

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA DISTRIBUIDORA ORIENTAL DE COLOMBIA  
LTDA DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO DEPARTAMENTO DE  
NARIÑO PERIODO 2009-2010**

**INGRID FABIOLA VALENCIA CRUEL**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA DISTRIBUIDORA ORIENTAL DE COLOMBIA  
LTDA DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO DEPARTAMENTO DE  
NARIÑO PERIODO 2009-2010**

**INGRID FABIOLA VALENCIA CRUEL**

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

**Asesor:  
Esp. OSCAR GERMAN RAMOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son responsabilidad del autor”.

Artículo 1 del Acuerdo 324 de octubre de 1966, emanado del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**San Juan de Pasto, Diciembre de 2010**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios y a mi Familia.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN .....	17
1. TÍTULO .....	19
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	19
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	21
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	21
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	21
2.2.1 Sistematización del problema.....	21
3. OBJETIVOS .....	22
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
4. JUSTIFICACIÓN .....	23
5. COBERTURA DEL ESTUDIO .....	25
5.1 COBERTURA TEMPORAL .....	25
5.2 COBERTURA ESPACIAL .....	25
6. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	26
6.1 TIPO DE ESTUDIO .....	26
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	26
6.3 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACIÓN ....	26
6.3.1 Información primaria.....	26
6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	26
6.4.1 Tabulación de datos. ....	27
6.4.2 Presentación de la información. ....	27
6.4.3 Calculo de la muestra. Se tomara la población según el número de habitantes.....	27
6.5 VARIABLES .....	28
6.5.1 Variables internas:.....	28
6.5.2 Variables externas:.....	29

7. MARCO DE REFERENCIA.....	30
7.1 MARCO TEÓRICO.....	30
7.1.1 Planeación estratégica. ....	30
7.2 MARCO LEGAL .....	36
8. MARCO CONCEPTUAL .....	38
8.1 MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA (PCE) .....	38
8.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO ACTUAL. (MEFE)....	38
8.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO FUTURO. (MEFE) ...	38
8.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	38
8.5 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI).....	38
8.6 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL (MPD) .....	39
8.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI) .....	39
8.8 MATRIZ DOFA .....	39
8.9 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (GCB) .....	39
8.10 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA) .....	40
8.11 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	40
8.12 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE) ...	40
9. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN .....	41
9.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....	41
9.2 MISION ACTUAL .....	42
9.3 VISION ACTUAL .....	42
9.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS .....	42
9.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	42
9.6 ESTRUCTURA GENERAL DE LA EMPRESA .....	43
9.6.1 Tipo de estructura .....	43
9.6.2 Organigrama .....	43
9.6.3 Descripción de Cargos .....	44
9.6.4 Tipo de clientes .....	45
9.6.5 Portafolio de servicios. ....	46

9.7 INTERPRETACION Y ANALISIS DE RESULTADOS (ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACION DE LA CIUDAD DE PASTO) .....	46
9.8 ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	53
9.8.1 Análisis del macroentorno: .....	53
9.8.1.1 Entorno económico: .....	53
9.8.1.2 Entorno demográfico: .....	54
9.8.1.3 Entorno geográfico .....	54
9.8.1.4 Entorno político. ....	55
9.8.1.5 Entorno jurídico: .....	55
9.8.2 Identificación de oportunidades y amenazas:.....	56
9.8.2.1 Identificación de oportunidades actuales: .....	56
9.8.2.2 Identificación de oportunidades futuras:.....	56
9.8.2.3 Identificación de amenazas actuales:.....	56
9.8.2.4 Identificación de amenazas futuras .....	57
9.8.3 Matriz del perfil de capacidad externa. ....	57
9.8.3.1 Construcción de la matriz del perfil de capacidad externo. ....	57
9.8.3.2 Análisis de la matriz del perfil de capacidad externo .....	57
9.8.4 Matriz de evaluación del factor externo actual (MEFE).. ....	59
9.8.4.1 Procedimientos para la construcción de la MEFE actual .....	59
9.8.4.2 Análisis de la matriz de evaluación del factor externo actual (MEFE). ....	59
9.8.5 Matriz de evaluación del factor externo futuro (MEFE).. ....	61
9.8.5.1 Procedimiento para la elaboración de la matriz de evaluación del factor externo futuro (MEFE).....	61
9.8.5.2 Análisis de la matriz de evaluación del factor externo futuro.....	61
9.8.6 Análisis del sector económico competitivo .....	62
9.8.6.1 Desarrollo de la actividad comercial en la ciudad de San Juan de Pasto. ....	62
9.8.6.2 Aspectos del sector comercializador de productos de consumo. ....	65
9.8.6.3 Barreras de entrada de competidores. ....	66
9.8.6.4 Barreras de salida de competidores. ....	67
9.8.7 Matriz de perfil competitivo.....	67

9.9 ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN .....	69
9.9.1 Capacidades: .....	69
9.9.1.1 Directiva .....	69
9.9.1.2 Capacidad del talento humano.....	75
9.9.1.3 Capacidad tecnológica .....	75
9.9.2 Matriz de perfil de capacidad interna (PCI). .....	76
9.9.2.1 Análisis de la matriz de perfil de capacidad interna.....	77
9.9.3 Matriz de evaluación del factor interno (MEFI).. .....	78
9.9.3.1 Construcción de la matriz de evaluación del factor interno .....	78
9.9.3.2 Análisis de la matriz de evaluación del factor interno.....	79
9.9.4 Matriz DOFA.....	80
9.9.4.1 Análisis de macro estrategias.....	83
9.9.4.2 Selección de macro estrategias. ....	83
10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	86
10.1 REDEFINICIÓN DE TIEMPO.....	86
10.2 REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN.....	86
10.3 REDEFINICIÓN DE LA VISIÓN .....	86
10.4 REDEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS .....	86
10.5 REDEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	87
10.6 REDEFINICIÓN DE FUNCIONES GENERALES.....	88
10.7 ESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA.....	91
10.8 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (GCB) .....	91
10.8.1 Construcción de la matriz del grupo consultor de Boston .....	92
10.8.2 Cuadrantes:.....	92
10.8.3 Análisis de la matriz del Grupo Consultor de Boston .....	94
10.9 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL (MPD) .....	95
10.9.1 Construcción de la matriz de política direccional:.....	95
10.9.2 Análisis de la matriz de política direccional (MPD).....	95
11. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS .....	97
11.1 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	97

11.1.1 Matriz IE .....	97
11.1.1.1 Análisis de resultados de la Matriz IE.....	97
11.1.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA). .....	98
11.1.2.1 Elaboración de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA). .....	99
11.1.2.2 Análisis de la matriz PEEA .....	99
11.1.3 Matriz de la gran estrategia .....	101
11.1.3.1 Construcción de la matriz de la Gran Estrategia .....	102
11.1.3.2 Análisis de la matriz de la Gran Estrategia.....	103
11.2 ANÁLISIS DE MACROESTRATEGIAS.....	103
11.3 SELECCIÓN DE MACROESTRATEGIAS .....	103
11.3.1 Desarrollo del mercado .....	104
11.3.2 Penetración en el mercado.....	105
11.3.3 Desarrollo del producto .....	105
11.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE). .....	106
11.4.1 Construcción de la MCPE: .....	106
11.4.2 Análisis de la MCPE .....	107
12. INDICES DE GESTIÓN.....	111
13. CONCLUSIONES.....	114
14. RECOMENDACIONES .....	116
BIBLIOGRAFÍA .....	117
ANEXOS .....	118

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Crecimiento de la población .....	54
Cuadro 2. Matriz del perfil de capacidad externo .....	58
Cuadro 3. Matriz de evaluación del factor externo actual (MEFE) .....	60
Cuadro 4. Matriz de Evaluación del Factor Externo futuro (MEFE).....	62
Cuadro 5. Matriz de perfil competitivo .....	69
Cuadro 6. Matriz de perfil de capacidad interna .....	77
Cuadro 7. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) .....	80
Cuadro 8. Matriz DOFA.....	81
Cuadro 9. Selección de variables. Matriz PEEA .....	100
Cuadro 10. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica .....	108
Cuadro 11. Plan de acción u operativo a corto plazo .....	109

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. (Pregunta 1) ¿Qué empresas del sector distribuidor de productos alimenticios conoce usted? .....	46
Figura 2. (Pregunta 2) ¿De las empresas distribuidoras de alimentos que usted conoce cual prefiere? .....	47
Figura 3. (Pregunta 3) ¿Conoce usted la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda.? .....	48
Figura 4. (Pregunta 4) ¿Por que medio se ha enterado de la existencia de la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda.? .....	48
Figura 5. (Pregunta 5) ¿Con que frecuencia hace sus compras en la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda.? .....	49
Figura 6. (Pregunta 6) ¿Cree usted que la variedad de productos que ofrece la empresa distribuidora oriental de Colombia es? .....	50
Figura 7. (Pregunta 7) ¿Usted considera que el precio que paga por los productos que ofrece la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda Es? .....	50
Figura 8. (Pregunta 8) ¿Por que razón prefiere la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda.? .....	51
Figura 9. (Pregunta 9) ¿El servicio a domicilio que presta la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda Le parece?.....	52
Figura 10. (Pregunta 10) ¿Cree usted que frente a la competencia la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda Tiene un posicionamiento? .....	52
Figura 11. (Pregunta 11) ¿Estaría dispuesto a comprar un nuevo producto de igual o mejor calidad? .....	53
Figura 12. Organigrama .....	91
Figura 13. Matriz del grupo consultor de Boston .....	93
Figura 14. Matriz Interna y Externa IE .....	98

Figura 15. Crecimiento rápido del mercado ..... 101

Figura 16. Matriz de la Gran Estrategia..... 102

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.....	119
Anexo B. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA ORIENTAL DE COLOMBIA LTDA. ....	122
Anexo C. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA ORIENTAL DE COLOMBIA LTDA .....	124

## RESUMEN

Distribuidora oriental de Colombia Ltda. Es una empresa distribuidora de productos alimenticios para la cocina dedicada ciento por ciento a brindarle a comunidad nariñense productos de buena calidad y sobre todo brindar un buen servicio al cliente.

Esta empresa dirigida por su gerente propietario quien a pesar de no tener los conocimientos universitarios y por ende no contar con las herramientas necesarias para el desarrollo y funcionamiento de su empresa, logro posicionarse en el sector distribuidor de tal forma que llego a tener competidores fuertes que resaltan la labor y el desempeño de su propietario, que con su experiencia rudimentaria a tenido muchos reconocimientos en el sector distribuidor, pero tambien se sabe que las formas y reglas del mercado exigen parametros en los cuales estas empresas y todas las demas deben estar sujetas a ellas.

Esta distribuidora siempre se ha sostenido con recursos netamente propios que son los que han servido para el funcionamiento de la misma pero que a su vez no le a permitido crecer financieramente debido a su falta de liquidez inmediata de la cual no ha explotado su acceso a financiamiento externo que le permita mejorar financieramente su problema de liquidez generandole mayor rentabilidad y expansión a nuevos mercados.

Es por esta razon que la planeacion estrategica es una de las herramientas que se ajusta al modelo desta empresa brindandole estrategias que le permitan ver cuales son sus fortalezas pero que tambien le permitan mejorar sus debilidades llevando a cabo un diagnostico interno y externo de la misma, realizando estudios de mercados y formas de mejorar el desarrollo de sus productos, su atencion al cliente y sobre todo el mejoramiento de su empresa.

## **ABSTRACT**

Colombia Eastern Distributor Ltd. is a distributor of food products for the kitchen one hundred percent dedicated to providing a community Nariño good quality products and above all provide good customer service.

The company led by its owner manager who despite having no academic knowledge and therefore do not have the tools necessary for the development and operation of your business achievement in the field pocionarse distributor so that I get to have strong competitors highlight the work and performance of its owner, who with his experience rudimentary had many awards in the distribution sector, but we also know that the forms and market rules require parameters in which these companies and all others should be subject to them.

This distribution has always been clearly supported with resources that are the ones who own an operation used to it but that in turn allowed him to cres not financially due to their lack of immediate liquidity which has not exploited their access to Financing external financially could improve liquidity problem by generating increased profitability and expansion into new markets.

It is for this reason that strategic planning is one tool that fits the model of this enterprise provides strategies that allow you to see what their strengths but also allow you to improve your weaknesses conducting an internal and external diagnosis of it, conducting market studies and ways to improve the development of its products, customer care and above all improving their business.

## INTRODUCCIÓN

El elemento básico de este trabajo es que se sustenta en la gestión empresarial dirigida a facilitar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos trazados, al mejoramiento del que hacer organizacional y de calidad del servicio, para hacer de la DISTRIBUIDORA ORIENTAL DE COLOMBIA LTDA una empresa eficiente y eficaz para el departamento de san juan de pasto. De esta manera, se acoge la metodología que en la teoría de la planeación estratégica se facilita.

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

DISTRIBUIDORA ORIENTAL DE COLOMBIA LTDA, es una empresa que satisface las necesidades de mayoristas, minoristas, supermercados, tiendas, supertiendas; mediante la prestación del servicio de distribución especializado, la cual ofrece un portafolio de productos de consumo masivo, contribuyendo al desarrollo integral del país mediante el crecimiento armónico de sus clientes, empleados y propietarios.

En la empresa se ha podido ejecutar un diagnóstico donde se ha encontrado algunas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permitiendo reconocer el problema fundamental de la empresa que será la base para desarrollar el plan.

La temática del presente documento hace referencia a la planeación estratégica realizada a la DISTRIBUIDORA ORIENTAL DE COLOMBIA LTDA. Siendo de gran importancia el análisis del entorno interno y externo donde se desempeña la organización, las razones que han motivado la realización de este estudio son la intención de brindarle a la empresa el análisis de su situación actual, a través de conocer sus debilidades y fortalezas que le permitan mejorar en todos los aspectos, además contribuye a que la empresa seleccione y organice su negocio de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados o pocos favorables.

Este modelo permite integrar todos los conocimientos adquiridos en administración, mercadeo, finanzas y gestión del talento humano, dentro de un marco de opciones estratégicas que permita a las organizaciones de hoy ser exitosas en este mundo cada vez más global.

En un entorno cambiante y cada vez más complejo, la implantación de decisiones acertadas obliga a recurrir a metodologías y técnicas que contribuyan a reforzar una visión estratégica e integral de los objetivos, busca aprovechar las oportunidades al máximo, minimizar los riesgos y aprovechar los recursos propios para superar las debilidades, su aplicación esencial en la dinámica y gestión de las organizaciones.

Es por eso que los administradores buscamos con la planeación estratégica el no solo el diseño de escenarios, sino la manera de alterarlos y sacarles el mayor provecho posible, y esto prospera gracias a la voluntad, disciplina y constancia de las personas que dirigen las empresas.

Por todo ello, esta herramienta es un instrumento eficaz y una buena acción para recapitular sobre el pasado de la empresa, analizar y evaluar su situación presente, su razón de ser y proyectar la visión que debe seguir para alcanzar los objetivos propuestos, con una conciencia de cambio y comprender lo vital que posee cada empresa.

## 1. TÍTULO

“PLAN ESTRATEGICO PARA LA DISTRIBUIDORA ORIENTAL DE COLOMBIA LTDA DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO DEPARTAMENTO DE NARIÑO PERIODO 2009-2010”

### 1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Al centrarnos en el departamento de Nariño, es de anotar la carencia de las empresas de carácter industrial o de transformación de productos, destacándose el comercio y los servicios, con nariñenses de mayor tamaño que se localizan en pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles, en la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería, limitándose a sembrar los productos, cosecharlos, empacarlos y enviarlo al norte del país sin ninguna clase de transformación, siendo este un porcentaje muy alto de la población dedicado a este sector, y en pequeña escala la actividad minera.

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

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

Los empresarios nariñenses y sus familias quienes apropiados de experiencia y entusiasmo han logrado incursionar en el mundo empresarial y comercial a pesar de los diversos problemas de tipo social, económico, y de seguridad existentes. Las historias de los empresarios exitosos son de diversa índole, pero no se pueden desconocer porque son ellos los generadores de progreso y empleos directos e indirectos, que con su empuje, creatividad, ganas de salir adelante, han visto oportunidades de éxito donde otros solo ven amenazas, contribuyendo así con el desarrollo de la región.

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

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

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

## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DISTRIBUIDORA ORIENTAL DE COLOMBIA LTDA; es una empresa comercial dedicada a la distribución de productos de consumo masivo comestibles; y a pesar de tener una trayectoria de 10 años en el mercado Nariñense, como consecuencia de una administración rudimentaria y poco técnica, ha venido presentando un problema de pérdida de espacio dentro de su mercado por la aparición de empresas competitivas mas preparadas y con mayor respaldo financiero (créditos bancarios); así como también la negativa frente a nuevas herramientas administrativas que le podrían brindar estrategias de sostenimiento y nuevas visiones para el futuro. Por lo tanto la resistencia al cambio ha hecho que la empresa poco a poco disminuya su capacidad y por ende con el paso del tiempo, si no trata de acceder a conformar un equipo de personas preparadas ya sea con capacitación de su personal actual o bien de nuevos integrantes, posiblemente podría desaparecer del mercado.

### 2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo formular un Plan estratégico para la distribuidora oriental de Colombia Ltda. De la ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño, periodo 2009-2010?

**2.2.1 Sistematización del problema.** Cómo realizar el direccionamiento estratégico de la empresa teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Los antecedentes de la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda.
- ✓ El diagnóstico interno con la identificación de Fortalezas y debilidades y el desarrollo de las matrices de evaluación interna.
- ✓ El análisis del entorno a través de la identificación de oportunidades y amenazas y la aplicación de las matrices de evaluación externa y de perfil competitivo.
- ✓ ¿Cuáles son las estrategias acordes a los propósitos de la empresa?
- ✓ ¿Cómo elaborar un plan de acción a corto plazo para la distribuidora oriental de Colombia Ltda.?
- ✓ ¿Qué alternativas de mejoramiento estratégico y acciones de ejecución y evaluación del plan estratégico se deben recomendar?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un plan estratégico para la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda. De la ciudad de san Juan de pasto, departamento de Nariño, periodo 2009-2010.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Realizar un diagnóstico interno de las debilidades y fortalezas de la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda.
- b. Realizar un diagnóstico externo de las oportunidades y amenazas de la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda.
- c. Realizar el análisis de las matrices, PCE, MEFE, MEFE FUTURO, MPC, PCI, MEFI, GCB, IE, PEEA, GRAN ESTRATEGIA, DOFA, MCPE.
- d. Elaborar un plan de acción para la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

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

La presentación del proyecto “Plan Estratégico para la distribuidora oriental de Colombia Ltda., se lleva a cabo con el fin de desarrollar en esta organización un diagnóstico interno y externo para determinar su situación actual, y emprender estrategias adecuadas encaminadas a ofrecerle a esta empresa distribuidora de productos alimenticios en general, herramientas para enfrentar la competencia y convertirse en empresa líder en el sector y ser el mejor canal de distribución de este tipo de productos, por su eficiencia y agilidad en el servicio ofrecido.

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

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

Se decidió desarrollar este proyecto, como herramienta de gestión, evaluación y consecución, que permitirá enfocar y medir en su verdadera dimensión la naturaleza de los conocimientos que se deben aplicar para perfeccionar la labor

económica y social en la organización, y aprovechar el potencial comercializador y la capacidad instalada para su máximo desarrollo.

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

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

## **5. COBERTURA DEL ESTUDIO**

### **5.1 COBERTURA TEMPORAL**

El Plan Estratégico de la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda. Se desarrollará en el periodo comprendido entre los años 2009-2010.

### **5.2 COBERTURA ESPACIAL**

El Plan Estratégico para la Empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda. Se lleva a cabo en la Ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño.

## **6. ASPECTOS METODOLOGICOS**

### **6.1 TIPO DE ESTUDIO**

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

### **6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

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

### **6.3 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACIÓN**

**6.3.1 Información primaria.** La recolección de información se llevó a cabo utilizando los siguientes instrumentos de información:

- Encuesta a la población (ver anexo 1)
- Encuesta a trabajadores de la empresa (ver anexo 2)
- Entrevista a directivos de la empresa. (ver anexo 3)

**6.3.2 Información secundaria.** Se tuvo en cuenta la información relacionada con el sector distribuidor de productos alimenticios de San Juan de Pasto, a encontrarse en textos, documentos internos de la empresa, páginas Web, estudios académicos, boletines estadísticos y diagnósticos, que permitan la documentación adecuada para lograr los objetivos.

### **6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

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

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

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

**6.4.3 Calculo de la muestra.** Se tomara la población según el número de habitantes. Este dato será adquirido de las proyecciones para el 2006-2020 realizadas por el DANE<sup>1</sup> y publicadas en su página de internet. Ya que no se conoce plenamente de donde provienen las personas que realizan sus compras en la distribuidora oriental de Colombia. Se utilizó la siguiente formula de muestreo aleatorio simple, para encontrar el número de población a encuestar:

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

**Donde:**

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (405.885)

Z = Nivel de confianza o probabilidad del 90%, para este caso el valor es de 1.64.

P = Probabilidad de éxito (0.5)

Q = Probabilidad de Fracaso (0.5)

e = Margen de Error (0.06)

$$n = \frac{405.885 (1.64)^2 * (0.5) (0.5)}{(405.885 - 1) (0.06)^2 + (1.64)^2 * (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{272.917,074}{1.461,1824 + 0.6724}$$

$$n = \frac{272.917,074}{1.462,5272} = 187 \text{ Encuestas a realizar}$$

---

<sup>1</sup> Disponible en Internet: [http://www.dane.gov.co/daneweb\\_V09/index.php?option=com\\_content&view=article&id=75&Itemid=72](http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72)

## 6.5 VARIABLES

### 6.5.1 Variables internas:

- **Atención al cliente.** El interés mayor de la administración de una organización, debe centrarse en la atención oportuna al cliente externo, ya que es él la razón de ser de la empresa, y, es a través de él que la empresa va a lograr los objetivos y metas propuestos. Sus estrategias deben ser encaminadas a la satisfacción total de este personaje.
- **Control de Calidad.** Ofrecer calidad en los productos distribuidos y comercializados, es sinónimo de ganancia para la empresa, ya que un cliente satisfecho, siempre traerá más clientes y por lo tanto es una variable muy importante a la hora de ofrecer un producto o servicio, llevando a cabo un proceso selectivo de proveedores, que ofrezcan condiciones adecuadas de transporte y manejo de las mercancías, para que lleguen en óptimas condiciones al consumidor final.
- **Capacidad de endeudamiento.** La solidez de una empresa denota seguridad y consistencia financiera, convirtiéndose en respaldo ante entidades bancarias y comerciales, que facilitan el acceso a financiación externa. La capacidad de endeudamiento, bien aprovechada, se convierte en una herramienta muy importante a la hora de tomar decisiones para la ejecución de acciones y proyectos de inversión, que contribuyan con el crecimiento de la empresa.
- **Infraestructura.** Para determinar la infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades de las empresas distribuidoras de Nariño se debe tener en cuenta, la capacidad financiera, para el abastecimiento oportuno de mercancías, para evitar los faltantes, manejando inventarios de acuerdo a la liquidez o las políticas internas de la organización, es de anotar que las instalaciones locativas de una empresa son parte importante, ya que el cliente necesita un espacio adecuado para realizar sus compras en un ambiente agradable y cómodo.
- **Precio.** El costo mas margen es el primer criterio para la fijación de los precios de venta utilizados por los empresarios del sector comercializador. Mediante este sistema, se simplifica esta tarea con respecto al producto, ya que los precios tienden a unificarse entre competidores; se estima que los precios establecidos son justos para las partes debido a que son los mismos proveedores los que surten a las empresas de un mismo sector, la diferencia consiste en las condiciones de pago, el manejo de las cantidades solicitadas, que hacen que se utilicen diferentes escalas de precios de acuerdo a la cantidad ó también descuentos por pronto pago.

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

### 6.5.2 Variables externas:

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

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

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

## 7. MARCO DE REFERENCIA

### 7.1 MARCO TEÓRICO

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

Estrategia son "*las características básicas del match que una organización realiza con su entorno*"<sup>2</sup>. De acuerdo con las anteriores definiciones nos damos cuenta que es un trabajo que se lleva a cabo en conjunto y que contiene metas y objetivos predominando la competencia existente en el entorno. Y es Michael Porter en el año de 1982 con su obra a cerca de las ventajas competitivas lo que hace que las empresas se preocupen por implementar estrategias enfocadas a competir con nuevos productos, nuevas formas de producirlos, nuevas formas de comercializarlos, nuevos segmentos de mercado, entre otros y así prepararse para enfrentarse a la competencia.

Estrategia es "*El proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo, para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica*"<sup>3</sup>. Hacer planeación estratégica no es nada fácil requiere además de conocimientos, los cuales deben ser mezclados con análisis certeros, creatividad, habilidad para manejar las diversas situaciones del entorno y así llegar a donde se ha propuesto la empresa y obtener el reconocimiento y el posicionamiento deseado.

Sallenave, afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio

---

<sup>2</sup> HOFFER, Charles y SCHENDEL. Planeación estratégica. Bogotá: Norma, 1979. p 59.

<sup>3</sup> Ibíd.

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

*“Planeación estratégica es determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los campos de acción que llevarán a lograrlos y la disposición de recursos necesarios para ello”<sup>4</sup>*. Es importante anotar que para llevar a cabo una planeación estratégica no solo se debe disponer de herramientas, si no que también es necesario contar con personal capacitado y comprometido que esté dispuesto a llevar a cabo el proyecto encomendado, incluso aplicando planes de contingencia para superar inconvenientes no previstos. La esencia de la planeación estratégica es obtener beneficios de las fortalezas de la empresa, aprovechar oportunidades del entorno, superar las debilidades y minimizar las amenazas externas, logrando así un ambiente propicio para la consecución de metas y objetivos.

El nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de toda empresa es que: *“Todo planeamiento se resume en saber las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas”<sup>5</sup>*. Y luego diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, dichos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

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

---

<sup>4</sup> Ibíd.

<sup>5</sup> PORTER, Michael. Estrategias Competitivas: técnicas para el análisis de la industria y los competidores. Bogotá: Mc Graw Hill, 1980. p 80.

negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La aplicación de estrategias en una empresa requiere de cambios en ella, construcción de escenarios futuros, flexibilidad, manejo de conflictos y adaptación al cambio, convenciendo a los implicados de la necesidad de conocer y analizar la situación actual propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles y la importancia que representa la participación de los trabajadores como elemento clave en el proceso de dirección para una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma. Michael Porter establece cinco fuerzas competitivas para determinar la competencia en los diferentes sectores económicos<sup>6</sup>. La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo esta cambiando. En cualquier sector, según Porter, ya sea nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas:

- **La amenaza de nuevas incorporaciones:** estas amenazan limitan el potencial general de obtención de beneficios en el sector, por que los recién incorporados aportan nueva capacidad y buscan la forma de hacerse con una participación en el mercado a base de reducir los márgenes.
- **La amenaza de productos o servicios sustitutos:** para un empresa es más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, puesto que constantemente estarán enfrentados a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos y por ende mucha más inversión para marcar la diferencia y lograr el posicionamiento en la mente de los consumidores.
- **El poder de negociación de los proveedores:** un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.
- **El poder de negociación de los compradores:** un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

---

<sup>6</sup> Ibíd.

- **La rivalidad entre los competidores existentes:** *“un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la industria”*<sup>7</sup>.

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

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

Sin planeación, los directivos de una empresa no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos, ni siquiera la idea clara de que es lo que necesitan organizar. No pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan, tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino, la planeación es de vital importancia en cualquier empresa ya sea grande, mediana, pequeña ó microempresa, siendo el control herramienta definitiva para lograr lo planeado.<sup>8</sup>

Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial de la Planeación estratégica y aseguran que la acción que se emprenda corresponda a la consecución de las mismas. Son las metas las que orientan y muestran hacia donde se dirige, y hace que se unan esfuerzos para llegar allá a través de la planeación y obviamente llevando a cabo un estricto control y evaluación, para corregir o volver a planear otra vez si es necesario.<sup>9</sup>

Cuando Goodstein, Nolan y Pfeiffer definen a la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”, es cuando la visión de la empresa se establece para determinar hacia donde se quiere llegar, en determinado periodo de tiempo, aplicando diversas acciones, con

---

<sup>7</sup> PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las Naciones. Bogotá: Norma, 1990. p 60.

<sup>8</sup> STONER, James y FREEMAN, Edward: Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996. p 80.

<sup>9</sup> DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Prentice Hall, 1997. p 55.

una clara definición de los objetivos y estrategias a desarrollarse, que deben ser comunicados a través de toda la organización, para lograr así el compromiso de todos los integrantes de la institución, ya que cuando se conoce de las funciones, es más fácil llevarlas a cabo.

Realizar un análisis interno, es necesario para fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización, son las actividades internas que puede controlar la organización o sea que dependen de ella, estas incluyen las actividades de la gerencia general, conformación del talento humano, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción, investigación y desarrollo, entre otros. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo y grado de motivación de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes. El proceso de identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización, en las áreas funcionales de un negocio es una actividad importante de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fortalezas y disminuyan las debilidades internas, es en esta etapa cuando se puede observar que las compañías desarrollan ventajas competitivas.<sup>10</sup>

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

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

---

<sup>10</sup> Ibíd.

Después de llevar a cabo los respectivos análisis interno y externo, se procederá a evaluar y comparar las oportunidades encontradas, con las debilidades, fortalezas y amenazas respectivas, para proceder a implementar las estrategias adecuadas, que van a maximizar las fortalezas de la organización, aprovechando las oportunidades existentes en el mercado, evitando las amenazas y superando las debilidades. Al elegir entre las posibilidades disponibles se deberán seleccionar las que mejor se adecuen a las capacidades de organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades competitivas se pueden desarrollar a través de inversión en recursos humanos, tecnología, infraestructura, que de todas formas es un proceso a mediano o largo plazo, Por tanto, no es conveniente emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deben explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

La implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos medibles y reales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Por lo tanto para alcanzar el éxito, es importante detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.<sup>11</sup>

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

Después de la correspondiente implementación de las estrategias respectivas es imprescindible la evaluación correspondiente, para tener una idea clara y precisa, **Richard P. Rumelt** ha descrito cuatro criterios:" 1. La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes, 2. Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia, 3. Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización, y 4. Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real).

---

<sup>11</sup> HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica: un enfoque integrado. México: Mc Graw Hill, 1996. p 80.

Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada”. Durante la evaluación es de suma importancia que los gerentes de la empresa sepan definitivamente cuando una estrategia no está funcionando bien, y la necesidad para sugerir cambios. Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

Una buena implementación de un plan estratégico debe dar como resultado un aumento en el valor de la empresa. Todo proceso de desarrollo de estrategias debe culminar en una validación financiera positiva del valor de la empresa.

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

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

## **7.2 MARCO LEGAL**

Este tiene su fundamento en la carta política de Colombia, iniciando con el preámbulo, como cuando establece que “(...) con el fin de fortalecer la unidad de la nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia la igualdad, el conocimiento la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico social y justo (...)”, así mismo lo establece el artículo 1 cuando refiere que el estado, esta formado en la dignidad humana y el trabajo, de igual forma cuando refiere en el artículo 2 que son fines esenciales del estado, servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar los principios, derechos y deberes consagrados en ella, y facilitar la participación de todos en las decisiones que lo afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la nación.

En ese orden encontramos en el artículo 14 de la misma obra, el reconocimiento de la personería jurídica el derecho al trabajo (artículo 25 CN), en concordancia con los artículos 53, 54, 58, y 61, del cual refería los primeros sobre formas o condiciones del trabajo y los segundos, de la propiedad privada e intelectual. En el mismo sentido, realiza una protección del subsuelo y de los recursos no renovables (Art. 332 ), en tanto que garantiza la libertad de la actividad económica en la empresa privada (Art. 333) y su vez en el mismo se reitera el carácter social que deben tener las empresas.

Así entonces se desarrollan estos principios y normatividad constitucional a través del código de comercio, Decreto 410 de 1971, Código Civil Ley 57 de 1887 derechos resoluciones y demás normas complementarias.

Las empresas privadas comerciales como es el caso de la distribuidora oriental de Colombia, se encuentran regidas por el Código de Comercio, Código Civil y sus leyes complementarias, además están vigiladas por la Súper intendencia de sociedades, es necesario además realizar el respectivo registro en Cámara de Comercio y cancelar anualmente los respectivos impuestos de Industria y Comercio, contemplados en la Ley Tributaria.

Con el fin de impedir, reprimir, eliminar o mitigar el impacto de las actividades contaminantes, deteriorantes o destructivas del entorno o del patrimonio natural; y determinar las normas ambientales mínimas y las regulaciones de carácter general sobre medio ambiente a las que deberán sujetarse los centros urbanos y asentamientos humanos y en general todo servicio o actividad que pueda generar directa o indirectamente daños ambientales.

## **8. MARCO CONCEPTUAL**

### **8.1 MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA (PCE)**

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

### **8.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO ACTUAL. (MEFE)**

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

### **8.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO FUTURO. (MEFE)**

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

### **8.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

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

### **8.5 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)**

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

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

### **8.6 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL (MPD)**

El analisis vectorial le permite a la compañía definir las estrategias globales que debe seguir para alcanzar su vision a traves de sus dos dimensiones: la capacidad competitiva de la compañía (alto, medio, bajo) frente al potencial del mercado. En este ultimo seleccionando factores y calificandolos de 1 a 5 donde 5 el de mayor atractividad y 1 el de menor atractividad.

### **8.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)**

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

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

### **8.8 MATRIZ DOFA**

Consiste en extraer de las matrices MEFI, MEFE y MPC los factores claves, haciendo una lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

### **8.9 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (GCB)**

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

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

## **8.10 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)**

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

## **8.11 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**

Es una herramienta muy útil para el planteamiento de estrategias empresariales. La matriz se basa en dos dimensiones evaluativas la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Los cuadrantes que componen la matriz son: cuadrante I, es el que invita a crecer o desarrollarse, el cuadrante II es el que estimula a buscar posibilidades para aumentar la competitividad, el tercer cuadrante invita a reducir y/o eliminar y el cuarto cuadrante invita a diversificar.

## **8.12 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)**

*“Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias, entrando en la etapa decisoria de la formulación, que evalúa cuantitativamente las estrategias”<sup>12</sup>.*

---

<sup>12</sup> BASTIDAS, Elizabeth. Plan Estratégico para el Terminal de Transportes de Pasto. Pasto. 2009. 180 p. (Especialista en Alta Gerencia). Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

## **9. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN**

### **9.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

Distribuidora oriental de Colombia Ltda., es una empresa comercial, dedicada a la distribución de productos y complementos alimenticios para la cocina, al por mayor y menor la administración está a cargo del señor Jairo Roberto Yepes Mora, de quien surgió la idea de buscar una fuente de trabajo, para él y su familia, empezó a pensar en el tipo de negocio, que le gustaría tener, y después de descartar unos y otros, se decidió por crear esta empresa, dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios para la cocina.

Distribuidora oriental de Colombia Ltda. Fue creada el 16 de septiembre de 1998, según registro de la Cámara de comercio de Pasto, como sociedad Ltda. Con capital que fue suministrado por los socios en calidad de aporte al capital total. En un principio la incertidumbre era muy grande, de no poder cumplir con los compromisos asumidos para lograr mantenerse en el mercado, desarrollando capacidades gerenciales, ya que carecía de conocimientos y experiencia para realizar estas labores, que se convertían en un reto importante para sacarlos adelante.

El inicio de las actividades se llevó a cabo en un local amplio, muy adecuado, tomado en arriendo ubicado en la carrera 44No. 18A- 90,barrio Pandiaco de Pasto, que cumplía con las expectativas, lugar en el cual, las compras se realizaron ciento por ciento de contado, ya que la empresa no tenía trayectoria y no era reconocida en el gremio para tener acceso a créditos, por ello se iniciaron las operaciones mercantiles con recursos netamente propios, lo que significo un esfuerzo muy grande, siendo así mismo la inversión, que se constituyo favorablemente en el surgimiento, consolidación y posicionamiento de la empresa de la que ahora goza en la actualidad.

La empresa ha atravesado por diferentes circunstancias de incertidumbre ocasionadas por las diferentes fluctuaciones económicas exógenas que no son controlables, ya que no dependen de la empresa ni de sus directivos sino de condiciones del mercado o de políticas establecidas por entes externos que afectan directamente la estabilidad de todas las empresas o simplemente la competencia desleal que afecta de forma directa, pero con esfuerzo y dedicación e implementando técnicas, ya sean reactivas o proactivas, se ha logrado consolidar paso a paso en el mercado.

## 9.2 MISION ACTUAL

Oriental de Colombia Ltda. Empresa nariñense con proyección nacional, que trabaja con entusiasmo y amor, llevando para la familia colombiana la satisfacción del buen comer, comercializando la más completa línea de alimentos.

## 9.3 VISION ACTUAL

Trascender las fronteras suramericanas en los próximos 15 años como una corporación de empresas en los sectores comercial e industrial y ser reconocida a nivel internacional como un modelo empresarial, en donde la gente es la más importante.

## 9.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Lograr posicionarse en el sector como el distribuidor líder de productos alimenticios de la ciudad de Pasto.
- Lograr expandir su mercado, orientando sus ventas a las grandes comercializadoras privadas de los municipios vecinos de todo el departamento.
- Mantenerse en el sector y crecer, siendo generadora de utilidades, fuente de trabajo y desarrollo de la región.
- Recuperar el 30% la cartera que se encuentra en mora.
- Aumentar el volumen de ventas, tanto en el punto de venta, como en la captación de nuevos clientes mayoristas, con estrategias adecuadas, que conduzcan al éxito de la empresa.

## 9.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

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

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

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

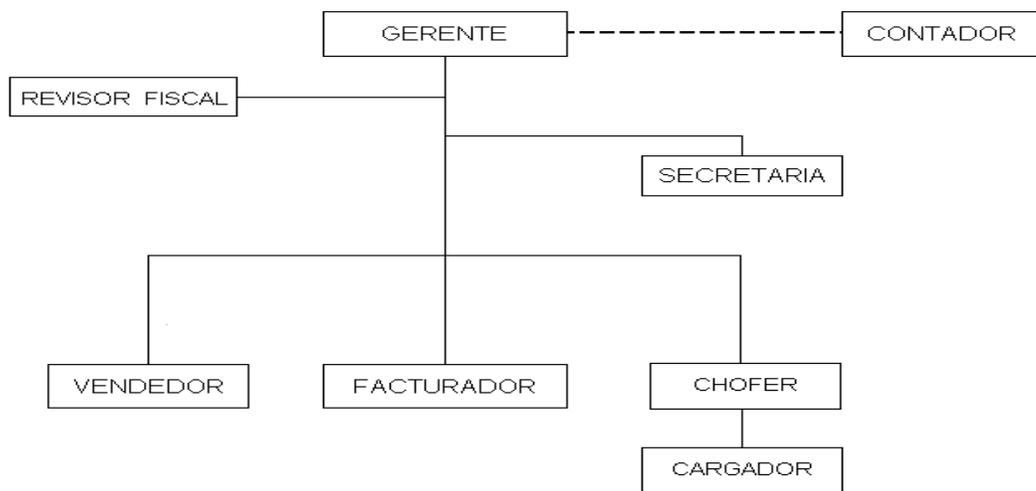
-**Trabajo en equipo.** Indispensable para el desarrollo de las actividades y el buen funcionamiento de la empresa, a través de la integración para el desarrollo de las labores, acompañadas de colaboración y apoyo mutuo.

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

## 9.6 ESTRUCTURA GENERAL DE LA EMPRESA

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

### 9.6.2 Organigrama



### 9.6.3 Descripción de Cargos

**Gerente:** Llevar la representación legal de la empresa.

- ✓ Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los programas y funciones de la empresa.
- ✓ Nombrar, contratar y remover de acuerdo con las circunstancias al personal de la empresa, el cual está bajo su inmediata inspección y subordinación.
- ✓ Velar por la correcta utilización, y el debido mantenimiento de los recursos de la empresa.
- ✓ Celebrar los actos y contratos, comprendidos dentro del objeto social de la empresa.
- ✓ proveer por el oportuno recaudo de los ingresos, ordenar los gastos y en general dirigir todas las operaciones propias de la empresa, para un buen desarrollo.

**Contador.** Sus funciones consisten en:

- ✓ Aplicación de conocimientos propios de la carrera profesional con ética y honestidad.
- ✓ Realizar la coordinación, verificación y control de la ejecución de los registros correspondientes a las transacciones financieras y comerciales de la empresa.
- ✓ Hacer de forma oportuna la elaboración y presentación de los informes y documentos a los entes que corresponda.

**Revisor fiscal.** Le corresponde:

- ✓ Asistir directamente al gerente en el trámite y solución de asuntos de orden contable de alto nivel que sean necesarios en el desarrollo de las actividades de la empresa.

**Secretaria.** Cumplir funciones que requieran el desarrollo de:

- ✓ Actividades de transcripción y de sistematización,
- ✓ Manejo de archivo en general,
- ✓ Asistencia de actividades de gerencia y otras funciones afines.

**Facturador.** Las funciones de este cargo están representadas en todo lo relacionado con:

- ✓ compras de mercancías
- ✓ Atención a proveedores en general, ya sean regionales o foráneos,
- ✓ Mantener inventarios adecuados y evitar faltantes o sobrantes de mercancías, que alteren el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

**Asesor de ventas.** Cumplir funciones de:

- ✓ Ventas y atención directa al público en general
- ✓ Colaborar en actividades inherentes a sus funciones.
- ✓ Realizar visitas a domicilio a los clientes mayoristas, para atender sus requerimientos de pedidos,
- ✓ Propender por mantener los clientes actuales y captar nuevos.

**Conductor:**

- ✓ Realizar los respectivos repartos de pedidos al domicilio de los clientes
- ✓ Demás actividades externas de la empresa.

**Cargador:**

- ✓ Realizar los respectivos embalajes en carga y descarga de la mercancía, tanto en las bodegas como en los camiones de entrega.

**9.6.4 Tipo de clientes.** Distribuidora oriental de Colombia tiene dos tipos de clientes:

**Clientes mayoristas.** Son entidades privadas que realizan compras de productos y bienes de consumo al por mayor, para el desarrollo de sus actividades comerciales a través de líneas de crédito ofrecidas por distribuidora oriental de Colombia. Los pedidos son tomados generalmente por el vendedor externo en el domicilio de la entidad, y luego son despachados mediante el servicio a domicilio. Los clientes mayoristas, representan para la empresa el 95% de las ventas totales. Entre los clientes mayoristas tenemos: alcosto, macroeconómico, supermercado el

potrerillo, merca zeta en Tumaco, líder, Abrahán delgado, autoservicios en Ipiales y en barbacoas

**Clientes minoristas.** Son los clientes que realizan las compras directamente en el punto de venta, generalmente son ventas al por menor y de contado. Los clientes minoristas representan para la empresa un porcentaje de ventas totales del 5%.

**9.6.5 Portafolio de servicios.** Los servicios ofrecidos por la distribuidora oriental de Colombia son los siguientes:

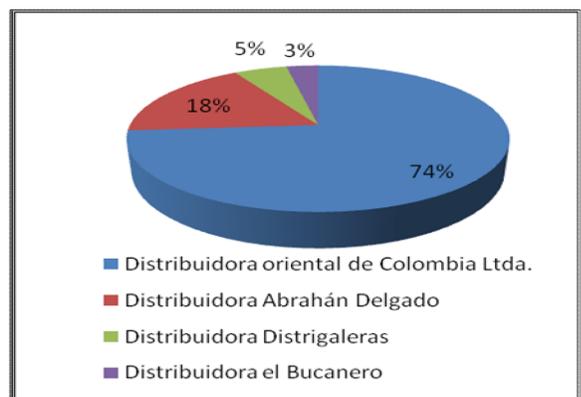
- ✓ Venta de productos por mayor y menor de alimentos de consumo masivo, manteniendo siempre la política de ofrecer productos de calidad y el mejor precio del mercado.
- ✓ Ventas sobre pedido de productos de consumo como pastas, condimentos, aceites, féculas, mermeladas, salsas etc. estos productos son despachados sobre pedido a través de catalogo, principalmente a clientes mayorista que lo solicitan y es el jefe de compras quien se encarga de solicitarlos a los proveedores respectivos con los cuales se tiene esta clase de convenio para posteriormente ser despachados al cliente.
- ✓ Servicio a domicilio a clientes mayoristas, ofrecido de manera indiscriminada, sin importar la cantidad solicitada.

**9.7 INTERPRETACION Y ANALISIS DE RESULTADOS (ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACION DE LA CIUDAD DE PASTO)**

**Figura 1. (Pregunta 1) ¿Qué empresas del sector distribuidor de productos alimenticios conoce usted?**

RESPUESTA	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Distribuidora oriental de Colombia Ltda.	138	74%
Distribuidora Abrahán Delgado	33	18%
Distribuidora galeras	10	5%
Distribuidora el Bucanero	6	3%
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

Fuente. Este estudio



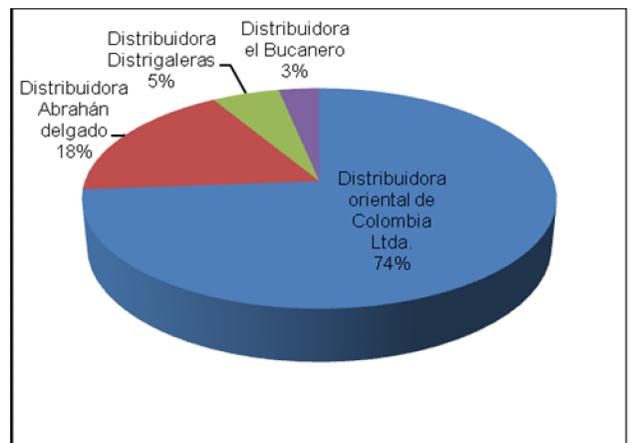
**Interpretación:** De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede observar que el 74% de las personas encuestadas conocen a la Distribuidora Oriental de Colombia, un 18% la Distribuidora Abraham Delgado, un 5% la Distribuidora Galeras y con 3% la Distribuidora Bucanero.

**Análisis:** De acuerdo a lo anterior se observa que esta empresa, ya tiene un reconocimiento en el mercado de la ciudad, además ha logrado superar el posicionamiento de Abraham Delgado, esta respuesta de los encuestados permite que la población en crecimiento y el desarrollo del mercado se convierten en una herramienta y a su vez estrategia para mantenerse y crecer en el mercado.

**Figura 2. (Pregunta 2) ¿De las empresas distribuidoras de alimentos que usted conoce cual prefiere?**

RESPUESTA	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Distribuidora oriental de Colombia Ltda.	138	74%
Distribuidora Abraham delgado	33	18%
Distribuidora Distrigaleras	10	5%
Distribuidora el Bucanero	6	3%
<b>TOTAL</b>	187	100%

Fuente. Este estudio



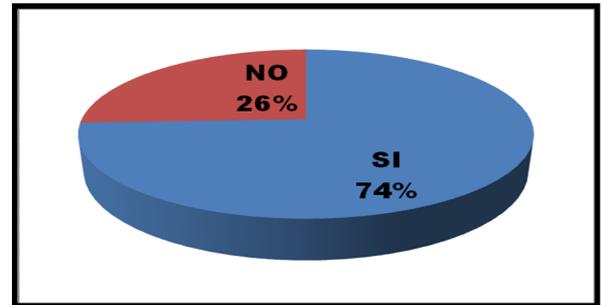
**Interpretación:** De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede observar que el 74% de las personas encuestadas prefieren a la Distribuidora Oriental de Colombia, un 18% a la Distribuidora Abraham Delgado, seguido de un 5% a la Distribuidora Galeras y con 3% a la Distribuidora Bucanero.

**Análisis:** Esta respuesta nos indica que en la mente de los consumidores la distribuidora ya tiene un nivel de preferencia además nos demuestra que si la empresa comienza un proceso de generación de mayor publicidad y políticas de manejo al clientes estables, y permiten que mas adelante expandan el mercado y se pueda acceder a distribuir otros productos o en su defecto obtener la exclusividad total de los actuales.

**Figura 3. (Pregunta 3) ¿Conoce usted la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda.?**

RESPUESTA	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
SI	139	74%
NO	48	26%
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

Fuente. Este estudio



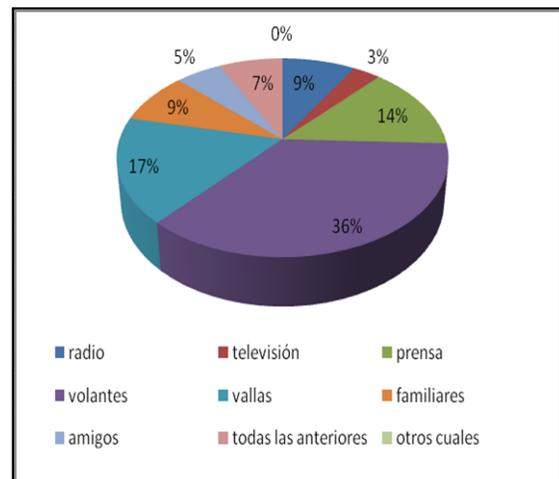
**Interpretación:** De acuerdo a las respuestas obtenidas se puede observar que el 74% de las personas encuestadas conocen a la Distribuidora Oriental de Colombia, y un 26% no tiene conocimiento de la misma.

**Análisis:** Esta pregunta nos permite reconocer que aun la empresa debe mejorar mucho su nivel administrativo y organizacional de tal forma que le permita reflejar una imagen corporativa efectiva frente a unos clientes actuales y futuros potenciales; además de encaminarse hacia el uso de métodos de publicidad y reconocimiento masivo como ejemplo: propagandas por radio, vallas, gondolas ubicadas en los supermercados, en las tiendas y una pagina web donde se consigne todos los productos comercializados direcciones y servicios que se prestan en la actualidad.

**Figura 4. (Pregunta 4) ¿Por que medio se ha enterado de la existencia de la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda.?**

RESPUESTA	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
radio	16	9%
televisión	6	3%
prensa	26	14%
volantes	67	36%
vallas	32	17%
familiares	16	9%
amigos	10	5%
todas las anteriores	14	7%
otros cuales	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

Fuente. Este estudio



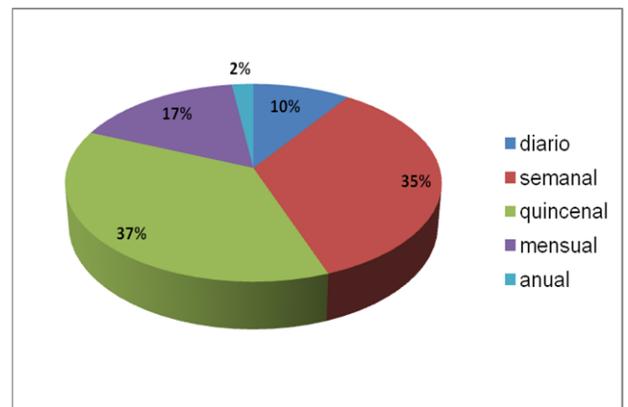
**Interpretación:** Frente a esta pregunta podemos decir que el medio por el cual la empresa ha obtenido un reconocimiento son los volantes con un 36%, seguido de un 17% a través de las vallas y un 14% mediante el uso de la prensa. FALTA

**Análisis:** Esto indica que a pesar de usar estos tres medios de publicidad tal vez aun se debe mejorar los mensajes que se transmiten a través de estos siendo mas objetivos en el mismo y teniendo en cuenta la población a la cual se va a dirigir, además se puede iniciar el uso de la publicidad en los pequeños negocios a las cuales se les distribuye los productos.

**Figura 5. (Pregunta 5) ¿Con que frecuencia hace sus compras en la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda.?**

RESPUESTA	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
diario	18	10%
semanal	65	35%
quincenal	69	37%
mensual	31	17%
anual	4	2%
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

Fuente. Este estudio



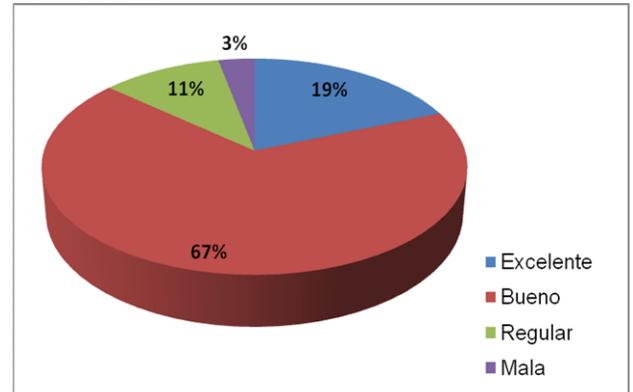
**Interpretación:** De acuerdo a las respuestas se obtiene que un 37% de las personas hace sus compras de manera quincenal, un 35% de forma semanal, un 17% mensual y un 10% a diario.

**Análisis:** Este tipo de preguntas aportan mucho en este tipo de investigaciones ya que permiten realizar aproximaciones y estimaciones de ventas de acuerdo al volumen de las mismas en estas opciones, de manera que se pueda obtener y mejorar un inventario donde se satisfaga en su totalidad las necesidades de los clientes.

**Figura 6. (Pregunta 6) ¿Cree usted que la variedad de productos que ofrece la empresa distribuidora oriental de Colombia es?**

RESPUESTA	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Excelente	35	19%
Bueno F	126	67%
Regular	20	11%
Mala	6	3%
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

Fuente. Este estudio



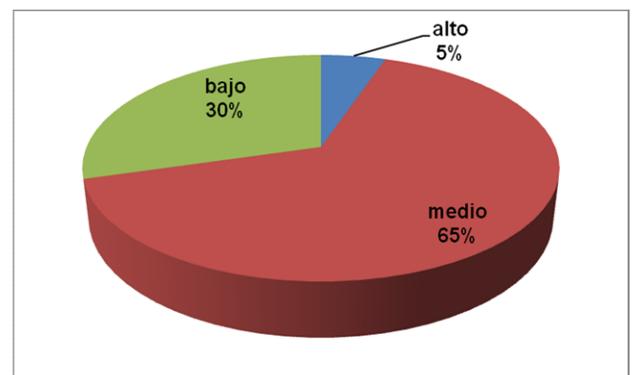
**Interpretación:** El 67% de las personas encuestadas afirman que la variedad de productos que comercializa la distribuidora es buena, un 19% con excelente, 11% regular y un 3% mala.

**Análisis:** Aunque la mayoría de respuestas se encuentran concentradas en las dos mejores, es necesario tener en cuenta las otras dos ya que si bien es cierto una calificación negativa puede lograr proyectar 10 veces más una mala imagen frente al resultado que brinda una positiva; de igual manera cabe resaltar que aun la distribuidora por su condición financiera todavía le cuesta aumentar sus inventarios y que se hace necesario mejorar el manejo de los productos actuales.

**Figura 7. (Pregunta 7) ¿Usted considera que el precio que paga por los productos que ofrece la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda Es?**

RESPUESTA	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
alto	10	5%
medio	122	65%
bajo	55	29%
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

Fuente. Este estudio



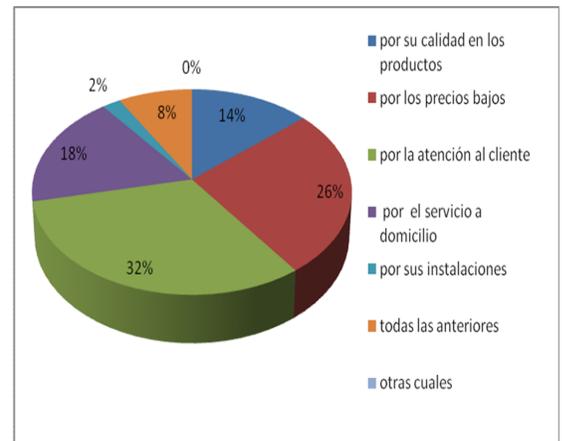
**Interpretación:** Un 65% piensa que los precios de los productos se encuentran en un nivel medio, es decir asequible a las condiciones económicas de los clientes, un 29% afirma que son bajos y un 5% expresa que los precios son altos.

**Análisis:** Esta pregunta confirma que la distribuidora maneja precios cómodos a sus clientes, sin embargo debería tratar de mejorar los canales de transporte de mercancía hacia la bodega, así como también estudiar los costos de almacenamiento, de tal modo que se pueda obtener un estándar del tiempo máximo que debería estar cierta cantidad de productos en bodega, y de esta manera realizar promociones si es necesario.

**Figura 8. (Pregunta 8) ¿Por que razón prefiere la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda.?**

RESPUESTA	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
por su calidad en los productos	26	14%
por los precios bajos	49	26%
por la atención al cliente	59	32%
por el servicio a domicilio	33	18%
por sus instalaciones	4	2%
todas las anteriores	16	8%
otras cuales	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

Fuente: Este Estudio



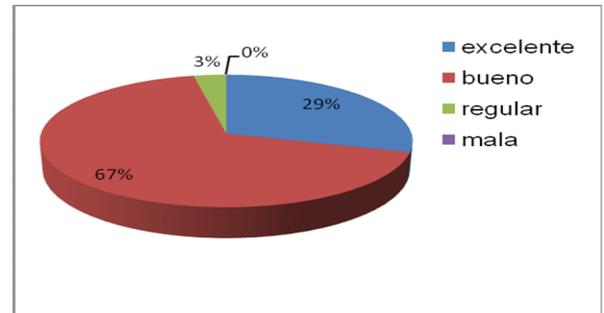
**Interpretación:** El 32% la prefiere por la atención al cliente, el 26% por sus precios bajos, el 18% por el servicio a domicilio y un 14% por su calidad en los productos.

**Análisis:** Esto indica una oportunidad para la empresa ya que podría mejorar sus servicios frente a las actuales razones de preferencia además de utilizar estos factores como ventaja competitiva en el sector para de esta manera poder a traer más clientes a la organización.

**Figura 9. (Pregunta 9) ¿El servicio a domicilio que presta la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda Le parece?**

RESPUESTA	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
excelente	55	29%
bueno	126	67%
regular	6	3%
mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

Fuente: Este Estudio



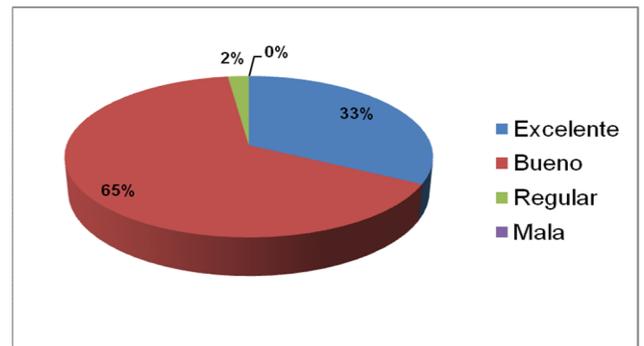
**Interpretación:** Un 67% de los encuestados afirman que el servicio a domicilio prestado por la empresa es bueno, otro 29% de las personas creen que es excelente y un 3% lo califica como regular.

**Análisis:** El servicio a domicilio en una empresa de este tipo se ha convertido en una herramienta para brindar satisfacción a las necesidades de los clientes, además facilita y evita la OJO de mercancías por robo, ya que únicamente se atiende por pedidos y se puede controlar este factor que sobresale y es muy importante dentro de las mismas.

**Figura 10. (Pregunta 10) ¿Cree usted que frente a la competencia la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda Tiene un posicionamiento?**

RESPUESTA	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Excelente	61	33%
Bueno	122	65%
Regular	4	2%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

Fuente. Este estudio



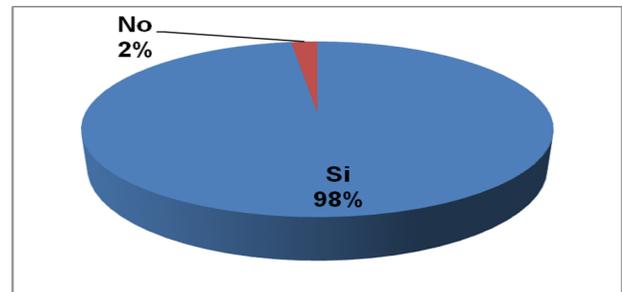
**Interpretación:** Un 65% cree que su posicionamiento es bueno un 33% lo cree excelente y un 2% lo califica como regular.

**Análisis:** Esta pregunta complementa las preguntas efectuadas anteriormente y confirman que la Distribuidora tiene una gran oportunidad para crecer y desarrollarse en el mercado como la empresa líder en este sector, esto aunado a los esfuerzos que se planteen y realicen en la búsqueda de los objetivos.

**Figura 11. (Pregunta 11) ¿Estaría dispuesto a comprar un nuevo producto de igual o mejor calidad?**

RESPUESTA	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	183	98%
No	4	2%
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

Fuente de estudio



**Interpretación y Análisis:** Esta calificación permite observar, un 98% con una respuesta positiva que la empresa debería aumentar su portafolio de productos enfocados hacia la canasta familiar para así evitar que el cliente tenga que desplazarse a otros sitios.

## 9.8 ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

### 9.8.1 Análisis del macroentorno:

#### 9.8.1.1 Entorno económico:

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

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

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

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

### 9.8.1.2 Entorno demográfico:

**Cuadro 1. Crecimiento de la población**

AÑO	TOTAL POBLACION NARIÑO	TOTAL POBLACION PASTO
2009	1.619.464	405.885
2005	1.541.956	382.618

Fuente: DANE

Teniendo en cuenta los datos estadísticos suministrados por el Departamento Nacional de estadística DANE del último censo de población realizado en el año de 2005 y su proyección al 2.009, los datos numéricos nos dicen que la población tanto en el departamento de Nariño, como en la ciudad de Pasto tiende a crecer, lo cual es considerado como una oportunidad del macro entorno para que la empresa la aproveche, ya que este factor, representa un potencial de clientes mayor, representado en un futuro como incremento del volumen de las ventas.

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

Se puede argumentar, además que la distribuidora o punto de venta está en un lugar muy estratégico, que recientemente fue readecuado y que promete en el corto plazo un desarrollo evidente de la zona, siendo además de fácil acceso y de gran flujo de personas, ya que es un paso obligado de transeúntes.

Desde otra óptica la posición geográfica de frontera de la ciudad de Pasto, se constituye en una amenaza, debido al contrabando de productos de consumo,

convirtiéndose en el factor que más afecta al libre desarrollo de la actividad, y el cual se acrecienta por los altos niveles de desempleo y subempleo en la ciudad de Pasto, que llegan a ser los más altos del país, según el último informe del último trimestre del año 2008, suministrado por el DANE, que hace que ésta población desempleada y subempleada recurra al empleo informal, que directa o indirectamente afecta al comercio organizado y sus intereses económicos, ya que la posición es muy desventajosa, porque el comercio informal, no cancela impuestos, no paga nómina, no requiere infraestructura para desarrollar labores etc. que si las asume de forma legal el comercio organizado. Teniendo en cuenta lo anterior este factor geográfico es considerado como una amenaza mayor para la distribuidora oriental de Colombia.

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

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

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

#### **9.8.1.5 Entorno jurídico:**

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

**b. La legislación laboral.** Contribuye para actuar bajo parámetros establecidos y buscar la armonía entre empleador y colaboradores, actuando bajo parámetros

establecidos y reglamentados de forma general, que rigen las actuaciones de los individuos, generando orden y armonía en las relaciones laborales que se originan.

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

## **9.8.2 Identificación de oportunidades y amenazas:**

### **9.8.2.1 Identificación de oportunidades actuales:**

- ✓ Crecimiento del PIB.
- ✓ Pasto y su posición geográfica como ciudad fronteriza.
- ✓ Legislación comercial
- ✓ Legislación laboral
- ✓ Política de seguridad democrática.

### **9.8.2.2 Identificación de oportunidades futuras:**

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

### **9.8.2.3 Identificación de amenazas actuales:**

- ✓ Desempleo
- ✓ Recesión económica
- ✓ Contrabando
- ✓ Conflicto social interno

- ✓ Trámites legales para contratar con el Estado.

#### **9.8.2.4 Identificación de amenazas futuras**

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

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

**9.8.3.1 Construcción de la matriz del perfil de capacidad externo.** El mecanismo de construcción de la matriz del Perfil de Capacidad Externo es el siguiente:

Después de obtener la información sobre cada uno de los factores objeto de análisis se procede a identificarlos si son oportunidades o amenazas, agrupándolos de acuerdo al factor al cual pertenecen.

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

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

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

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

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

**Cuadro 2. Matriz del perfil de capacidad externo**

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

Fuente. Este estudio

**9.8.4 Matriz de evaluación del factor externo actual (MEFE).** Permite identificar y evaluar los diferentes factores que ejercen influencia en la empresa distribuidora oriental de Colombia, ya sean representadas en oportunidades o amenazas de los diferentes factores del entorno como el económico, político, socio-cultural, demográfico, jurídico, etc. Y de esta forma proceder a implementar estrategias encaminadas a aprovecharlas de la mejor manera si son oportunidades y a minimizarlas o evitarlas en el caso de las amenazas.

**9.8.4.1 Procedimientos para la construcción de la MEFE actual.** El procedimiento para la construcción de la MEFE actual es el siguiente:

- ✓ Hacer un listado con los factores del entorno, que incidan ya sea favorable o desfavorablemente en la empresa.
- ✓ Ponderar cada factor clave según su importancia relativa en el sector en el cual se esté trabajando. Los valores a distribuir están entre 0.0 y 1.0.
- ✓ Clasificar los factores claves como amenaza u oportunidad, de acuerdo a la siguiente escala numérica de 1 a 4 así:
  - 1 Amenaza importante
  - 2 Amenaza menor
  - 3 Oportunidad menor
  - 4 Oportunidad mayor
- ✓ Para obtener los resultados ponderados es necesario multiplicar la ponderación asignada a cada una por el valor numérico de su clasificación. La operación da como resultado el total ponderado de cada factor.
- ✓ Para obtener el total ponderado se suman los ponderados de cada factor. El resultado ponderado más alto posible es 4 y el menor posible es 1 y el promedio del sector es 2.5.

**9.8.4.2 Análisis de la matriz de evaluación del factor externo actual (MEFE).**

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

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

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

**Cuadro 3. Matriz de evaluación del factor externo actual (MEFE)**

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

Fuente: esta investigación. Pasto, 2009

**Escala de valores:**

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

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

**9.8.5.1 Procedimiento para la elaboración de la matriz de evaluación del factor externo futuro (MEFE).** El procedimiento para la elaboración de la MEFE futuro es el mismo empleado para la construcción de la MEFE actual, pero tomando variables a futuro.

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

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

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

**Escala de valores:**

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

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

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

Fuente: esta investigación. Pasto, 2009

## **9.8.6 Análisis del sector económico competitivo**

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

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

*“En la ciudad de san Juan de Pasto, sobresalen muchas empresas industriales y comerciales, siendo en su mayoría micro, pequeñas y medianas, destacándose las industrias de cuero, madera y lana”.*<sup>13</sup>

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

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

La actividad de comercialización es muy importante en la ciudad de Pasto, debido a la cercanía de la frontera con el Ecuador y el puerto de Tumaco, que son los principales compradores de toda clase de productos. Se puede identificar en esta región muchas empresas exitosas con reconocimiento social, productividad, competitividad, generadoras de empleos directos e indirectos y sostenibilidad, que se dedican a la comercialización de toda clase de productos: ropa, calzado, alimentos, electrodomésticos entre otros.

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

Los principales problemas a los cuales se enfrentaron los empresarios del país, según el Informe de Coyuntura Económica IV trimestre del año 2000, seccional

---

<sup>13</sup> Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Nari%C3%B1o>

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

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

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

Empresas de comercio fueron las que más se conformaron, siguiéndole en importancia las empresas de transporte y las comunicaciones.<sup>14</sup> El número de empresas que se dedican al comercio en la jurisdicción de San Juan de Pasto, se incrementaron en un 23%, al pasar de 6546 en el año 2007, a 8087 en el año 2008, destacándose gran dinámica en lo que se refiere a distribuidores y comercializadores de productos alimenticios, según datos obtenidos en el Anuario Estadístico del Movimiento del Registro Público de la Cámara de Comercio de Pasto.

El sector comercial en la ciudad de San Juan de Pasto y sus alrededores ha sido muy afectado en los últimos años, dado las condiciones de inestabilidad que genera la inminente amenaza del guardián tutelar de esta región, el volcán

---

<sup>14</sup> SECCIONAL NARIÑO. Informe de coyuntura económica IV trimestre año 2000.

Galeras, es de anotar que esta situación ha generado mucha zozobra, ya que los principales proveedores de Mercancías de las empresas de este sector comercial, provienen de la parte norte del País, quienes restringieron en buena parte el sistema de crédito, no queriendo arriesgar el patrimonio de sus empresas, en una región donde el peligro de un desastre era inminente, hasta el punto de exigir a sus clientes el pago por anticipado de las mercancías, además las posibilidades de que nuevos inversionistas traigan sus capitales a producir en esta región se han ido dilatando, provocando un gran deterioro en la economía de la región.

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

**9.8.6.2 Aspectos del sector comercializador de productos de consumo.** En la actualidad en la ciudad de San Juan de Pasto existen un gran número de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo. Entre las más importantes tenemos: distribuidora leo, comercializadora galeras, comercializadora tropipasto, distribuidora Corbett, distribuidora andina, distribuidora guerrero, distribuidora el bucanero, entre otras.

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

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

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

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

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

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

**9.8.6.3 Barreras de entrada de competidores.** Las barreras de entrada no son muy marcadas, ya que en la ciudad y en este sector económico no existen monopolios que dificulten la entrada al negocio, por lo tanto se puede afirmar que las barreras de entrada no existen en este sector, además la inversión, para

incursionar en el negocio, no es muy significativa, dependiendo de las características de la empresa que se quiera conformar obviamente.

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

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

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

**9.8.7.1 Construcción de la matriz de perfil competitivo.** Identificar los factores claves de éxito del sector económico, teniendo en cuenta los principales competidores, que puedan compararse con la distribuidora oriental de Colombia, de acuerdo a sus características, identificando uno a uno que tan fuertes es frente a la empresa.

- Ponderar cada factor identificado, mediante la importancia relativa que se le asigne: 0 = sin importancia hasta 1 = 1.0 muy importante y el total de estas asignaciones consideradas deben sumar 1.0

- Clasificar gradualmente las debilidades o fortalezas de cada factor clave así:

- 1 Debilidad importante
- 2 Debilidad menor
- 3 Fortaleza menor
- 4 Fortaleza mayor

- Ponderar la clasificación obtenida, resultado de multiplicar la ponderación asignada a cada factor por el valor de la clasificación dada a cada una.

- Para obtener los resultados totales se suman los resultados ponderados de cada competidor, esto muestra las fortalezas y debilidades de cada uno, comparado con los otros. El valor más alto será el del competidor más fuerte y el más bajo será el del competidor más débil.

**9.8.7.2 Análisis de la matriz de perfil competitivo.** Para llevar a cabo el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo, se tuvo en cuenta la empresa en mención, distribuidora oriental de Colombia, y tres más de la competencia: Abrahán delgado, distribuidora el bucanero y Distribuidora El galeras, dado las características , que las hacen semejantes para una comparación.

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

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

En lo relacionado con la competencia, se puede concluir que la distribuidora el bucanero es el competidor más fuerte, según los resultados de la ponderación, ya que sus fortalezas más importantes, radican en poseer un talento humano amplio adecuado y capacitado. En lo que tiene que ver con distribuidora galeras , es un competidor que está en nivel semejante al del bucanero, siendo su mayor fortaleza la competitividad por precios iguales a los de oriental de Colombia, y las debilidades más sobresalientes la calidad en el servicio y su capacidad financiera, seguida muy de cerca por la distribuidora Abrahán delgado, donde su fortaleza es la capacidad del talento humano y su infraestructura, sus mayores debilidades son la competitividad por precio y su participación en el mercado.

**Cuadro 5. Matriz de perfil competitivo**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDER.	EMPRESAS							
		Oriental de Colombia		Abrahán delgado		Distribuidora el bucanero		Distribuidora galeras	
		Calif.	Result. Pond.	Calif.	Result. Pond.	Calif.	Result. Pond.	Calif.	Result. Pond.
1. Participación en el mercado	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
2. Competitividad por precio	0.20	3	0.60	1	0.20	2	0.40	3	0.60
3. Capacidad financiera	0.13	2	0.26	3	0.39	2	0.39	3	0.26
4. Calidad en el servicio	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24
5. Calidad en los productos	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6. Capacidad del talento humano	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45
7. Infraestructura	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
8. Ubicación estratégica	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.02</b>		<b>2.70</b>		<b>2.95</b>		<b>2.85</b>

Fuente: esta investigación. Pasto, 2009

## ESCALA DE VALORES

Debilidad Grave	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Importante	4

## 9.9 ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

### 9.9.1 Capacidades:

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

El gerente o directivo de una empresa es la persona encargada de direccionar las acciones que se lleven a cabo, de ahí la importancia de hacerlo de forma

adecuada, implementando prácticas acordes a cada empresa para lograr en primer lugar las metas y enseguida los objetivos propuestos.

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

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

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

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

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

En la distribuidora oriental de Colombia existe poca planeación, dadas las circunstancias en que se desenvuelve, y no es muy adecuada, ya que no se tiene en cuenta las tendencias del entorno externo y se actúa de forma reactiva ante las diferentes situaciones que se presentan, simplemente las situaciones van surgiendo y así, como surgen se desarrollan o se improvisa, para solucionar los percances presentados; por lo tanto esta situación es considerada como una debilidad mayor, que ocasiona un impacto medio en la empresa.

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

Después de la planeación sigue la función de la organización, que consiste en determinar las actividades específicas necesarias para alcanzar los objetivos

planeados, agrupando las actividades en una estructura lógica, asignando actividades a personas específicas.

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

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

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

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

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

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

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

#### **e. Competitiva:**

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

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

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

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

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

En lo relacionado con la cartera de la empresa es muy amplia, asciende a un 78.8% del total de los activos corrientes, donde un 3% de estas cuentas corresponden a cuentas de difícil cobro en el corto plazo, lo que hace que la empresa carezca de liquidez inmediata, y le obligue a asumir, estas cuentas y además, incurrir en gastos ocasionados por largas demandas ejecutivas, para recuperar las cuentas.

La distribuidora oriental de Colombia, para poder cumplir a tiempo con los compromisos adquiridos con proveedores, solo dispone de las cuentas del activo disponible como caja y bancos, que son muy limitadas ya que las ventas de contado, que se realizan a clientes minoristas, en el punto de venta, solo representan el 5%, del total de las ventas, lo que hace que tenga problemas de

solvencia económica, siendo lo anterior una debilidad mayor, con un alto impacto para el desarrollo de las actividades de la empresa.

**Análisis de estados financieros.** Para el correspondiente análisis se toman como base los datos consolidados desde el año 2006 hasta el año 2008.

- Balance general: En el año 2006 los activos de la distribuidora oriental de Colombia ascendían a \$ 740.133,821; en el año 2007, estos ascendieron a \$ 853.104,742, y en el año 2008 fueron de \$864.310,147, lo cual nos indica que hay un crecimiento favorable, que para este periodo se consolida en 16.78%, con un promedio anual del 5.59%.

El patrimonio en el año de 2006 ascendía a \$ 142.858,977; que representó el 19.3% del Balance General en el año 2007 fue de \$174.499,396 teniendo una variación del 18.13% y en el año 2008 ascendió a \$136.107,487 variando en -28.20%, lo cual nos indica una descapitalización del 2006 al 2008 de 4.73%, lo que nos indica que hubo una descapitalización anual promedio de 1.58%.

El pasivo de la empresa para el año 2006 es el 80.7% con respecto a los activos, en el 2007 este se redujo al 79.55%; pero en el año 2008 aumentó al 84.25% con respecto a los activos totales de la Distribuidora Oriental de Colombia, esta fue una variación absoluta del 21.92% ya que paso de 597'274.844 a 728'208.660 del año 2006 al 2008; en valores relativos tuvo un incremento del 3.55% con respecto al valor total de los activos siendo el 80.7% al 2006 y el 84.25 al 2008 determinando problemas financieros emergentes a causa de la mala organización administrativa.

- Estado de resultados: En lo relacionado con los Estados de resultados, se puede referir que en lo correspondiente al año 2006 los ingresos operacionales fueron de \$ 3.241'182.869, para el año 2007 se obtuvieron unos ingresos operacionales de \$ 3.410'551,069 y para el año 2008, los ingresos operacionales fueron de \$ 3.109'490.468, lo cual significa que han tenido un crecimiento en el periodo 2006-2007 del 5.22%, y una reducción del 8.33% para el periodo 2007-2008. OJO

En cuanto a los gastos operacionales en el año de 2006 ascendieron a \$ 604.581,525, en el año 2007 fueron de \$ 551.694,460, y en el año de 2008 ascendieron a \$ 585.779,963, con una reducción para el primer año de 8.75% y un incremento de 6.18% con respecto al segundo año, porcentaje mayor que el crecimiento de los ingresos operacionales, que fue de 5.22% del primero al segundo año y de -8.83% del segundo al tercer año.

La utilidad operacional para la distribuidora oriental de Colombia fue para el año 2006 de \$ 331'773.336, para el año 2007 fue de \$ 435.470.861 y para el año 2008 fue de \$ 311.067.177, con un crecimiento del 31.25% para el primer año, y un

-28.57% con respecto del segundo al tercer año y un -6.24% el primero con respecto al tercer año.

La utilidad del ejercicio para el año 2006 fue de \$ 197'073.361, para el año 2007 fue de \$ 258'669.691 y para el año 2008 fue de \$ 184'773.903, con un crecimiento del 2176.58% durante el periodo, y un promedio de 725.53% anual.

La situación de la empresa aunque no representa perdidas en el ejercicio, es importante retomar y analizar las situaciones presentadas para buscar opciones de mejora, ya que de todas formas presenta un decrecimiento en los ingresos operacionales y un aumento en los gastos operacionales que han reducido las utilidades del ejercicio.

**Indicadores financieros.** Para llevar a cabo el análisis de los indicadores financieros se toma como base el año 2008.

**- Indicadores de liquidez:**

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{623'810.147}{533'171.066} = 1.17$$

La razón corriente de la distribuidora oriental de Colombia es de 1.17 lo que significa que tiene 1.17 pesos para responder por cada peso que debe en lo referente a deudas a corto plazo. Lo anterior indica que distribuidora oriental de Colombia no tiene dificultades con su liquidez, ya que según este indicador, tiene liquidez inmediata para cumplir sus compromisos con los proveedores, lo que es necesario y urgente, es tomar acciones encaminadas a reducir los clientes deudores a corto plazo ya que representan un 78.8% de activo corriente.

**- Indicador de endeudamiento:**

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{728'202.660}{864'310.147} = 0.8425$$

Distribuidora oriental de Colombia tiene una razón de deuda del 84.25%, es decir que la empresa se mantiene con un nivel alto de endeudamiento, indica que se esta invirtiendo la mayor cantidad posible en mercancías de alta rotación.

**- Margen de Utilidad**

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos operacionales}} = \frac{184'773.903}{3.109'490.468} = 0.0594$$

El margen neto de la distribuidora oriental de Colombia es del 5.94 %, lo que significa que por cada \$100 ha obtenido un beneficio de \$ 5.94, que es considerado muy bajo, y es necesario tomar medidas que conlleven a tomar decisiones a cerca de esta situación.

#### **- Rentabilidad sobre el Patrimonio**

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{184'773.903}{136'107.487} = 1.3576$$

Indica que los propietarios de la empresa han obtenido un beneficio en este año equivalente a 135.76% de su inversión, ya que por cada \$100 invertidos en la empresa se recibieron \$135.76 concluyéndose que es una muy buena inversión.

#### **- Indicadores de actividad**

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

#### **- Rotación de Activos totales**

$$\frac{\text{Ingresos operacionales}}{\text{Activo total}} = \frac{3.109'490.468}{864'310.147} = 3.597$$

La rotación de los activos es de aproximadamente 3.6, lo que significa que hay eficiencia en la utilización de los recursos.

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

**9.9.1.3 Capacidad tecnológica.** Por ser una empresa dedicada a la compra y venta de productos de consumo masivo, la tecnología no ejerce mayor impacto en el desarrollo de las actividades, pero la empresa posee un sistemas de comunicación, como una página web, o un correo electrónico, que facilite la

comunicación directa con los clientes, para conocer diversas opiniones o sugerencias, que contribuyan con el mejoramiento del servicio, siendo ésta una debilidad menor de bajo impacto.

**9.9.2 Matriz de perfil de capacidad interna (PCI).** Esta matriz analiza la capacidad directiva, capacidad competitiva o de mercadeo, capacidad financiera y capacidad del talento humano.

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

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

Es necesario agrupar los factores por capacidades.

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

**Cuadro 6. Matriz de perfil de capacidad interna**

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
<b>DIRECTIVA</b>									
1. Delegación						X			X
2. Control gerencial				X			X		
3. Comunicación	X							X	
4. Planeación					X		X		
5. Evaluación del medio externo						X		X	
6. Enfrentamiento de la competencia	X				X				
<b>COMPETITIVA</b>									
1. Posicionamiento	X						X		
2. Cobertura del servicio	X							X	
3. Calidad en el servicio	X						X		
4. Participación en el mercado		x					X		
<b>FINANCIERA</b>									
1. Capacidad de endeudamiento	X						X		
2. Liquidez		x					X		
3. Cartera				X				x	
4. Capital de trabajo			x				X		
<b>TALENTO HUMANO</b>									
1. Motivación	X							X	
2. Compromiso	X								X
3. trabajo en equipo		X							X
4. Estabilidad	X							X	
5. Índices de desempeño				X				X	
6. Capacitación			x					x	
7. Experiencia técnica	X						X		

Fuente. Este estudio

**9.9.2.1 Análisis de la matriz de perfil de capacidad interna.** El perfil de capacidad interno de la distribuidora oriental de Colombia se puede analizar de la siguiente manera:

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

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

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

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

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

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

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

**9.9.3 Matriz de evaluación del factor interno (MEFI).** Una vez analizadas tanto las fortalezas como las debilidades de cada área de la empresa, se relacionó un listado con las más importantes, para conformar las variables a analizar en esta matriz.

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

**9.9.3.1 Construcción de la matriz de evaluación del factor interno.** Para la elaboración de esta matriz se procedió de la siguiente manera:

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

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

La suma de todas las ponderaciones debe de dar 1.0

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

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

Sumando todos los valores ponderados se obtiene el resultado total ponderado de la distribuidora oriental de Colombia, que en este caso fue de 2.85.

**9.9.3.2 Análisis de la matriz de evaluación del factor interno.** En la Matriz de Evaluación del factor Interno, se puede apreciar que los factores internos más importantes de la distribuidora oriental de Colombia son la calidad en el servicio y los precios bajos que se manejan, con la ponderación más alta de 0.12, que a la vez son las fortalezas más sobresalientes, seguidas del Talento humano, la comunicación entre otras etc.

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

El resultado ponderado de esta matriz es 2.85, lo que quiere decir que la empresa se encuentra por encima del promedio del sector, con debilidades, pero también con fortalezas importantes que se pueden ampliar.

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

<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Calidad en el servicio	0.12	4	0.48
2. Precios bajos	0.12	4	0.48
3. Posicionamiento del mercado	0.06	4	0.18
4. Talento humano	0.10	4	0.40
5. comunicación	0.05	4	0.20
6. Motivación de empleados	0.04	4	0.16
7. Cobertura del servicio.	0.05	3	0.15
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Capacidad Financiera	0.10	1	0.10
2. Capacidad directiva	0.08	1	0.08
3. Planeación en las actividades	0.05	2	0.10
4. Sistemas de control	0.05	2	0.10
5. Ausencia de manual de funciones y procedimientos	0.05	2	0.10
6. liquidez inmediata	0.10	2	0.20
7. Delegación de funciones	0.03	2	0.06
<b>TOTAL</b>	1.00		2.85

Fuente. Este estudio

### **ESCALA DE VALORES.**

1= Debilidad Importante

2= Debilidad Menor

3= Fortaleza Menor

4= Fortaleza Mayor

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

**Cuadro 8. Matriz DOFA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p>1. Acceso a financiación por parte de entidades financieras</p> <p>2. Bajas tasas de interés</p> <p>3. Posición geográfica.</p> <p>4. Población con tendencia a crecer</p> <p>5. Política de seguridad democrática.</p> <p>6. Nuevas técnicas administrativas</p>	<p>1. Conflicto social interno</p> <p>2. contrabando a través de la frontera.</p> <p>3. Tramitología para legalizar contratos con el estado.</p> <p>4. Reforma tributaria.</p> <p>5. Desempleo</p> <p>6. incertidumbre de la economía</p> <p>7. Fenómeno natural volcán Galeras</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<p>1. Calidad en el servicio</p> <p>2. Calidad en los productos.</p> <p>3. Precios bajos.</p> <p>4. Talento humano</p> <p>5. Cobertura del servicio</p> <p>6. Comunicación</p> <p>7. Equipo de transporte</p>	<p><b>F505:</b> Aprovechar las políticas de seguridad democrática para ampliar la cobertura del servicio, llevando a cabo estrategias de penetración de nuevos mercados, llegando a más municipios fuera de la capital.</p> <p><b>F701:</b> Obtener recursos financieros para incrementar la capacidad en lo respectivo a equipos de transporte que faciliten el acceso a diferentes partes del departamento.</p> <p><b>F404:</b> Ampliar la cobertura del mercado, a través de la fuerza de ventas ó asesores.</p> <p><b>F503:</b> Expandir la cobertura hacia zonas fronterizas que permitan en un futuro ingresar a mercados extranjeros como es el de Ecuador y Perú</p>	<p><b>F3A2:</b> Continuar con la política de precios bajos, para lograr minimizar el efecto del contrabando.</p> <p><b>F1A6:</b> Competir con calidad en el servicio y lograr captar la mayor cantidad de clientes, que estén dispuestos a comprar, pese a la incertidumbre de la economía.</p> <p><b>F2A7:</b> Aprovechar las políticas de apoyo a las empresas, que brinda el gobierno central, por motivo de la reactivación del volcán galeras para diversificar nuestros productos y a su vez mejorar nuestro servicio.</p> <p><b>F4A3:</b> Aprovechar los procesos de licitación publicas para gestionar propuestas que permitan a la empresa obtener un beneficio mediante la obtención contrato con el estado.</p>

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>1. Capacidad directiva.</p> <p>2. Capacidad financiera</p> <p>3. ausencia de sistemas de control</p> <p>4. Ausencia de manual de procesos y procedimientos.</p> <p>5. Falta de liquidez inmediata.</p> <p>6. Ausencia de sistemas de planeación.</p>	<p><b>D5O2</b> Aprovechar las bajas tasas de interés para proveerse de financiación externa y solventar la falta de liquidez existente en la actualidad.</p> <p><b>D6O5</b> Prepararse para el crecimiento del mercado, implementando en la empresa sistemas de planeación y control, y manual de procesos y procedimientos.</p> <p><b>D6O1</b> Invertir en la empresa, Capacitando a todo el personal que labora incluidos los directivos para mejorar los sistemas de planeación.</p> <p><b>D4O6</b> Aprovechar las nuevas técnicas administrativas a través de la aplicación de estas en la creación de manuales de procesos, procedimientos que permitan mejorar la calidad administrativa y a su vez los sistemas de control.</p>	<p><b>D2A1</b> Resolver la situación financiera, para enfrentar con mayor seguridad el conflicto social interno de tal forma que las afectaciones hacia la organización no se den de forma excesivamente alta.</p> <p><b>D6A6:</b> Implementar sistemas de planeación para enfrentar de forma proactiva la incertidumbre económica y a partir de este generar estrategias para mejorar en un entorno con rápidos cambios.</p> <p><b>D3A2</b> Minimizar los problemas de control internos mediante las nuevas oportunidades, para que de esta manera se logre reducir el impacto que tiene el contrabando sobre las empresas Nariñenses</p> <p><b>D1A5</b> El fenómeno del desempleo se presenta en todo el país, es por eso que mediante el mejoramiento de la gestión directiva se puede abrir el camino para ayudar a contrarrestar este fenómeno y por lo tanto contribuir al mejoramiento de la economía Colombiana.</p>

Fuente. Este estudio

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

- ✓ Desarrollo del mercado
- ✓ Penetración en el mercado
- ✓ Diversificación

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

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

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

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

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

Promocionar y difundir a través de medios masivos de comunicación, como la radio, por medio de emisoras de amplia difusión destacando las ventajas y beneficios de negociar con la distribuidora oriental de Colombia.

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

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

Resultados que se esperan obtener:

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

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

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

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

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

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

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

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

Se recomienda, visualizar la inversión destinada a la comercialización de productos alimenticios, teniendo en primer lugar, como clientes potenciales a los clientes mayoristas, y al público en general, ya que estos, son productos relacionados, con el objeto social de la empresa y además son productos de uso indispensable, que se, utiliza y debe estar renovando constantemente, dadas las condiciones y característica del mercado.

Realizar un estudio financiero el cual identifique el monto de la inversión a realizar en productos para ser distribuidos y comercializados en los diferentes puntos de venta.

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

Contratar personal calificado para que ejecute las labores de asesoría en los diferentes productos ofrecidos

Resultados que se esperan obtener con la estrategia implementada:

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

## 10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 10.1 REDEFINICIÓN DE TIEMPO

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

### 10.2 REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN

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

### 10.3 REDEFINICIÓN DE LA VISIÓN

Consolidarse como una organización comercial efectiva, convirtiéndose en el corto plazo en distribuidor líder de productos alimenticios para la cocina mas reconocidas en la ciudad capital y demás municipios del Departamento, logrando reconocimientos y con actitud de servicio, contribuir, con el desarrollo de la región, siendo generadores de empleo, progreso y bienestar.

### 10.4 REDEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **Efectividad.** Desarrollar mecanismos orientados a la satisfacción a través de brindar un servicio con calidad y efectividad, cumpliendo con las expectativas del cliente externo, aplicando políticas efectivas para maximizar su valor como empresa.
- **Servicio.** Cada uno de los colaboradores muestra su interés en prestar un servicio ágil y eficiente, buscando siempre la obtención de resultados óptimos.
- **Sentido de pertenencia.** En todas las actividades internas o externas en las cuales participa DISTRIBUIDORA ORIENTAL DE COLOMBIA, está presente el sentido de pertenencia de cada uno de los colaboradores, tanto con la empresa, como con la sociedad.

- **Honestidad.** Característica invaluable de los miembros de la empresa, que se encuentra reflejada en todas sus actuaciones de forma integral.
- **Calidad.** Las funciones de todos y cada uno de los empleados de la empresa, son desarrolladas dentro de un marco de calidad humana y técnica, enfocada a brindar un servicio que proyecte las mismas características.
- **Igualdad.** Mantener principios de igualdad, excluyendo cualquier tipo de discriminación racial, política, social, relacionada con cualquiera de sus miembros, ya sean clientes externos, empleados, proveedores o comunidad en general.

## 10.5 REDEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

## 10.6 REDEFINICIÓN DE FUNCIONES GENERALES

### **Gerente.**

- ✓ Llevar la representación legal de la empresa.
- ✓ Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los programas, actividades y funciones de la empresa propendiendo siempre por el logro de los objetivos.
- ✓ Nombrar, contratar y remover de acuerdo con las circunstancias al personal de la empresa, el cual está bajo su inmediata inspección y subordinación.
- ✓ Velar por la correcta utilización, y el debido mantenimiento de los recursos de la empresa, para lograr el crecimiento y beneficio de la misma.
- ✓ Celebrar los actos y contratos, comprendidos dentro del objeto social de la empresa, velando siempre por su cumplimiento y efectividad.
- ✓ Proveer por el oportuno recaudo de los ingresos, ordenar los gastos y racionarlos de tal manera que no haya lugar a despilfarros y en general dirigir las operaciones propias de la empresa, para un buen desarrollo y contribuir a incrementar los beneficios de la misma.

### **Contador.** Sus funciones consisten en:

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

### **Revisor Fiscal.** Le corresponde:

- ✓ Asistir directamente al gerente en el trámite y solución de asuntos de orden jurídico que sean necesarios, en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- ✓ Conformar un equipo de trabajo junto con gerencia, a través de asesorías y sugerencias que contribuyan a evitar problemas de diverso índole legal, en lo

relacionado con las diversas normas de contrataciones, negociaciones en los que se pueda incurrir.

### **Secretaria.**

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

**Jefe administrativo y financiero.** Las funciones de este cargo están representadas en todo lo relacionado con:

- ✓ La administración operativa de la empresa, como realizar las compras de mercancías y la atención a proveedores en general, ya sean regionales o foráneos, para mantener inventarios adecuados y evitar faltantes o sobrantes de mercancías, que alteren el desarrollo normal de las actividades de la empresa.
- ✓ Controlar las actividades financieras de la empresa, elaborar planes estratégicos para la empresa,
- ✓ Organizar y presentar el presupuesto de gastos e ingresos,
- ✓ Convocar y realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal,
- ✓ Diseñar mecanismos y procesos para la evaluación del desempeño,
- ✓ Realizar estudios para una asignación salarial adecuada,
- ✓ Elaborar y proponer programas de beneficio social para empleados.

### **Jefe de ventas.**

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

### **Vendedores internos.**

- ✓ Cumplir funciones de ventas y atención directa al público en general.
- ✓ Colaborar en actividades inherentes a sus funciones, como la de mantener organizado el lugar de trabajo, atender de forma agradable y adecuada al público que realiza sus compras, mantener un surtido suficiente en vitrinas para realizar una venta ágil y oportuna al cliente que visita el punto de venta.
- ✓ Manejar normas de cortesía y disponibilidad inmediata de atención al cliente.

### **Asesor de ventas externo.**

- ✓ Realizar visitas a domicilio a los clientes mayoristas, de la ciudad, como de los diferentes municipios seleccionados para ser visitados, según agenda.
- ✓ Atender sus requerimientos de pedidos y además propender por mantener satisfechos a los clientes actuales y captar nuevos, realizando visitas constantes, aplicando estrategias de ventas.
- ✓ Estudiar y conocer ampliamente el portafolio de servicios y de productos ofrecidos para lograr un mejor desempeño a la hora de abordar los diferentes clientes.

### **Almacenista.**

- ✓ compras de mercancías
- ✓ Atención a proveedores en general, ya sean regionales o foráneos,
- ✓ Mantener inventarios adecuados y evitar faltantes o sobrantes de mercancías, que alteren el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

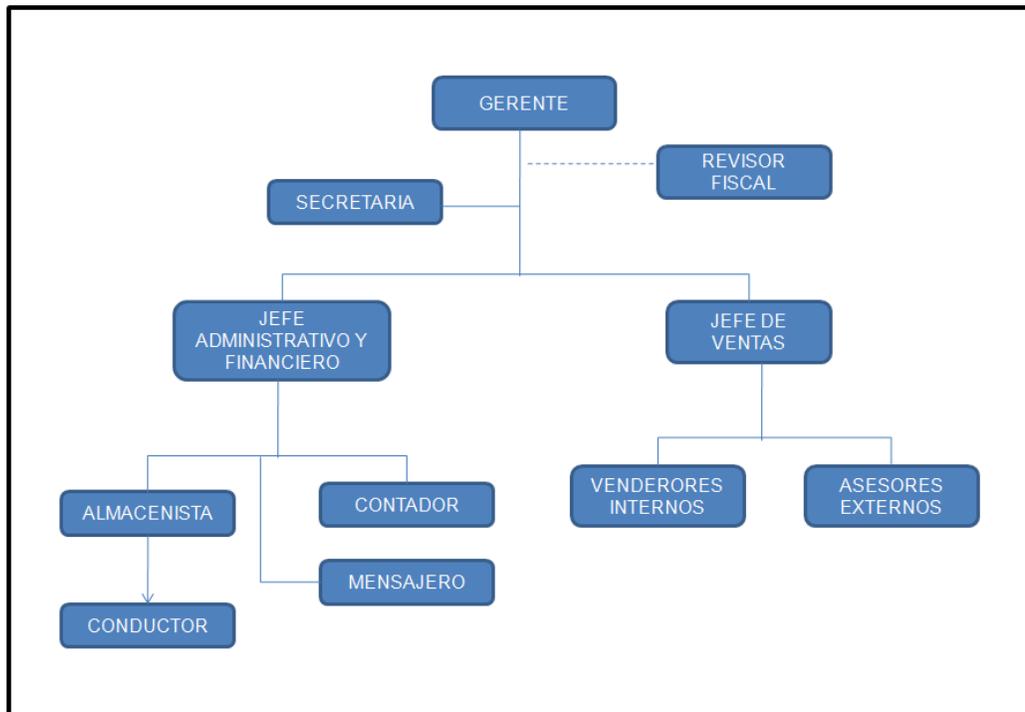
### **Mensajero.**

- ✓ Realizar los respectivos repartos de pedidos al domicilio de los clientes y demás actividades externas de la empresa, con agilidad, amabilidad, diligencia, disponibilidad y ofreciendo un servicio ágil y oportuno y además realizar funciones de mensajería, requeridas por la parte administrativa de la empresa.

## 10.7 ESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA

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

Figura 12. Organigrama



Fuente. Este estudio

## 10.8 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (GCB)

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

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

**10.8.1 Construcción de la matriz del grupo consultor de Boston.** Se elabora un cuadro donde aparecen los ingresos del año 2006, con el correspondiente porcentaje de participación, frente a los productos que ofrece la distribuidora oriental de Colombia.

Los productos escogidos para el análisis de esta matriz son los aliñados la garza, los productos el rey, las pastas alimenticias y los aceites comestibles.

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

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

#### **10.8.2 Cuadrantes:**

##### **El cuadrante I.**

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

##### **Cuadrante II**

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

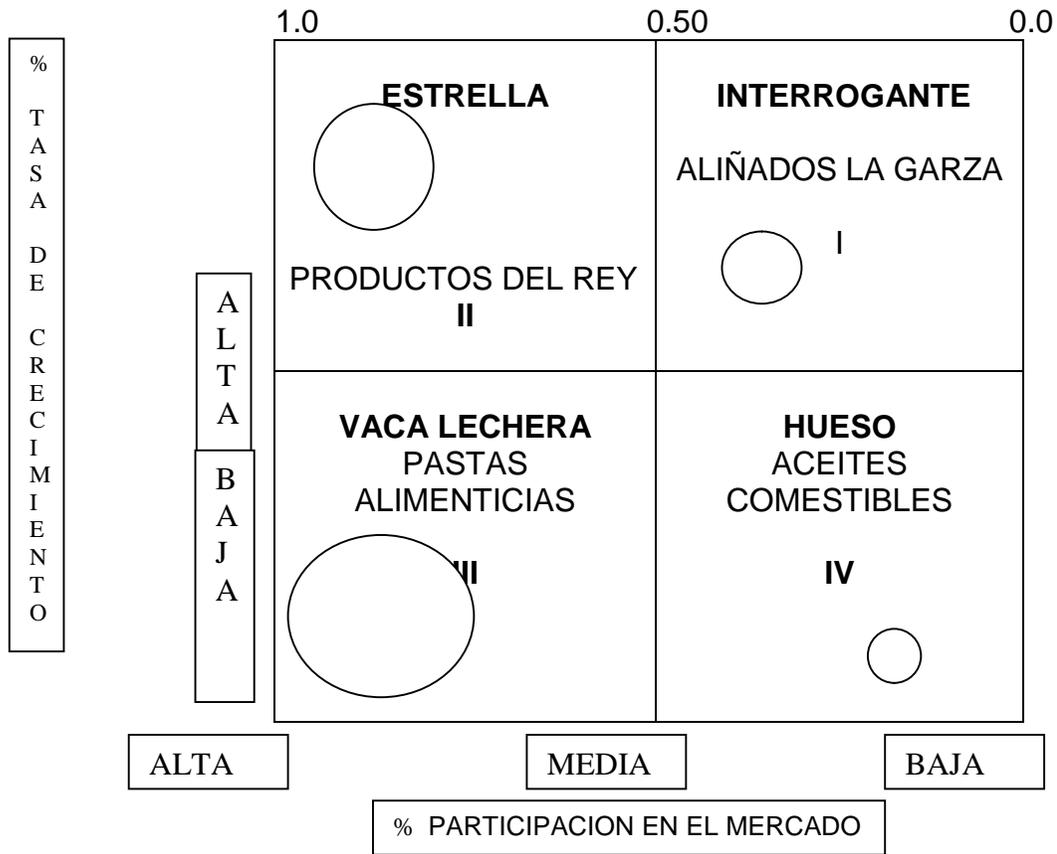
##### **Cuadrante III**

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

## Cuadrante IV

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

**Figura 13. Matriz del grupo consultor de Boston**



Fuente. Este estudio

División	Ingresos	% ingresos	Utilidades	% Utilidad	% Parti. m/do	% Tasa de Crecimiento
Pro. Del Rey	\$1.243.896.187	40%	\$92.386.952	50%	70%	15
Pastas Alimenticias	\$932.847.140	30%	\$55.432.171	30%	80%	-15
Aliños la Garza	\$621.898.594	20%	\$27.716.185	15%	40%	5
Aceites Comestibles	\$310.949.047	10%	\$9.238.695	5%	10%	-5
<b>Total</b>	<b>\$3.209.490.468</b>	<b>100%</b>	<b>\$184.773.903</b>	<b>100%</b>		

Aplica para la Matriz Actual y La Matriz De Política Direccional

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

**Producto estrella.** Es la venta de productos del REY, vendido especialmente en las diferentes supermercados y graneros, este producto requiere bastante inversión, por lo tanto, es necesario seguir invirtiendo, para poder continuar obteniendo los ingresos, producto de éstas ventas.

**Producto interrogante.** Son los aliñados la garza, que tienen un gran potencial en la empresa, ya que con una buena inversión, se puede ampliar el surtido, que esta en auge en la actualidad, con el apoyo de publicidad y mercadeo, se puede augurar en el corto plazo, convertir este producto en un producto estrella, y por que no, mas adelante en un producto vaca lechera, generador de utilidades a gran escala.

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

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

## 10.9 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL (MPD)

### 10.9.1 Construcción de la matriz de política direccional:

		PERSPECTIVA DE LA RENTABILIDAD		
		NO ATRACTIVO	MEDIO	ATRACTIVO
CAPACIDAD COMPETITIVA	DEBIL	DESINVERTIR ACEITES COMESTIBLES	RETIRESE POR ETAPAS	DOBLE O SALGA DE LA UNIDAD PRODUCTOS LA GARZA
	MEDIO	RETIRESE POR ETAPAS	CUSTODIE PASTAS	RESISTA
	ALTO	GENERACION DE EFECTIVO	CRECIMIENTO	LIDER PRODUCTOS EL REY

**10.9.2 Análisis de la matriz de política direccional (MPD).** Para el análisis de la matriz de política direccional se tuvieron en cuenta los criterios de Evaluación de las Perspectivas Empresariales como los siguientes:

En cuanto a la Perspectiva de Rentabilidad

- ✓ Tasa de crecimiento del mercado
- ✓ Calidad del mercado
- ✓ Situación de los productos
- ✓ Aspectos del entorno

En cuanto a la Capacidad Competitiva de la Empresa son los siguientes:

- ✓ Posicion del mercado
- ✓ Calidad de la atención en el marketing
- ✓ Capacidad de producción
- ✓ Esfuerzo de investigación del mercado

En la matriz de política direccional tenemos que el producto aceite comestibles se encuentra en el cuadrante DESINVERTIR, que quiere decir que a pesar de ser un producto de poca rotación en la empresa se puede mantener con fin de lograr que los clientes los obtengan en un mismo lugar ya que este producto hace parte importante de la canasta familiar, por lo tanto se sugiere conservarlo e invertir en publicidad para mejorar sus ventas y de esta manera a través de un estudio futuro mirar su nueva ubicación en estos cuadrantes.

Seguido se encuentra el producto la garza que se ubica en el cuadrante DOBLE O SALGA DE LA UNIDAD, para este se recomienda invertir ya que es un producto que fácilmente puede llegar a convertirse en un producto estrella, por que su consumo tiene buena rotación pero también por ser un producto nuevo y de menor costo genera y activa el nivel de compra de los consumidores es por esta razón se puede invertir tanto económicamente como en publicidad esperando unas buenas expectativas futuras en el mercado.

Los pastas siguen siendo el producto que genera utilidades y requieren mucha inversión de esta manera se ubica en el cuadrante CUSTODIE, pero esto no quiere decir que hay que descuidarlo, ya que este producto como se menciona en la matriz del grupo consultor de Boston es reconocido como vaca lechera, dándole a la empresa mayores ventas pero que también hay que seguir invirtiéndole.

El rey se posiciona en el cuadrante LIDER, donde este producto es generador de utilidades pero que también requiere de mucha inversión por ser un producto de alta rotación y está en constante salida para luego no llegar al punto de decaer.

## 11. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

### 11.1 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

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

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

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

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

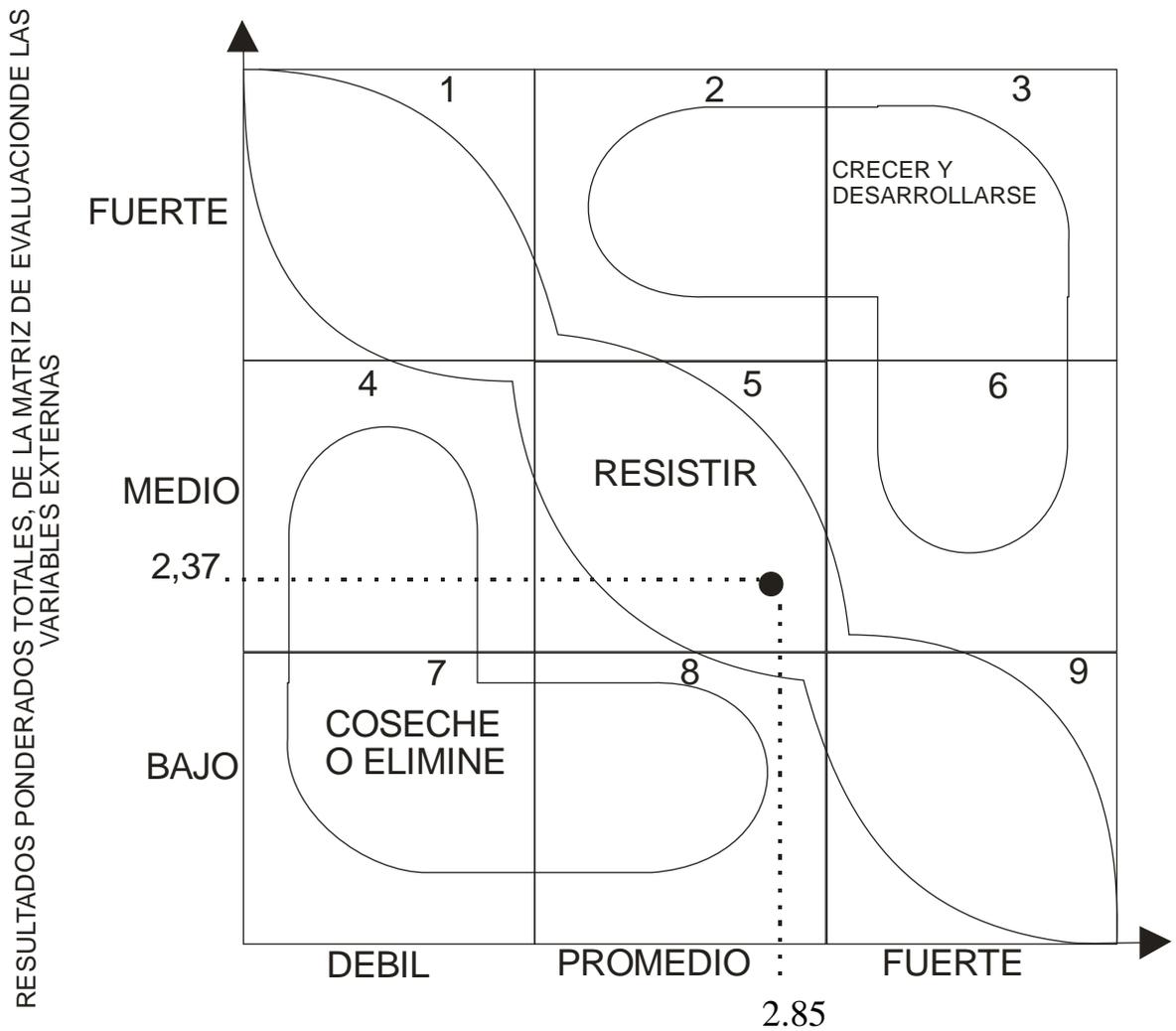
Este resultado ubica con exactitud el cuadrante en el cual se ubica la empresa y según ello, teniendo en cuenta fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, se aplican las diferentes estrategias.

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

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

**11.1.1.1 Análisis de resultados de la Matriz IE.** La ubicación de la distribuidora oriental de Colombia, está en el cuadrante número 5, es “RESISTA”, es decir que está en una posición donde es necesario implementar estrategias inmediatamente, para contrarrestar las debilidades existentes y aprovechar las oportunidades del mercado en crecimiento. Las estrategias que se recomiendan en esta ubicación son penetración en el mercado y el desarrollo de productos, ó la estrategia de asociarse, para lograr una inyección de capital a la empresa.

**Figura 14. Matriz Interna y Externa IE**



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

Fuente. Este estudio

**11.1.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).** Esta Matriz es una herramienta de mucha importancia para la definición de estrategias. Es un marco de 4 cuadrantes que muestra estrategias agresivas o conservadoras y defensivas o competitivas.

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

**11.1.2.1 Elaboración de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).** Para la fortaleza financiera y fortaleza industrial se asignó un valor numérico que oscila entre +1 el peor y +6 el mejor, a cada una de las variables, para la estabilidad ambiental y la ventaja competitiva se asignó valores que oscilan entre -1 el mejor y -6 el peor, a cada una de las variables.

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

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

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

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

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

**Cuadro 9. Selección de variables. Matriz PEEA**

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

Fuente. Este estudio

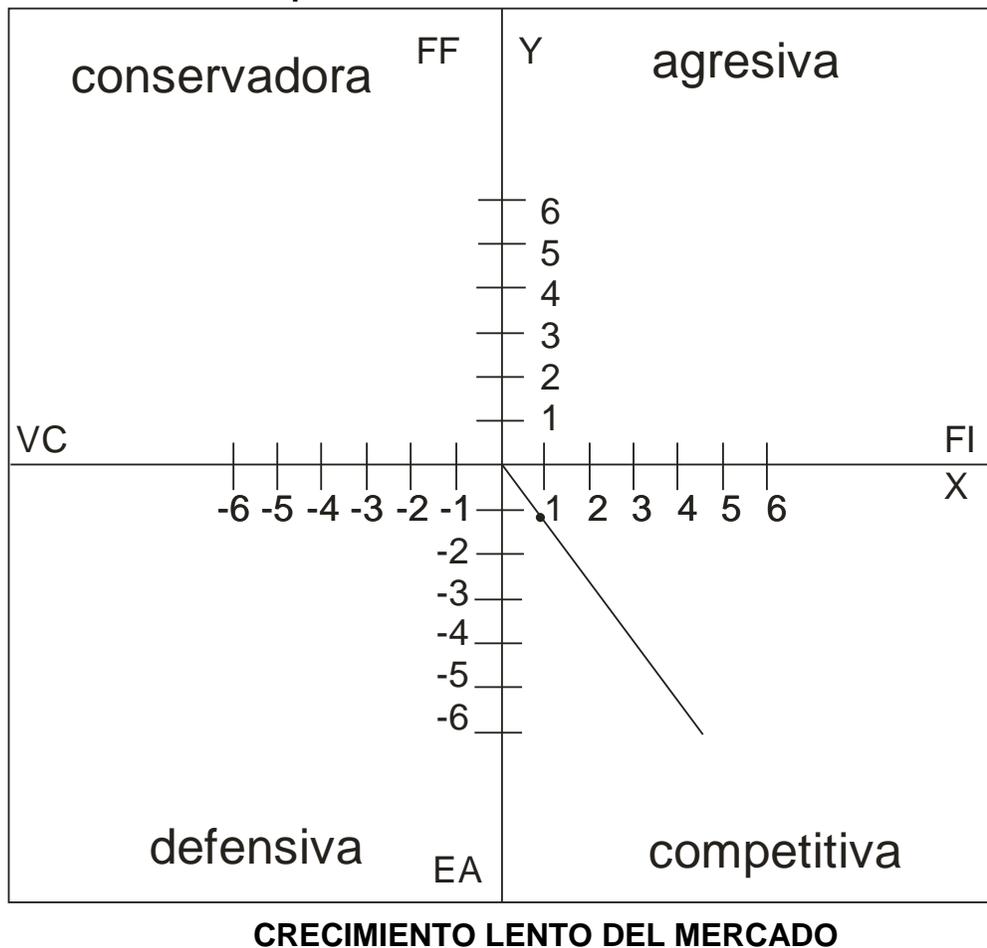
### Resultados

$$\text{Eje X: } VC + FI = - 2,6 + (+3,5) = 0,9$$

$$\text{Eje Y: } FF + EA = 2,2 + (- 3,4) = - 1,2$$

## Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Figura 15. Crecimiento rápido del mercado



Fuente. Este estudio

**11.1.3 Matriz de la gran estrategia.** Es una herramienta muy útil para el planteamiento de estrategias empresariales. La matriz se basa en dos dimensiones evaluativas la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Los cuadrantes que componen la matriz son: cuadrante I, es el que invita a crecer o desarrollarse, el cuadrante II es el que estimula a buscar posibilidades para aumentar la competitividad, el tercer cuadrante invita a reducir y/o eliminar y el cuarto cuadrante invita a diversificar.

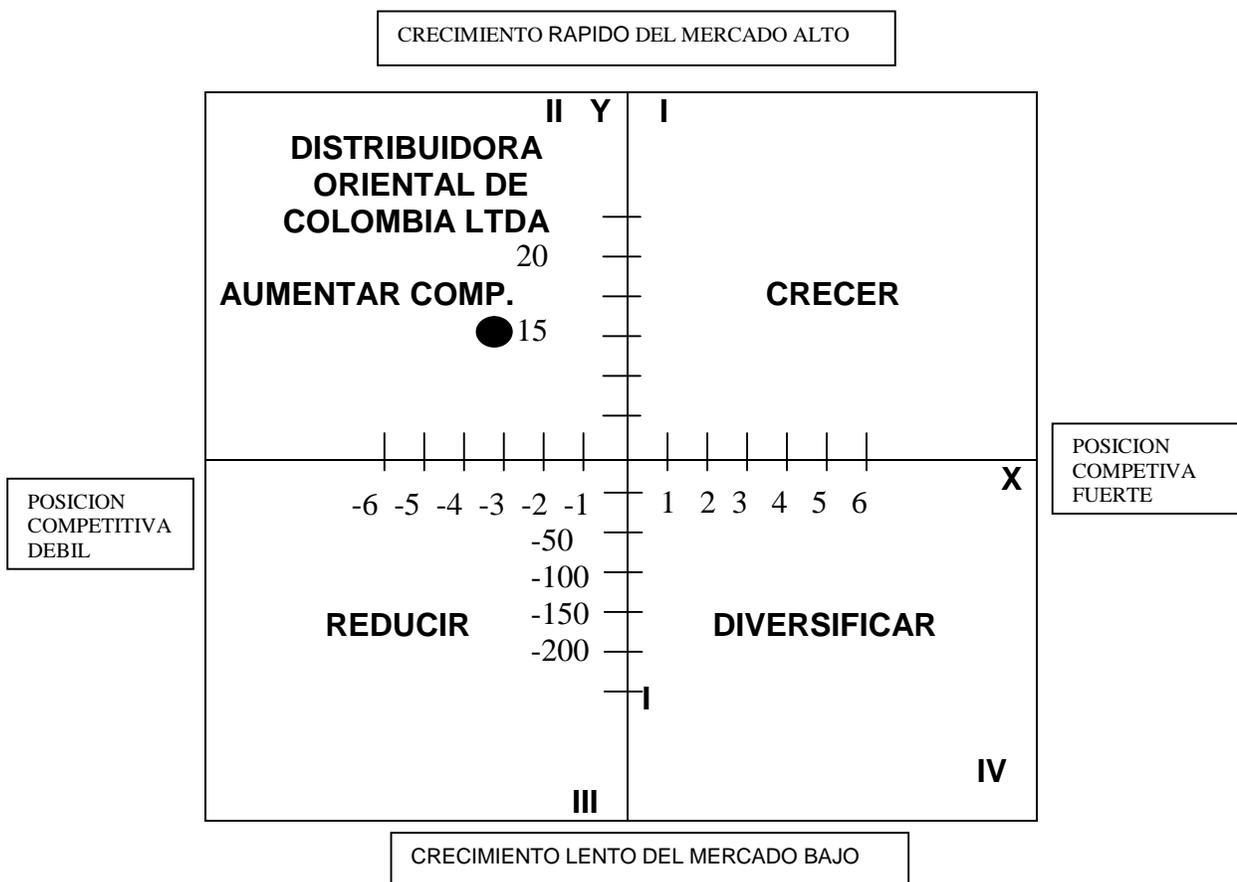
Sobre el eje de las X se ubica la posición competitiva ya sea fuerte o débil y sobre el eje de las Y se ubica el crecimiento del mercado que puede ser alto o bajo y rápido o lento.

**11.1.3.1 Construcción de la matriz de la Gran Estrategia.** Para la elaboración de la Matriz se consideran aspectos de competitividad y de crecimiento del sector en el cual se encuentra tomando como base la Matriz GCB y la matriz PEEA. Asignando valores en el eje X de 6 a -6 y en el eje Y de 20 a -20.

De acuerdo a lo anterior:

- Para el eje X se toma el cuadrante de la Ventaja Competitiva (Matriz PEEA) el cual dio como resultado **-3**,
- Para el eje Y se toma el factor de crecimiento de las ventas de la matriz GCB donde los productos evaluados en esta matriz se encontraban en su mayoría frente a un crecimiento rapido del mercado por lo tanto se toma el numero **15**.

**Figura 16. Matriz de la Gran Estrategia**



Fuente. Este estudio

**11.1.3.2 Análisis de la matriz de la Gran Estrategia.** Distribuidora oriental de Colombia, según sus características identificadas durante este proceso de estudio, teniendo en cuenta su posición competitiva, y el crecimiento del sector en el cual se desarrolla, se puede establecer que se encuentra ubicada en el cuadrante numero II, ya que compite ciertamente en un mercado en crecimiento, pero con una posición competitiva débil frente a la competencia desleal y a las variaciones del mercado

Ademas vale la pena resaltar que la estadística realizada a la encuesta usada como metodo para estudiar como se encuentra la empresa frente al entorno, permite confirmar que la empresa debe comenzar un proceso de generacion de estrategias, donde se pueda obtener una mejor posición del mercado, de acuerdo a la contribucion de estos datos en la construcción de la matriz, ya que los resultados y el conocimiento de la empresa, lo indican, esto como respuesta a un crecimiento rapido del mercado y una respuesta lenta de la empresa frente a este fenomeno, esto ultimo posiblemente como consecuencia de una resistencia al cambio asi como tambien de factores financieros negativos ocasionados por este mismo aspecto.

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

## **11.2 ANÁLISIS DE MACROESTRATEGIAS**

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

- ✓ Desarrollo del mercado
- ✓ Penetración en el mercado
- ✓ Diversificación

## **11.3 SELECCIÓN DE MACROESTRATEGIAS**

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

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

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

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

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

Promocionar y difundir a través de medios masivos de comunicación, como la radio, por medio de emisoras de amplia difusión destacando las ventajas y beneficios de negociar con la distribuidora oriental de Colombia.

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

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

**a. Resultados que se esperan obtener.**

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

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

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

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

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

**a. Resultados que se esperan obtener con la implementación de la estrategia:**

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

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

Se recomienda, visualizar la inversión destinada a la comercialización de productos alimenticios, teniendo en primer lugar, como clientes potenciales a los clientes mayoristas, y al público en general, ya que estos, son productos relacionados, con el objeto social de la empresa y además son productos de uso indispensable, que se, utiliza y debe estar renovando constantemente, dadas las condiciones y característica del mercado.

Realizar un estudio financiero el cual identifique el monto de la inversión a realizar en productos para ser distribuidos y comercializados en los diferentes puntos de venta.

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

Contratar personal calificado para que ejecute las labores de asesoría en los diferentes productos ofrecidos

**Resultados que se esperan obtener con la estrategia implementada:**

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

**11.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)**

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

**11.4.1 Construcción de la MCPE:**

- ✓ Tomando como base la matriz MEFE Y MEFI, se hace un listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- ✓ Enseguida tomar las clasificaciones obtenidas de las matrices base y colocarlas en la columna 2 de la MCPE.
- ✓ Recopilar las estrategias recomendadas en las matrices que ya se han realizado como la DOFA, PEEA, Gran Estrategia etc. e identificar las estrategias y se las registra en la parte superior de la MPCE.
- ✓ Determinar los puntajes de atracción. Este se mide por el grado de relación que se encuentre el factor interno y externo considerado y la acción directa que tenga la estrategia. A mayor relación, mejor atracción y viceversa.

**Puntajes de Atracción (PA)**

- 1 La estrategia no es aceptable

- 2 La estrategia es posiblemente aceptable
- 3 La estrategia es probablemente aceptable
- 4 La estrategia es muy aceptable.

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

**11.4.2 Análisis de la MCPE.** Cabe anotar que de acuerdo a lo enunciado en el punto anterior, y como análisis de estas matrices a tener en cuenta las estrategias con mayor incidencia organizacional para su estudio y aplicación en esta empresa, y por lo tanto en esta matriz son:

- Desarrollo del producto
- Desarrollo del mercado
- Penetración del mercado

Teniendo en cuenta la sumatoria de los puntajes totales de atracción, la estrategia que obtuvo el mayor puntaje fue desarrollo del mercado, con un total de 246 puntos, seguido de la estrategia de penetración en el mercado con un total de 235 puntos y en tercer lugar la estrategia de desarrollo de producto, con un total de 197 puntos.

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

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

**Cuadro 10. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica**

FACTORES CLAVES	CLASIFICACION	ESTRATEGIAS					
		Desarrollo del producto (venta de productos para la cocina)		Desarrollo de mercado		Penetración en el mercado.	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>EXTERNOS</b>							
Disponibilidad de financiación	4	3	12	3	12	3	12
Ubicación geográfica	4	3	12	4	16	3	12
Legislación comercial	3	3	9	3	9	3	9
Legislación laboral	3	1	3	2	6	1	3
Bajas tasas de interes	3	3	9	4	12	2	6
Tendencia de la población a crecer	3	3	9	3	9	2	6
Competitividad con precios	4	4	16	4	16	4	16
Política de seguridad democratica	3	1	3	4	12	1	3
Conflicto social interno	2	2	4	3	6	3	6
contrabando	1	1	1	1	1	2	2
tramitología	2	2	4	3	6	3	6
Desempleo	2	2	4	2	4	2	4
Incertidumbre de la economía	1	1	1	1	1	4	4
Fenómeno volcán galeras	1	1	1	1	1	1	1
<b>INTERNOS</b>							
Calidad en el servicio	4	3	12	4	16	4	16
Cobertura del servicio	3	3	9	3	9	3	9
Política de precios bajos	4	4	16	4	16	4	16
Posicionamiento del mercado	4	4	16	4	16	4	16
Talento humano	4	4	16	4	16	4	16
Comunicación	4	3	12	4	16	3	12
Motivación de empleados	4	2	8	2	8	3	12
Capacidad directiva	1	1	1	4	4	4	16
Capacidad financiera	1	1	1	2	2	2	2
Liquidez inmediata	2	1	2	2	4	2	4
Planeación en las actividades	2	2	4	4	8	4	8
Sistemas de control	2	2	4	4	8	3	6
Ausencia de manual de funciones y procedimientos	2	2	4	3	6	3	6
Delegación de funciones	2	2	4	3	6	3	6
<b>TOTAL</b>			<b>197</b>		<b>246</b>		<b>235</b>

Fuente: este estudio

**Cuadro 11. Plan de acción u operativo a corto plazo**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	METAS	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
Lograr posicionarse en el sector como el distribuidor líder de productos de consumo de la ciudad de Pasto.	<p>Ampliar la cobertura del mercado, a través de la fuerza de ventas ó asesores.</p> <p>Obtener recursos financieros para incrementar la capacidad en lo respectivo a equipos de transporte que faciliten el acceso a diferentes partes del departamento.</p> <p>Aprovechar las políticas de seguridad democrática para ampliar la cobertura del servicio, llevando a cabo estrategias de <b>penetración de nuevos mercados</b>, llegando a más municipios fuera de la capital.</p>	<p>Crear hoja de vida de clientes, y asignarles calificación, de acuerdo al manejo de sus créditos para de esta manera aplicar políticas adecuadas al mismos</p> <p>Buscar Entidades financieras que faciliten prestamos con bajas tasas de interés</p> <p>Diseñar programas de publicidad adecuados y enfocados hacia el reconocimiento de la organización.</p>	Directivos	<p>Ganar un 10% más inicialmente del mercado de productos de consumo.</p> <p>Acceder a un préstamo que permita mejorar el parque automotor de la empresa</p> <p>Realizar al menos 6 capacitaciones enfocadas al mercadeo en el personal de la fuerza de ventas con personal.</p>	6 meses (Enero – Junio)	\$10.000.000	<p><b>Posicionamiento:</b></p> <p>No. de Clientes actuales _____ *100</p> <p>Total de la población económicamente activa.</p> <p><b>Adquisición de Un Nuevo Vehículo</b></p> <p><b>Índice de Capacitaciones (Formula * 100) Terminó de Porcentaje</b></p> <p><u>Total de capacitaciones realizadas</u> Total de capacitaciones programadas.</p>
Desarrollar un equipo humano integral, capaz de llevar a cabo labores encaminadas a la consecución de los objetivos de la empresa y contribuir con el desarrollo y bienestar de la región.	<p>Diseñar un manual de Talento Humano que permita generar un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades organizacionales, una vez se haya evaluado el personal actual.</p> <p>Prepararse para el crecimiento del mercado, implementando en la empresa sistemas de planeación y control, y manual de procesos y procedimientos.</p> <p>Competir con calidad en el servicio y lograr captar la mayor cantidad de clientes, que estén dispuestos a comprar, pese a la incertidumbre de la economía.</p>	<p>Obtener un dato exacto del personal completo que se tiene y dividirlo en administrativos y operativos de acuerdo a sus cargos</p> <p>Buscar asesoría externa temporal que implemente un manual de talento humano acorde a la empresa y enseñe a una directiva para que esta pueda continuar con esta labor.</p> <p>Estudiar la posibilidad de abrir sucursales en otros sectores de la ciudad.</p>	Directivos	Incrementar las ventas en un 20% con la apertura de al menos una sucursal	2 meses – (Marzo – Abril)	\$2.000.000	<p>Manual de Talento Humano ya realizado una vez se haya cumplido el tiempo.</p> <p>Apertura de la sucursal en el tiempo estimado.</p>

Lograr expandir su mercado, orientando sus ventas a los municipios vecinos del departamento, compitiendo con calidad en el servicio y siendo líderes en ofrecer precios bajos.	Continuar con la política de precios bajos, para lograr minimizar el efecto del contrabando.	Ubicar un sitio estratégico para aumentar las ventas en la ciudad de Ipiales así como también para contrarrestar el efecto del contrabando.	Directivos y Fuerza de Ventas	Comenzar con un nivel competitivo en esta nueva sucursal de al menos unos 15 clientes el primer mes.	1 mes (Mayo)	\$3.000.000	<b>Porcentaje de Clientes en Ipiales:</b> (Número de clientes obtenidos en el mes) <hr/> Total de clientes en la ciudad) * 100
Mantenerse en el sector y crecer, siendo generadora de utilidades, fuentes de trabajo y desarrollo de la región, en la cual se interactúa.	Mejorar la gestión directiva para abrir el camino y contrarrestar fenómeno del desempleo, aprovechando la mano de obra y por lo tanto contribuir al mejoramiento de la economía. Colombiana.	Establecer un plan organizado donde se estudie la necesidad del nuevo personal y realizar un convocatoria masiva en el departamento, brindando oportunidad a todos las personas que cumplan con los requisitos	Directivos	Ingresar a 3 nuevas personas que apoyen el objetivo de la apertura de las nuevas sucursales	2 meses (Abril – Mayo)	\$1.000.000	<b>Total de Personas ingresadas en los dos últimos meses</b>
Recuperar la cartera que se encuentra en mora, implementando políticas adecuadas para su recobro, previniendo nuevas situaciones con mecanismos de control y evaluación previa y estudio de hojas de vida de futuros clientes, analizando garantías ofrecidas para su cobranza efectiva.	Acceder a la adquisición de un programa que facilite la obtención de una base de datos donde se pueda tener historial de clientes tanto antiguos como nuevos, evitando incrementar las deudas de difícil cobro y brindando mas liquides a la empresa	Elaborar un listado de deudores morosos para recuperar cartera y así apoyar la obtención de recursos financieros.  Contratar a una agencia de cobro para recuperar aquellas deudas que superan el año de vencidas.	Directivos	Recuperar el 30% de la cartera morosa.	1 mes (Febrero)  12 Meses (Todo el año) – cobro de cartera	\$1.000.000  Porcentaje acordado con la agencia de cobro	<b>Índice de Cartera Morosa:</b> (Cartera morosa recuperada/Total de la cartera morosa)*100
Aumentar de forma significativa el volumen de ventas, tanto en el punto de venta, como en la captación de nuevos clientes mayoristas, para lograr estabilidad financiera y liquidez inmediata, implementando estrategias adecuadas, que conlleven a la superación y el éxito de la empresa.	Aplicar promociones programadas de acuerdo a la capacidad de la empresa, y teniendo en cuenta la integración hacia atrás (Proveedores) de tal forma que los clientes incrementen su volumen de ventas, además de utilizar la publicidad de la empresa para exhibirla en los sitios de cada cliente.	Dividir a los clientes en diferentes secciones de acuerdo a su volumen de ventas.  Diseñar letreros de publicidad para que de esta manera los clientes los ubiquen en sus negocios y se pueda contribuir a la campaña publicitaria	Directivos y Fuerza de Ventas	Aumentar el volumen de ventas en un 40%	Todo el Año	\$1.000.000	<b>Volumen de Ventas</b> \$ ventas segundo trimestre del año - \$Ventas tres Primeros meses del año <hr/> Total de Ventas Primer Semestre del año.  Lo mismo para el segundo semestre

Fuente. Este estudio

## 12. INDICES DE GESTIÓN

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

Los recursos para la implementación del plan de acción para la distribuidora oriental de Colombia, se han calculado, en un valor que asciende a \$ 16'000.000, o los cuales serán invertidos en el desarrollo de las diferentes actividades, encaminadas a la consecución de los objetivos de la empresa, de ahí la necesidad de buscar índices adecuados para evaluar y medir los resultados a través de datos numéricos precisos y exactos.

### ESCALA DE LOGROS

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

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

### INDICES DE GESTIÓN

#### a) Ventas

**Eficacia:** 
$$\frac{\text{Número de empresas visitadas al mes}}{\text{Total de empresas a cargo del Asesor Por mes}} \times 100$$

**Eficiencia:** 
$$\frac{\text{Numero de visitas realizadas a clientes mayoristas}}{\text{Total de visitas planeadas a clientes mayoristas}} \times 100$$

**Captación de Clientes:** 
$$\frac{\text{No clientes año actual} - \text{No clientes año anterior}}{\text{Total de clientes año anterior}} \times 100$$

## b) Capacitaciones

**Cumplimiento:**  $\frac{\text{No. De cursos realizados}}{\text{No. De cursos propuestos}} * 100$

## c) Control de Inventarios

**Índice de Rotación de Mercancías:**  $\frac{\text{Ventas Acumuladas}}{\text{Inventario Promedio}} * 100$

**Índice de duración de Mercancías:**  $\frac{\text{Inventario Final x 30 días}}{\text{Ventas Promedio}}$

**Exactitud del Inventario:**  $\frac{\text{Valor Diferencia (\$)}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$

Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución. Se puede hacer también para exactitud en el número de referencias y unidades almacenadas.

## d) Servicio Al Cliente

<b>Nivel de cumplimiento entregas a clientes</b>	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$
--	--

Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.

<b>Calidad de la Facturación</b>	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$
----------------------------------	--

Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.

<b>Pendientes por Facturar</b>	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$
--------------------------------	--

Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa

**e) Gestión de Cartera**

**Índice recuperación de cartera:**  $\frac{\text{Cartera año actual} - \text{cartera año anterior} * 100}{\text{Cartera año anterior}}$

**Índice de cartera vencida:**  $\frac{\text{Número de cuentas por cobrar vencidas} * 100}{\text{Total de cuentas por cobrar}}$

### 13. CONCLUSIONES

Al desarrollar el Plan Estratégico a distribuidora oriental de Colombia Ltda., se pudo determinar que carece de mecanismos de control y evaluación, lo mismo que de manual de procesos y procedimientos, teniendo en cuenta los estudios previos realizados en el diagnóstico de la misma, de igual manera estos factores afectan el bienestar organizacional ya que su ausencia entorpece un desarrollo óptimo así como también un sostenimiento frente a una competencia que cada vez viene con más fuerza en el Departamento.

Distribuidora Oriental de Colombia Ltda. Desde su creación y hasta la actualidad ha presentado un lento crecimiento causado de cierta forma por la limitada capacidad financiera que de hecho hasta el momento posee, tal vez el factor clave que ha incidido sobre este fenómeno es la apatía frente al acceso al financiamiento externo con entidades bancarias que tiene unas tasas de interés muy manejables para el sector organizacional, razón por la cual se hace necesario estudiar la posibilidad de acceder a estos; y así poder obtener capital de trabajo y dirigir la empresa hacia una mayor productividad, apoyado en proyecciones reales y creación de metas que exijan el cumplimiento de los objetivos.

La organización, a pesar de no tener de manera formal una política de precios bajos, maneja este sistema y esto le ha permitido que su participación en el mercado sea fuerte, y se pronuncie como un punto a favor en la búsqueda de resultados positivos.

Por su parte el clima organizacional de la empresa favorece el desarrollo del bienestar organizacional, las personas realizan sus actividades con disposición y de manera responsable, este aspecto abre el camino hacia una efectividad en la propuesta de capacitaciones para el mismo así como también la aplicación de estos conocimientos en el enriquecimiento organizacional.

Las matrices de Evaluación del Factor Interno y Externo (MEFI Y MEFE); permiten a través de sus resultados 2.85 y 2.37 respectivamente llegar a la conclusión que la empresa a pesar de tener un buen promedio en el aspecto interno como consecuencia del empuje de su talento humano tanto directivo como operativo no logra superar barreras por la escasez de capital de trabajo y por lo tanto es consecuente con el resultado de la MEFE, donde obtuvo un promedio por debajo del sector, siendo el contrabando la mayor amenaza para la empresa y la oportunidad más prominente el acceso a financiación externa y esto debe ser tomado en cuenta para decisiones acertivas y futuras en un accionar proactivo de la misma.

El resultado de la Matriz de Perfil Competitivo, dio como competidor más fuerte a la distribuidora el bucanero y la más débil distribuidora galeras; siendo la

competencia el motivo principal para que toda empresa tome iniciativa para mejorar en la búsqueda del liderazgo dentro de cualquier sector productivo y se esfuerce para lograr mantenerse en el mismo.

Para terminar, y teniendo en cuenta la importancia que toma la aplicación del modelo de la planeación estratégica en una organización, en nuestro caso un acertivo comportamiento enfocado hacia el desarrollo de las estrategias de: Desarrollo del Mercado y Penetración del Mercado, permitirán: una optimización de los recursos así como también el crecimiento positivo equilibrado y de la misma (factores internos y externos) y por lo tanto un gran aporte empresarial para el departamento.

## 14. RECOMENDACIONES

Llevar a cabo el plan estratégico propuesto, de tal forma que le permita a la organización anticiparse a los hechos y de manera proactiva, reaccionar ante las diversas situaciones que se presenten en el entorno actual, que esta compuesto de nuevas tecnologías, un rápido crecimiento y algo muy importante clientes exigentes al momento de la satisfacción de sus necesidades.

Controlar de forma constante, y a través de evaluaciones propuestas en las herramientas administrativas todas las actividades de la empresa, para tomar acciones correctivas de forma oportuna y a su vez mantener reciprocidad en todos los actos organizacionales que se enfoquen hacia el cumplimiento de los objetivos, evitando así reincidir en errores ya cometidos y generar de esta manera soluciones ante situaciones futuras similares.

La generación de una plataforma estratégica no solo genera una presentación de la empresa sino también que clarifica políticas para la asignación de créditos a clientes mayoristas, orientando la empresa hacia el liderazgo en atención y servicio y de igual manera hacia los colaboradores que son finalmente quienes se encargan a través de la realización de sus funciones sostener y contribuir al crecimiento de la empresa.

El uso adecuado de la Investigación y Desarrollo en toda organización abre el camino hacia la obtención de información respecto a: los cambios y tendencias del mercado, los medios de publicidad más adecuados de acuerdo a la empresa, conocimiento a cerca del sector y la competencia, y por lo tanto facilita la segmentaciones geográficas para de esta manera apoyar de manera óptima el desarrollo de la macroestrategia de Desarrollo de Mercado y así expandir los servicios hacia otras partes de nuestro país y más adelante el de los países vecinos.

Es muy importante que todos los integrantes de la organización, conozcan los objetivos que se quieren cumplir, procurando de esta forma que todos los esfuerzos estén encaminados hacia el cumplimiento de los mismos; además la obtención de buenos resultados no solo trae beneficios exclusivos para la empresa como tal si no también para todos los que la integran.

## BIBLIOGRAFÍA

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

BENAVIDES, Oscar Hernando. Gerencia Estratégica. Pasto, Nariño: Ediciones Páginas libres, 1998. 180 p.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Plan Estratégico Financiero. Pasto, Nariño: Ediciones Páginas libres, 2000. 300 p.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario Estadístico. Movimiento del Registro Público, 2005.

\_\_\_\_\_. Huella Regional de Nariño- Año 2000-2002

HERNÁNDEZ SAMPIER R. Metodología de la investigación. La Habana: Félix Varela, 2004. 300 p.

HOFFER, Charles y SCHENDEL. Planeación estratégica. Bogotá: Norma, 1979. 200 p.

Informe de Coyuntura Económica IV trimestre año 2000. Seccional Nariño.

Informe de Coyuntura Económica y Regional del Departamento de Nariño. Primer Semestre 2005.

MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: Mc Graw Hill, 2002. 189 p.

PORTER, Michael. Estrategias Competitivas: técnicas para el análisis de la industria y los competidores. Bogotá: Mc Graw Hill, 1980. p 80.

\_\_\_\_\_. La Ventaja Competitiva de las Naciones. México: Mc Graw Hill, 1999. 300 p.

SALLENAVE, Jean Paúl – Gerencia de Planeación Estratégica. Bogotá: Norma, 1997. 200 p.

\_\_\_\_\_. La Gerencia Integral. Santa Fe de Bogotá: Norma, 1996. 90 p.

SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: RAM editores, 1994. 200 p.

## **ANEXOS**

## Anexo A. ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

UNIVERSIDAD NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS – ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

NOMBRE DEL ENCUESTADO \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Recolectar información requerida para realizar un estudio-diagnóstico acerca de la aceptabilidad de la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda.

1. ¿Qué empresas del sector distribuidor de productos alimenticios conoce usted?

Distribuidora oriental de Colombia Ltda. \_\_\_\_\_

Distribuidora Abrahán delgado \_\_\_\_\_

Distribuidora Distrigaleras \_\_\_\_\_

Distribuidora el bucanero \_\_\_\_\_

2. ¿de las empresas distribuidoras de alimentos que usted conoce cual prefiere?

Distribuidora oriental de Colombia Ltda. \_\_\_\_\_

Distribuidora Abrahán delgado \_\_\_\_\_

Distribuidora Distrigaleras \_\_\_\_\_

Distribuidora el bucanero \_\_\_\_\_

3. ¿conoce usted la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda.?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es si pase ala pregunta numero 4

Si su respuesta es no termina la encuesta.

4. ¿Por qué medio se ha enterado de la existencia de la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda.?

Radio \_\_\_\_\_

Televisión \_\_\_\_\_

Prensa \_\_\_\_\_  
Volantes \_\_\_\_\_  
Vallas \_\_\_\_\_  
Familiares \_\_\_\_\_  
Amigos \_\_\_\_\_  
Todas las anteriores \_\_\_\_\_  
Otras cuales \_\_\_\_\_

5. ¿con que frecuencia hace sus compras en la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda.?

Diario \_\_\_\_\_  
Semanal \_\_\_\_\_  
Quincenal \_\_\_\_\_  
Mensual \_\_\_\_\_  
Anual \_\_\_\_\_

6. ¿cree usted que la variedad de productos que ofrece la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda Es?

Excelente \_\_\_\_\_  
Buena \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Mala \_\_\_\_\_

7. ¿cree usted que el precio que paga por los productos que ofrece la distribuidora oriental de Colombia Ltda es?

Alto \_\_\_\_\_  
Medio \_\_\_\_\_  
Bajo \_\_\_\_\_

8. ¿Por qué razón prefiriere la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda.?

Por su calidad en los productos \_\_\_\_\_  
Por los precios bajos \_\_\_\_\_  
Por la atención al cliente \_\_\_\_\_  
Por el servicio a domicilio \_\_\_\_\_  
Por sus instalaciones \_\_\_\_\_

Todas las anteriores \_\_\_\_\_  
Otras cuales \_\_\_\_\_

9. ¿el servicio a domicilió que presta la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda. Le parece?

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

10. ¿cree usted que frente a la competencia la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda Tiene un posicionamiento?

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

11. ¿Estaría dispuesto a comprar un nuevo producto de igual o mejor calidad?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

## **Anexo B. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA ORIENTAL DE COLOMBIA LTDA.**

UNIVERSIDAD NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - ADMINISTRACION DE EMPRESAS

NOMBRE DEL ENCUESTADO \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_

sexo \_\_\_\_\_ edad \_\_\_\_\_ cargo \_\_\_\_\_ ¿esta casado? \_\_\_\_\_

¿Tiene hijos? ¿Cuántos? No \_\_\_\_\_

OBJETIVO: Recolectar información requerida para realizar un estudio-diagnóstico acerca del ambiente organizacional y el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa distribuidora oriental de Colombia Ltda.

1. ¿Considera que la empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y para su familia?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. Respecto al período vacacional, ¿cree que en la empresa son accesibles en cuanto a la época en la que se otorgan las mismas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6 ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7) ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8) ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9) ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## **Anexo C. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA ORIENTAL DE COLOMBIA LTDA**

1. ¿Qué marcas comercializa?
2. ¿Cuál es la más vendida?
3. ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?
4. ¿Con cuántos clientes cuenta su empresa?
5. ¿cree que sus clientes se encuentran satisfechos con sus productos?
6. ¿cree que los precios de sus productos son competitivos?
7. ¿Creen ustedes que sus clientes compran los productos por calidad o por precio?
8. ¿Aconsejan comprar los productos alimenticios?
9. ¿existe publicidad para estos productos?
10. ¿Consideran que la publicidad que existe es buena, no es la adecuada, o no es suficiente?