera y de igual forma el sueldo de los colaboradores no cubrirá lo que estaba acostumbrado, esto conllevaría a que nuestro servicio tenga una perturbación en el precio.
- **Acuerdo de salarios mínimos:** esta variable representa para la empresa Foto Estudio Lida una oportunidad de impacto alto ya que, si consideramos un mejor salario en los consumidores el poder de adquisición será mayor.

ECONOMICO

- **Poder adquisitivo:** esta variable es considerada como una oportunidad para la empresa ya que se incrementarían las ventas.
- **Costos de mantenimiento:** Los costos de mantenimiento implican una amenaza para la empresa generando un impacto muy alto ya que aunque sea en una parte bueno invertir en el mantenimiento de nuestras máquinas también se presentarían dificultades en los recursos que podrían ser para otras actividades.

TECNOLOGICO

- **Nuevos productos:** esta variable es una oportunidad de impacto alto ya que es de gran beneficio por su innovación en productos nuevos en el mercado y de esta manera lograremos que acaparamos nueva clientela.

- **Innovación tecnológica y amplio mercado, de tecnología:** esta variable esta denominada como una amenaza para dicha empresa ya que esto le perjudica a la misma en forma contundente, por lo tanto es importante que en el entorno actual, la empresa este obligada a desarrollar recursos humanos, sistemas de información y capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos.

COMPETITIVO

- **Participación en el mercado:** para la empresa Foto Estudio Lida esta variable la ha denominado como una oportunidad de importante ya que gracias a su buena gestión empresarial ha logrado obtener una buena participación en el mercado y por ende ser reconocida a nivel regional.
- **Entrada de nuevos competidores:** esta variable es indiscutiblemente una gran amenaza ya que la entrada de nueva competencia es por eso que si en un sector entran nuevas empresas la competencia aumentara y provocara una bajada de rentabilidad ya que obligará entre otros a bajar los precios. La amenaza de entrada de nuevos competidores en un sector depende de: barreras de entrada (Ventajas de coste, diferenciación), la dificultad de acceso a canales de distribución y la reacción esperada.

GEOGRAFICO

- **Temperatura:** esta variable es determinada para la empresa Foto Estudio Lida como una amenaza de impacto alto, ya que la temperatura de la región de Tumaco por tener demasiada humedad perjudica a la conservación del papel fotográfico e incluso en sus equipos.
- **Proveedores:** En este ámbito tenemos en cuenta que los proveedores son algo esencial para nosotros ya que de ellos dependen nuestros servicios y el tener más reconocimiento en todas partes, en cuanto a la ubicación del mercado

CULTURAL

- **Resistencia al cambio:** Vivimos en un mundo que cada día va cambiando y aparecen nuevas cosas, pero también en este mundo existen personas las cuales siguen una monotonía a la que han estado acostumbrados y se les hace muy difícil cambiar; es por eso que para nosotros es una amenaza, en el sentido que las personas en alguna ocasión estarán acostumbradas al tipo de servicio fotográfico con negativo y hoy en día este tipo de servicio ha venido desapareciendo con la evolución tecnológica.

- **Tasa de crecimiento poblacional:** esta variable es una oportunidad de gran impacto, ya que a medida que haya un crecimiento de la población serán mas recurrentes en la toma de fotografías digitales, porque querrán llevar en sus memorias diferentes momentos de la vida.

Cuadro 5. Matriz de los factores externos (MEFE) (Foto Estudio Lida)

FACTORES EXTERNOS	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Educación	0,09	3	0,27
Acuerdo de salarios mínimos	0,08	2	0,16
Poder adquisitivo de las personas	0,09	4	0,36
Nuevos productos	0,11	3	0,33
Participación en el mercado	0,10	4	0,4
Proveedores	0,10	3	0,3
Tasa de crecimiento poblacional	0,11	4	0,44
AMENAZAS			0
Creencias	0,06	4	0,24
Inflación y política de precios	0,05	2	0,1
costos de mantenimiento	0,04	3	0,12
innovación tecnológica y amplio mercado, de tecnología	0,05	3	0,15
Entrada de nuevos competidores	0,04	2	0,08
Temperatura	0,03	3	0,09
resistencia al cambio	0,05	3	0,15
TOTAL	1,00		3,19

Fuente: esta investigación

- Una respuesta superior = 1
- Una respuesta superior a la media = 2
- Una respuesta media = 3
- Una respuesta mala = 4

Análisis: El resultado en la aplicación MEFE es de 3.19 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado de la fotografía digital. Gracias a su respuesta puede hacer frente a las adversidades que se presenten como por ejemplo Inestabilidad económica. Si se llega a dar.

Con relación a las **oportunidades** resaltamos la tasa de crecimiento poblacional, como lo habíamos mencionado anteriormente en el análisis de las variables externas, esta es una gran oportunidad para la empresa Foto Estudio Lida.

7.1.3 Análisis DOFA (Foto Estudio Lida)

Procedimiento

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Cuadro 6. Aplicación de la DOFA

	FORTALEZAS	AMENAZAS
EMPRESA FOTO ESTUDIO LIDA	<ol style="list-style-type: none"> 1. evaluación de gestión 2. Buena calidad 3. Capacidad de pago 4. Maquinaria de procesos rápidos 5. Motivación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creencias 2. Inflación y política de precios 3. costos de mantenimiento 4. innovación tecnológica y amplio mercado, de tecnología 5. Entrada de nuevos competidores 6. Temperatura 7. resistencia al cambio
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Educación 2. Acuerdo de salarios mínimos 3. Poder adquisitivo de las personas 4. Nuevos productos 5. Participación en el mercado 6. proveedores 7. Tasa de crecimiento poblacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr mayor eficiente en la gestión administrativa que conlleve a obtener mayor participación en el mercado(F1,O5,F3) 2. Llevar a cabo promoción y publicidad del servicio fotográfico(F5,O7,O4) 3. Acordar políticas de pago con los proveedores(O6,F3,F4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr ubicación mas visible para le empresa(D2,D,3O7) 2. Desarrollar factores de desarrollo humano(D1,O1,D5) 3. Construir una nueva imagen de la fotografía digital en la región(D3,O3,O5)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Ubicación de la empresa 3. Competencia de precios 4. Cambio de maquinaria 5. sentido de pertenencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr mayor impacto en el publico con nuevas imágenes digitales(F2,F4,A4,A7) 2. Desarrollar nuevos combos digitales(A1,A2F2) 3. Mejorar la atención al público(F5,,A7,A1,A5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar el portafolio de productos(D3, A7) 2. Lograr que los clientes conozcan el servicio en su totalidad(A1,D3,A7)

Fuente. Esta investigación

7.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FOTO ESTUDIO LIDA.

MISIÓN CORPORATIVA

Ser líder reconocido en procesos, impresos y convertidos, participar en los mercados y aplicaciones en donde podamos lograr una posición de liderazgo o de alta participación de mercado que nos permita alta rentabilidad sostenida, que satisfaga las necesidades de los clientes, propietarios y empleados, protegiendo el medio ambiente y apoyando el mejoramiento de la comunidad.

VISIÓN CORPORATIVA

Ser para el año 2015 la mejor empresa fotográfica de Tumaco, cumpliendo con las exigencias de nuestros clientes, ofreciendo servicio, calidad y arte sobresalientes, apoyándonos en personas felices, competentes y honestas, formadas en una escuela nacida de la misma empresa, contribuyendo al progreso de nuestra región con alto grado de responsabilidad y transparencia.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Fomentar la capacitación de nuestro capital humano en pro de enriquecer a la empresa.
- Realizar la contratación de un nuevo local que facilite promocionar los productos y servicios de la empresa y de esta manera ser reconocidos en el mercado.
- Realizar alianzas con empresas determinadas que fortalezcan la publicidad de la empresa Foto Estudio Lida.
- Crear estrategias para la penetración, e incursión y desarrollo

POLÍTICA DE CALIDAD

Los procesos de la empresa interactúan siempre buscando el 100% de la satisfacción del cliente con el servicio prestado. Esto incluye la buena atención a los cliente en las instalaciones de la empresa cuando se prestan el servicio de fotografía de documento y fotografía de estudio y también el buen trato y cumplimiento de los deseos del cliente cuando el servicio se presta donde el cliente durante la toma de eventos sociales y servicio de fotografía publicitaria.

VALORES CORPORATIVOS

Colaboración: El logro de nuestros objetivos requiere de que todos los colaboradores, participemos haciendo contribuciones de manera individual y en quipo en la realización y mejora de nuestros procesos.

Honestidad: Nuestro comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, hablando siempre con la verdad y apegado a las reglas de la empresa.

Lealtad: Debemos cuidar por siempre que nuestras relaciones de trabajo no se debiliten, siendo fieles evitando cosas que alteren nuestro compromiso y cuidando nuestra "intimidad".

Respeto: Apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie o que sientan afectados en su persona o en sus bienes.

Palabra de oro: Nuestro compromiso con los demás es lo más valioso que damos y como tal debemos respetarlo, cumpliendo lo que decimos que haremos.

7.3. FORMULACIÓN U OPCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA EMPRESA FOTO ESTUDIO LIDA.

Para el desarrollo de la formulación estratégica, se tuvo en cuenta el diagnóstico que se hizo en la empresa en se determinaron las diferentes fortalezas y debilidades internas que la empresa posee, como también las amenazas y oportunidades que rodean a la empresa Foto Estudio Lida en el ámbito externo donde se desenvuelve.

Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) (Foto Estudio Lida)

Procedimiento

- Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza industrial (FI).
- 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.

- 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.
- Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

Cuadro 7. Aplicación de la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

POSICION ESTRATEGICA INTERNA	CALIFICACION	POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	CALIFICACION
FUERZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Rendimiento sobre la inversión.	6	Cambios tecnológicos.	-4
Apalancamiento.	3	Tasa de inflación.	-2
Liquidez.	4	Variabilidad de la demanda	-5
Capital de trabajo.	4	Escala de precios de productos competidores.	-5
Flujos de efectivo	3	Barreras para entrar en el mercado.	-3
Facilidad para salir del mercado.	1	Presión competitiva.	-3
Riesgos implícitos del negocio.	4	Elasticidad de la demanda.	-4
TOTAL	25	TOTAL	-26
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)		VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Potencial de crecimiento.	5	Rapidez en la entrega.	-2
Potencial de utilidades.	5	Calidad del producto.	-2
Estabilidad financiera.	3	Conocimiento	-2
Conocimientos tecnológicos.	3	Lealtad de los clientes.	-4
Aprovechamiento de recursos.	3	Variedad de servicios	-4
Intensidad de capital.	5	Desarrollo del producto.	-4
Facilidad para entrar en el mercado.	5	Talento humano	-1
TOTAL	29	TOTAL	-19

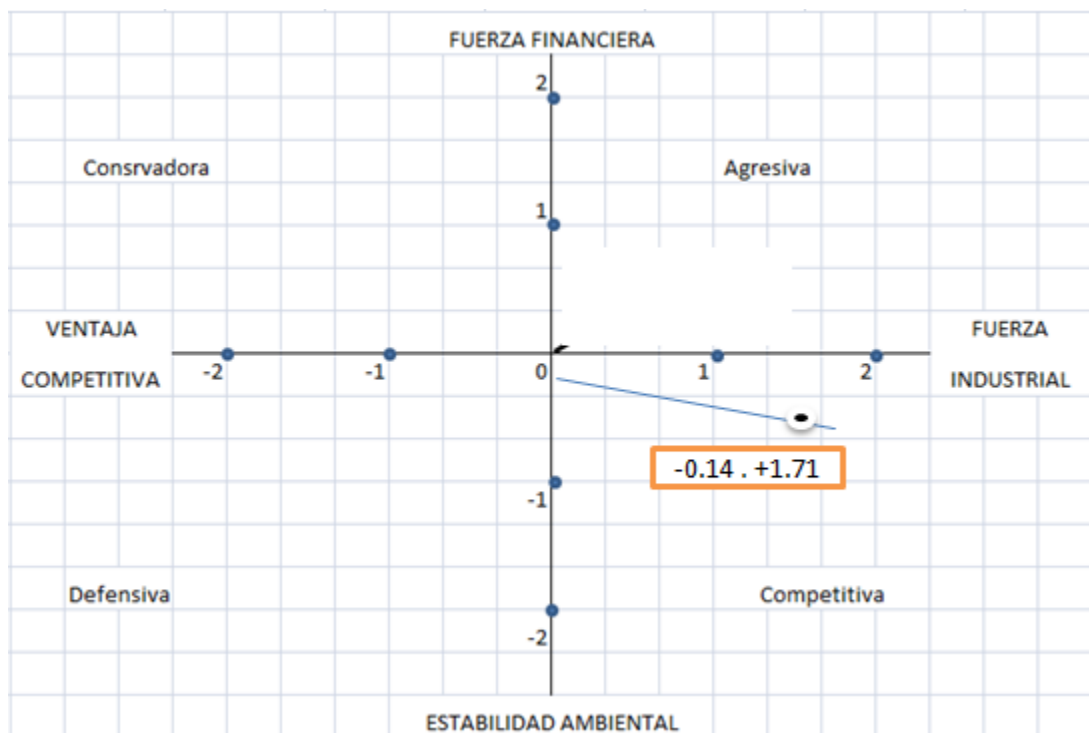
Fuente: esta investigación

- El promedio para la EA es : $-26/7 = -3.71$
- El promedio para VC es : $-19/7 = -2.71$
- El promedio para la FI es : $29/7 = 4.14$
- El promedio para la FF es : $25/7 = 3.57$

El vector direccional es:

- Eje X = VC + FI = $-2.71 + (+4.14) = 1.43$
- Eje Y = EA + FF = $-3.71 + (+3.57) = -0.14$

Figura 4. Aplicación De La Matriz PEYEA (Foto Estudio Lida)



Fuente: esta investigación

De acuerdo a lo calculado en esta matriz utilizada para la empresa Foto Estudio Lida debe guiarse por las estrategias de tipo competitivo.

En cuestión de la industria fotográfica por ser muy difícil saber a ciencia cierta cual ha sido su crecimiento, pero por la experiencia que llevamos en el mercado de la fotografía nos da pie para que hagamos una aproximación de la misma, sabiendo que hoy en día su crecimiento ha sido un poco lento en cuestión de fotografía digital y nos atrevemos a decir que para este año creció en un 10%.

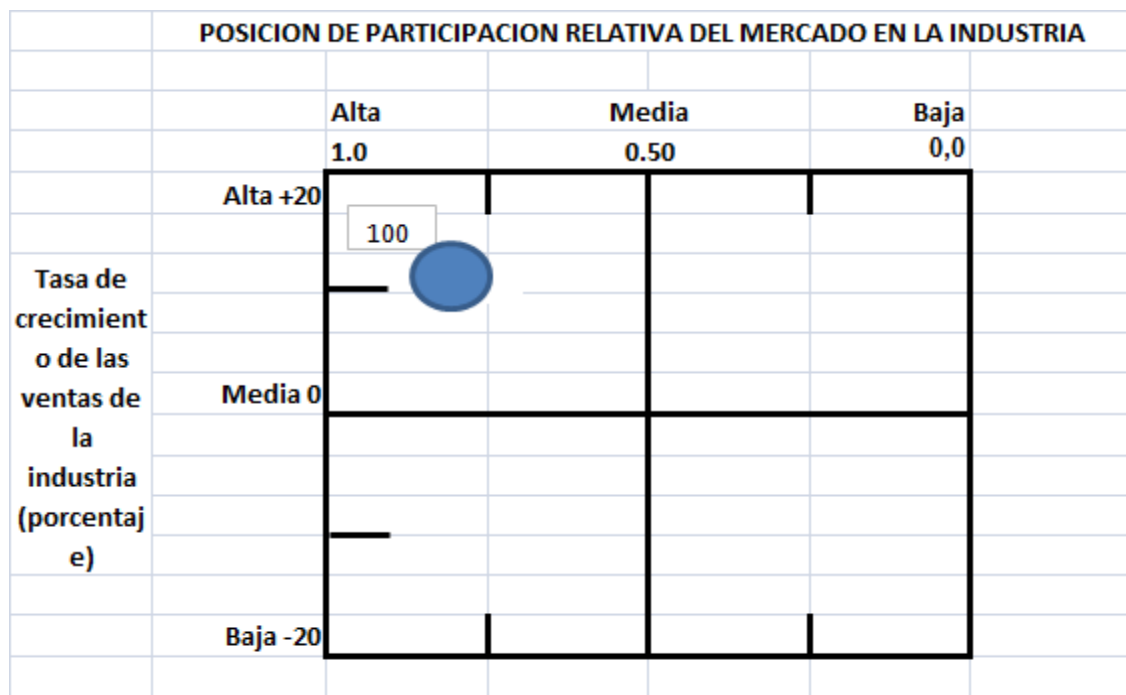
Por otro lado la división de la empresa Foto Estudio Lida es la fotografía digital la cual tiene una participación en el mercado de un 20%, mientras que su competidor más fuerte ocupa el 45% de la participación del mercado en la región de Tumaco.

Cuadro 8. Aplicación de la matriz BCG

División	Ingresos	Porcentaje de ingresos	Utilidades	Porcentaje de utilidades	Porcentaje de participación en el mercado.	Porcentaje de la tasa de crecimiento.
Fotografía digital	66.800.000	100	46.700.000	100	20	10
TOTAL	66.800.000	100	46.700.000	100		

Fuente: esta investigación

Figura 5. La matriz BCG es presentada de la siguiente forma:



Fuente: esta investigación

ANALISIS: De la matriz deducimos que la división de la fotografía digital es un producto estrella de la empresa Foto Estudio Lida por lo tanto es importante conservarla como también deben captar bastantes inversiones para conservar y reforzar sus posiciones dominantes, por ende deberán considerar la conveniencia

de las estrategias de la integración hacia delante, hacia atrás y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

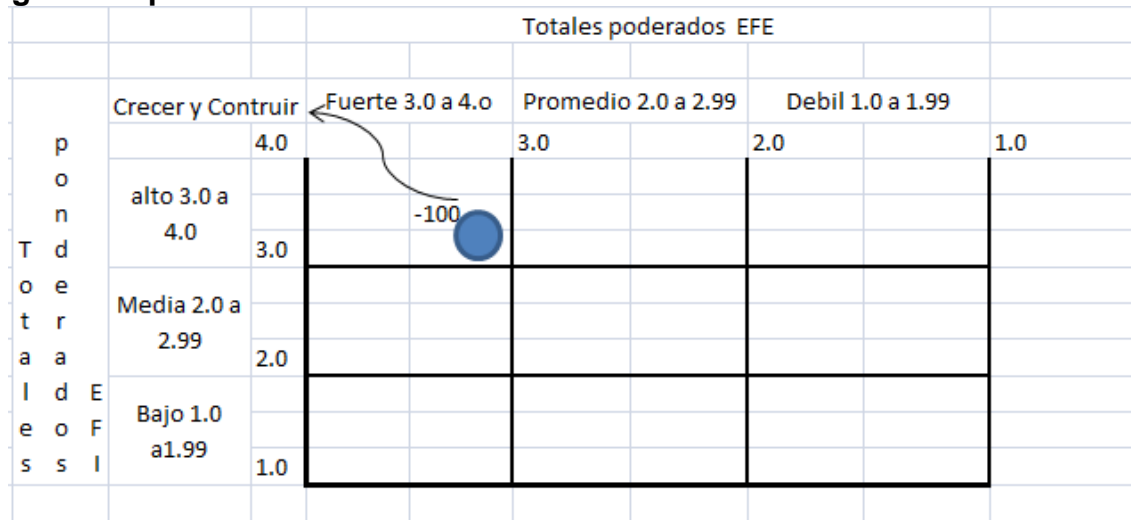
En esta matriz se colocan las diferentes divisiones que tenga la empresa, para nuestro estudio solo se utilizara una división que es la fotografía digital de la empresa Foto Estudio Lida.

Cuadro 9. Matriz Interna-Externa (Foto Estudio Lida)

División	Ingresos	Porcentaje de ingresos	Utilidades	Porcentaje de utilidades	Calificación EFI	Calificación EFE
Fotografía digital	66.800.000	100	46.700.000	100	3,03	3,19
TOTAL	66.800.000	100	46.700.000	100		

Fuente: esta investigación

Figura 6. Aplicación de la matriz I-E



Fuente: esta investigación

Análisis: Una vez se realizó la aplicación se descubrió que la empresa debe concentrarse en crecer y construir utilizando las estrategias intensivas como son la penetración en el mercado desarrollo del mercado o del producto como también puede inclinarse por estrategias integrativas como la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal siendo estas las más convenientes para esta división.

Matriz de la gran estrategia (Foto Estudio Lida)

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de 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 estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

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

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.

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

Figura 7. La matriz de la gran estrategia



Fuente: esta investigación

De la anterior podemos afirmar que la empresa Foto Estudio Lida. Se encuentra en una posición competitiva fuerte y en un crecimiento rápido en el mercado por lo cual el desarrollo en la industria fotografica es muy competida por la cantidad de productos que existen y la tecnología que se desarrolla constantemente una de las estrategias para el crecimiento sería penetración en el mercado de productos fotograficos como la comercialización de nuevas peliculas de impresión fotografica la como tambien de insumos tecnofograficos.

El desarrollo del producto debe ser más constante por lo que crear un laboratorio más sofisticado para nuevos productos sería otra alternativa.

La integración hacia delante, hacia atrás y horizontal ya esta hecha por la unión con Kodak le abre las puertas a otros mercados.

Matriz cuantitativa de planeacion estrategica (Foto Estudio Lida)

Una vez terminada las etapas anteriores proseguimos con la etapa de la adecuacion de la empresa Foto Estudio Lida en la cual lograremos decidir de forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas para nuestro caso. Las

estrategias que se seleccionaron en la etapa anterior fueron penetración en el mercado, desarrollo del producto y desarrollo del mercado

Daremos a conocer el procedimiento para la construcción de la (MCPE)

- Haga una lista de las oportunidades / amenazas externas y las fuerzas / debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPCE.
- Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, interno y externos.
- Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
- Determine las calificaciones del atractivo (CA). Donde: 1=no es atractiva; 2= algo atractiva; 3= bastante atractiva y 4 =muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO indica que el factor crítico para el éxito no tiene repercusiones para la elección correcta, que se esta considerando.
- Calcule las calificaciones del atractivo total.
- Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo.

Cuadro 10. Aplicación de la matriz (MCPE) de la empresa Foto Estudio Lida

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	PESO	PENETRACION EN EL MERCADO		DESARROLLO DEL PRODUCTO		DESARROLLO DEL MERCADO	
		CA	CTA	CA	CTA	CA	CTA
FORTALEZAS							
evaluación de gestión	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Buena calidad	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Capacidad de pago	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Maquinaria de procesos rápidos	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Motivación	0,11	4	0,44	3	0,33	4	0,44
DEBILIDADES			0		0		0
Liderazgo	0,10	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Ubicación de la empresa	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Competencia de precios	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21
Cambio de maquinaria	0,10	2	0,2	4	0,4	2	0,2
sentido de pertenencia	0,09	2	0,18	2	0,18	4	0,36
TOTAL	1,00		0		0		0
OPORTUNIDADES			0		0		0
Educación	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Acuerdo de salarios mínimos	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21
Poder adquisitivo de las personas	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Nuevos productos	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
Participación en el mercado	0,10	3	0,3	2	0,2		0
Proveedores	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24
Tasa de crecimiento poblacional	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
AMENAZAS			0		0		0
Creencias	0,09	2	0,18	2	0,18	4	0,36
Inflación y política de precios	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05
costos de mantenimiento	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06
innovación tecnológica y amplio mercado, de tecnología	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Entrada de nuevos competidores	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12
Temperatura	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08
resistencia al cambio	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15
TOTAL	1,00		6,07		5,62		6,28

Fuente: esta investigación

ANALISIS: en la empresa Foto Estudio Lida se esta considerando tres estrategias alternativas que son: penetración en el mercado, desarrollo del producto y desarrollo del mercado.

Notamos que los factores de éxito que dominan en las tres estrategias son las fortalezas y la oportunidades que la empresa mantiene.

La estrategia mas predominante es la del desarrollo del mercado con una calificación de 6.28, aunque no hay que dejar de lado la penetración del mercado con una puntuación muy atractiva de 6.07 y el desarrollo del producto se podría considerar teniendo en cuenta que es muy aceptable con un valor de 5.62.

7.4. FORMULAR UN PLAN OPERATIVO Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA FOTO ESTUDIO LIDA.

Estos planes de acción fueron divulgados en toda la empresa para dar a conocer cuál será su nuevo direccionamiento desde hoy en adelante.

INDICADORES DE GESTION: para este caso de la empresa Foto Estudio Lida se utilizaron los indicadores de resultados que son de suma importancia y también indicadores de logro de resultados, esto con el fin de ser más precisos en la estrategia.

Cuadro 11. Plan de Acción para fomentar la capacitación de nuestro capital humano en pro de enriquecer a la empresa.

OBJETIVO ESTRATEGICO: Fomentar la capacitación de nuestro capital humano en pro de enriquecer a la empresa.					INDICADORES DE GESTION: Número de personas capacitadas eficazmente / número de personas programadas a capacitar *100		
RESPONSABLE: Gerente de Talento Humano							
ESTRATEGIAS	METAS	ACCIONES	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	LIMITACIONES
			INICIA	TERMINA			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diseñar, y construir el programa de capacitación integral que conlleve al éxito a la empresa. ❖ Tener claro los propósitos de la capacitación que son el desarrollo de habilidades del personal, impartir conocimientos e influir en las actitudes de los trabajadores ❖ Darle al trabajador a establecer prioridades. 	<p>Elaborar un programa De capacitación que conlleve a una mayor productividad del personal.</p> <p>Promover la capacitación con mayor eficiencia para el logro de éxito de la empresa Foto Estudio Lida.</p> <p>Determinar cuáles son las prioridades del trabajador</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Acorde a las especificaciones de capacitación, construir de forma integrada y coherente el diseño y desarrollo de ejecución de la estrategia. ❖ Disponer de un sitio adecuado para la ejecución de capacitación del personal. ❖ Definir y establecer los lineamientos y orientaciones conceptuales para la construcción y operación del desarrollo y habilidades que pueda tener el personal. ❖ Definir y especificar el alcance de las fases de capacitación del personal. ❖ Una vez establecidas las prioridades del trabajador llevarlas a un proceso de ejecución para el logro de las metas. 	15 de may-2011	30 de ago-2011	Gerente de Talento Humano	Físicos, tecnológicos, de talento humano y financieros. Los recursos tecnológicos en dinero para lograr dichas estrategias es de \$ 5.000.000.	<p>Clima.</p> <p>Que no aprueben el programa.</p> <p>Que no desembolsen el dinero necesario para el cumplimiento del objetivo.</p>
			30 de may-2011	30 de sep-2011			
			1 de jun-2011	30 de dic-2011			

Fuente: esta investigación

Cuadro 12. Plan de acción para realizar la contratación de un nuevo local que facilite promocionar los productos y servicios de la empresa y de esta manera ser reconocidos en el mercado.

OBJETIVO ESTRATEGICO: Realizar la contratación de un nuevo local que facilite promocionar los productos y servicios de la empresa y de esta manera ser reconocidos en el mercado.					INDICADORES DE GESTION: Cumplimiento real de la contratación vs lo planeado		
RESPONSABLE: Gerente Mercadeo.							
ESTRATEGIAS	METAS	ACCIONES	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	LIMITACIONES
			INICIA	TERMINA			
<p>Cotizar diferentes locales y escoger el que conlleve a la promoción del producto.</p> <p>Crear un nivel de impacto directo sobre el cliente, donde el ambiente de trabajo sea armonioso y muestre garantía absoluta al producto que se ofrece.</p> <p>Adecuación del local a contratar para que el producto sea reconocido en el mercado.</p>	<p>Obtener el local adecuado para la promoción del producto.</p> <p>Generar un buen clima organizacional para el desarrollo de las actividades.</p> <p>Conseguir mediante las buenas estrategias del nuevo local incrementar las utilidades de la empresa.</p>	<p>Definir cuál de las propuestas de los locales cotizados es el más adecuado para la promoción del producto.</p> <p>Desarrollar herramientas, estrategias y políticas de acción para obtener un sitio adecuado para la promoción del producto y por ende brindar un buen servicio a los clientes.</p> <p>Asignación de un grupo de logística encargado de adecuación del nuevo local para proporcionar un buen clima organizacional tanto para los empleados como para los clientes.</p>	15 de may-2011	30 de nov-2011	Gerente Mercadeo.	<p>Físicos, tecnológicos, de talento humano y financieros . En cuanto a los gastos necesarios para el cumplimiento del objetivo se ha presupuestado un monto de \$ 16.000.000 .</p>	<p>No aprobación por no cumplir las especificaciones.</p> <p>Que superen los gastos presupuestados.</p>

Fuente: esta investigación

Cuadro 13. Plan de acción para realizar alianzas con empresas determinadas que fortalezcan la publicidad de la empresa foto estudio Lida.

OBJETIVO ESTRATEGICO: Realizar alianzas con empresas determinadas que fortalezcan la publicidad de la empresa Foto Estudio Lida.				INDICADORES DE GESTION: Índices de inversión en alianzas estratégicas.			
RESPONSABLE: Gerente De Publicidad							
ESTRATEGIAS	METAS	ACCIONES	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	LIMITACIONES
			INICIA	TERMINA			
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las oportunidades comerciales. • Crecimiento Integrativo. 	<p>Generar buenas relaciones las cuales conllevan a un mayor conocimiento de nuestro producto.</p>	<p>. Realizar alianzas estratégicas con otras empresas como comercializadoras de embutidos.</p>	15-may-2011	30-ago-2011	Gerente de publicidad.	<p>Físicos, tecnológicos, de talento humano y financieros. Se ha promediado un costo de \$ 2.000.000.</p>	<p>Personas que se opongan a experimentar un producto nuevo.</p> <p>Incrementos de costos, en la publicidad.</p> <p>Que las alianzas no se lleguen a dar.</p>
	<p>Aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su empresa para ejercer control sobre los competidores</p>	<p>Desarrollar eventos las cuales conllevan a interactuar con distintas personas, aprendiendo a conocerlas; aprovechando esta como una oportunidad de crecimiento.</p>	22-jun-2011	20-sep-2011			

Fuente: esta investigación

Cuadro 14. Plan de acción para crear estrategias para la penetración, e incursión y desarrollo de los productos y servicios de la empresa Foto estudio Lida en otros mercados

OBJETIVO ESTRATEGICO: Crear estrategias para la penetración, e incursión y desarrollo del los productos y servicios de la empresa Foto Estudio Lida en otros mercados.				INDICADORES DE GESTION: Cobertura Del Mercado. <ul style="list-style-type: none"> Numero de estrategias creadas/ numero de estrategias aceptadas*100 			
RESPONSABLE: Gerente De Mercadeo							
ESTRATEGIAS	METAS	ACCIONES	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	LIMITACIONES
			INICIA	TERMINA			
<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación de producto (centrado en valores formales) 	<p>Mantener en la mente del consumidor los usos fotográficos, como un producto o servicio único e importante.</p>	<p>Más por el mismo precio. La empresa trata de diferenciar sus productos y servicios creando características percibidas como únicas e importantes por los consumidores.</p>	10-may-2011	28-ago-2011	Gerente de mercadeo.	<p>Físicos, tecnológicos, de talento humano y financieros.</p> <p>Los costos necesarios para el cumplimiento del objetivo se han estimado por \$4.500.000.</p>	<p>Clima organizacional, recesión económica, incremento de gastos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo por Precio (obtener el precio más competitivo) 	<p>Persuadir a los clientes actuales a consumir más del producto, logrando de esta manera adquirir más ingresos y utilidades.</p>	<p>Desarrollar acciones para incrementar las ventas, como son las actividades promocionales y degustaciones</p>	24-may-2011	31-sep-2011			

Fuente: esta investigación

8. CONCLUSIONES

Se logro enfatizar en la empresa que los objetivos y las estrategias se deben desarrollar y coordinar en forma consciente y no deben evolucionar simplemente con las decisiones diarias de las operaciones.

Se puede decir que la empresa Foto Estudio Lida. Tiene un mercado en el cual se tiene que consolidar con sus clientes actuales e incursionar en otros mercados para diversificar sus utilidades.

El ambiente globalizado hace que las empresas estén en competencia continuamente para la supervivencia de las mismas, y esto se logra brindando un buen servicio al cliente, creando productos de alta calidad e innovando en los mismos productos para superar las expectativas del cliente.

Hoy en día las alianzas entre empresas del mismo rango (riesgo compartido) impulsan crean empresas más fuertes lo que ocasiona el cierre de unas y el crecimiento de otras.

Se fundamento que la planeación estratégica es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos al corto, mediano y largo plazo ya que permite ubicar la empresa en su mercado, conocer los principales competidores y crear cursos de acción para llegar a donde queremos llegar por lo que el conocimiento de esta herramienta es fundamental en toda empresa.

Se logro que la empresa obtenga más sentido de dirección y que tenga una estrategia coherente para que la conlleve al éxito. Así mismo encaminándola a donde quiere estar estableciendo comunicación objetivos y estrategias claras.

9. RECOMENDACIONES

Establecer programas de promoción y del portafolio de servicios.

Realizar una reestructuración organizacional, para desarrollar un manual de funciones y de procedimientos que posibilite una mayor eficiencia de los empleados y de esta manera conseguir una ventaja competitiva.

Definir claramente cómo se quiere que sea la empresa en, por ejemplo, cinco años. Debe hacerse una descripción cuantitativa: ventas, utilidades, flujo de efectivo, cumplimiento con los clientes, calidad, tamaño, etcétera. De este modo, todo el equipo estará enfocado hacia un objetivo común.

Preguntar a cada persona qué impide ser como se desea. Es decir, preguntar por qué razones la empresa no puede alcanzar su objetivo en este momento. De este modo se busca identificar los obstáculos que deberán superarse para llegar a la situación deseada.

Establecer premios y castigos según el avance en la ejecución del plan.

Dar seguimiento con la frecuencia establecida a la planeación estratégica de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

FRED R. David. Planeación estratégica. México: Legis editors, 1988.

_____. Gerencia de la planeación estratégica. México: Prentice Hall, 2003.

_____. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall, 1997.

MENDEZ, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2da ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995.

PAREDES TREJO, Yaneth Bertila y otros. Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica. Bogotá: 3R editores, 1997.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3ra ed. Bogotá: Temas Gerenciales, 2000.

NETGRAFIA

<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/> (Febrero del 2011)

<http://www.google.com.co/> (marzo 12 del 2011)

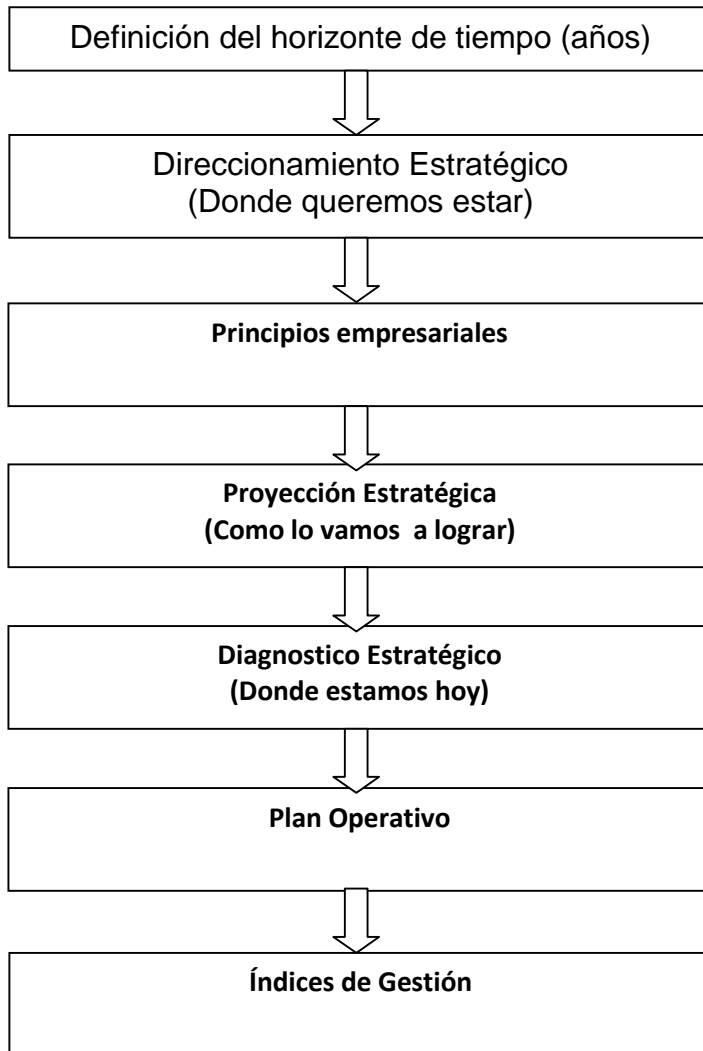
<http://www.joseacontreras.net/direstr/> (Marzo 12 del 2011)

<http://www.monografias.com> (Enero 20 del 2011)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Tumaco> (Noviembre 15 del 2011)

ANEXOS

Anexo A: MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA

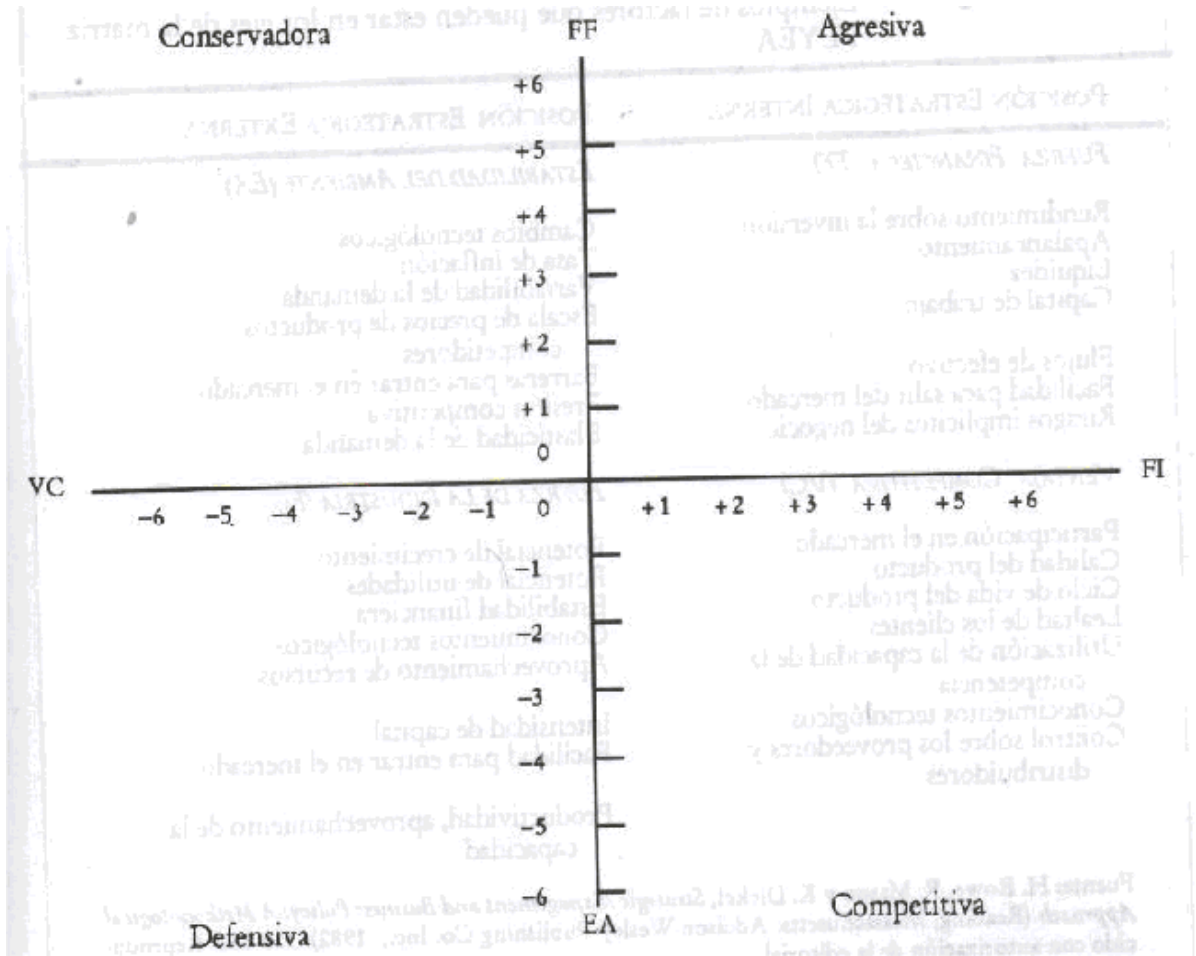


Anexo B. LA MATRIZ AODF PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

<p><i>Dejar siempre en blanco</i></p>	<p>FUERZAS-F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 5. 	<p>DEBILIDADES-D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
<p>OPORTUNIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5. 	<p>ESTRATEGIAS-FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades 3. 4. 5. 	<p>ESTRATEGIAS-DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 3. 4. 5.
<p>AMENAZAS-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5. 	<p>ESTRATEGIAS-FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Usar las fuerzas para evitar las amenazas 3. 4. 5. 	<p>ESTRATEGIAS-DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Reducir las debilidades y evitar las amenazas. 3. 4. 5.

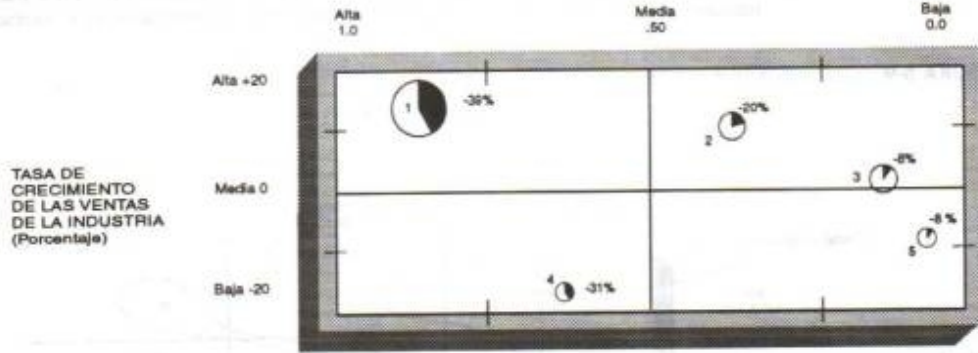
Anexo C. LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>



Anexo D. LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

POSICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO EN LA INDUSTRIA



División	Ingresos	Porcentaje de ingresos	Utilidades	Porcentaje de utilidades	Porcentaje de participación en el mercado	Porcentaje de la tasa de crecimiento
1	\$60,000	37	\$10,000	39	80	+15
2	40,000	24	5,000	20	40	+10
3	40,000	24	2,000	8	10	1
4	20,000	12	8,000	31	60	-20
5	5,000	3	500	2	5	-10
Total	\$165,000	100	\$25,500	100		

**Anexo E. LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
- MCPE**

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

Anexo F. MODELO PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATEGICO:				INDICADORES DE GESTION:			
RESPONSABLE:							
ESTRATEGIAS	ACCIONES	METAS	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	LIMITACIONES
			INICIA	TERMINA			