

**PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA A LA “AGENCIA
ELECTROMILLONARIA Cra. 6ta DE IPIALES”
2003-2005**

GLORIA MERCEDES VALLEJO AREVALO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
IPIALES
2004**

**PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA A LA “AGENCIA
ELECTROMILLONARIA Cra. 6ta DE IPIALES”
2003-2005**

GLORIA MERCEDES VALLEJO AREVALO

**Trabajo Final de Pasantía para optar al Título de Profesional en
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Asesor

Dr. OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ DBA.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
IPIALES
2004**

EL PLAN

Al principio fue el Plan.
Luego aparecieron las presunciones.
Y las presunciones no tenían forma.
Y el Plan no tenía esencia.

Y la oscuridad cayó sobre el rostro de los trabajadores.
Entonces, ellos se dirigieron a su gerente de marketing y le dijeron:
"Es vasija llena de estiércol y huele mal".

Y el gerente de marketing se dirigió a los estrategas y les dijo:
"Es un montón de excrementos, y nadie soporta su olor".
Y los estrategas se dirigieron a los gerentes de negocios y dijeron:
"Es un recipiente lleno de guano, y el olor es tan fuerte que nadie se lo aguanta".

Y los gerentes de marketing fueron a la oficina del director y le dijeron:
"Es una vasija con un abono tan fuerte que nadie lo resiste".
Y el director se dirigió al vicepresidente señor y dijo:
"Estimula el crecimiento y es poderoso".

Y el vicepresidente señor busco al presidente le dijo:
"Este nuevo y poderoso plan promoverá en forma activa el crecimiento y la eficiencia de la compañía y los negocios en general".
Y el presidente consideró el plan y vio que era bueno.

Y EL PLAN SE CONVIRTIÓ EN POLÍTICA DE LA EMPRESA.

ANONIMO

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de sus autores.

Artículo 1| del Acuerdo No. 324 del 11 de octubre de 1966, emanado del consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Ipiales, 6 de mayo del 2004

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado en primer lugar a Dios, quien me dio la sabiduría y fuerza para salir adelante y luchar en la vida.

En segundo lugar dedico este trabajo a los seres más importantes en mi vida, mis padres, el Señor:

SEGUNDO VALLEJO y la Señora: MARIANA AREVALO; quienes me han brindado total apoyo, colaboración y ánimo en el transcurso de mi carrera, y han sido los forjadores e impulsores de mis sueños; entre ellos el lograr culminar Satisfactoriamente mis estudios y seguir siempre adelante.

A ellos gracias, por todo cuanto han hecho por mi.

En tercer lugar dedico este trabajo especialmente a un ser tan importante que hace cuatro años llego a mi hogar y que hoy forma parte esencial de mi vida mi hermanito ...
MARTÍN ALEJANDRO VALLEJO ARÉVALO.

Gracias,

MERCEDES VALLEJO AREVALO

AGRADECIMIENTOS

- ?? A la Universidad de Nariño, quien durante el transcurso de la carrera, me ha forjado en conocimientos y una visión hacia donde quiero y deseo llegar.
- ?? Al Dr. Oscar Benavides Paz, asesor de la Pasantía; a quien admiro por su esmero de salir adelante y ser cada vez mejor y quien con su colaboración y apoyo a orientado el desarrollo y ejecución de este trabajo.
- ?? A la “Agencia Electromillonaria Cra. 6ta. De la ciudad de Ipiales”, quien me abrió las puertas para llevar a cabo la Pasantía, y gracias a su colaboración fue posible realizar y de la mejor manera el estudio y elaboración de este Plan.
- ?? A mi compañera y amiga Elena Sofía Cuatín Navarrete, a quien le agradezco él haber podido desarrollar mi plan de trabajo en la “Agencia Electromillonaria “, al igual que con su apoyo y fuerza moral me ayudo a sacar adelante este trabajo en el transcurso del tiempo.
- ?? Quiero además agradecer de manera muy especial a la familia Cuatín Navarrete, quien en el transcurso de la pasantía y proyecto me han brindado su colaboración y ayuda en la ejecución del mismo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	22
1. DEFINICION DEL PROBLEMA	24
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
2. FORMULACION DEL PROBLEMA	26
3. JUSTIFICACION	27
4. MARCO DE REFERENCIA	28
4.1 MARCO TEÓRICO	28
4.1.1 El Control.	31
4.2 MARCO CONCEPTUAL	31
4.2.1 Planeación.	31
4.2.2 Misión de la organización.	33
4.2.3 Visión de la organización.	35
4.2.4 Objetivos De La Organización.	36
4.2.5 Principios Corporativos	38
5. OBJETIVOS	42
5.1 OBJETIVO GENERAL	42
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	42
6. METODOLOGIA	43
6.1 TIPO DE METODOLOGÍA	43
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	43
7. HISTORIA Y EVOLUCION DE LA EMPRESA	44

7.1 ETAPAS RESPECTO A SU CICLO DE VIDA	44
7.1.1 Nacimiento.	44
8. PREPARACION DEL PLAN ESTRATEGICO	47
9. EVOLUCION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	48
9.1 TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL	49
9.1.1 Cuatro Enfoques para la Planeación.	49
9.1.2 Resistencia a Prever el futuro.	50
9.1.3 Cultura y Valores	51
10. MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	52
11. PRESUNCIONES DE VALORES	55
11.1 VALORES PERSONALES	55
11.2 VALORES ORGANIZACIONALES	56
11.3 FILOSOFÍA OPERATIVA	56
12. ANALISIS DEL SECTOR INTERNO MATRIZ DOFA	58
12.1 ANÁLISIS INTERNO	59
12.1.1 Análisis de la Cultura	59
12.2 CAPACIDADES	60
12.2.1 Capacidad Directiva	60
12.2.2 Capacidad Competitiva	62
12.2.3 Capacidad Financiera	63
12.2.4 Capacidad Tecnológica.	63
12.2.5 Capacidad del Talento Humano.	64
13. ANALISIS DEL SECTOR EXTERNO	67
13.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO	67
13.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO	67

13.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO JURÍDICO	67
13.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECOLÓGICO	68
13.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIO DEMOGRÁFICO	68
13.6 MATRIZ DOFA	70
14. ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO	72
14.1 MISION	72
14.2 VISION	72
14.3 OBJETIVOS	72
14.3.1 Objetivo General	72
14.3.2 Objetivos Específicos	72
14.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	73
15. ESTRATEGIAS	75
15.1 PENETRACIÓN EN EL MERCADO	75
15.2 CONSERVAR LA DEMANDA ENTRE CLIENTES ACTUALES	75
15.2.1 Liderar.	76
15.3 POLITICAS	76
15.4 PROGRAMAS	77
15.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	78
16. IMPLEMENTACION DEL PLAN	80
16.1 UN ENFOQUE PARA LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	80
16.1.1 El pronóstico del Recurso Humano.	80
16.1.2 El Inventario del Recurso Humano.	82
16.1.3 El Ajuste de la Oferta y la Demanda de Recursos Humanos.	82
16.1.4 Alternativas de Desarrollo para Recursos Humanos	84

16.1.5 VALOR DE LA IMPLEMENTACION DEL PLAN	84
17. DECISION ESTRATEGICA	85
17.1 ESTRATEGIAS RECOMENDADAS	85
17.1.1 Elaboración y Ejecución de Campañas Publicitarias para la Agencia Cra. 6ta de la Ciudad de Ipiales.	85
17.1.2 Realizar Caravanas de publicidad recorriendo todos los sectores de la exprovincia de Obando y el país vecino Ecuador.	85
17.1.3 Establecimiento de Cursos de Capacitación Orientados a las Fuerzas de Ventas.	85
17.1.4 Fortalecimiento de la Imagen Corporativa ante la Comunidad en General.	85
17.1.5 Estudio de Competitividad Frente a las Empresas más Fuetes.	85
17.1.7 Estudio Interno con el Fin de Modificar la estructura de Cartera.	85
17.1.8 Implementación de Servicio Técnico en la ciudad de Ipiales.	85
17.2 DIFUSION DEL PLAN	86
18. CONCLUSIONES	87
19. RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFIA	89
ANEXOS	90

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Valores Planteados para Electromillonaria Agencia Cra. 6ta	57
Cuadro 2. Análisis del sector interno.	58
Cuadro 3. Matriz DOFA	70
Cuadro 4. Matriz de Impacto de la Capacidad Externa POAM	71
Cuadro 5. Valor de Implementación.	84

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Elementos básicos de la Misión.	34
Figura 2. Plan estratégico para Electromillonaria Agencia Cra 6ta. Ipiales.	81
Figura 3. Recurso humano.	82
Figura 4. Oferta y la demanda de Recursos Humanos.	83
Figura 5. Alternativas de Desarrollo para Recursos Humanos	84

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Herramientas Administrativas	91
Anexo B. Resultados de la entrevista	113
Anexo C. Carta Comité Curricular	114

GLOSARIO

PLANEACION: es un proceso que empieza por definir los objetivos y los planes para alcanzarlos. En esta definición, el establecimiento de los objetivos a alcanzar es el punto de partida de la planeación.

La fijación de objetivos es la primera actividad que debe hacerse: saber a donde se pretende llegar, para saber exactamente como llegar hasta allá.

OBJETIVOS: son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son los blancos escogidos que se pretende alcanzar dentro de un cierto espacio de tiempo, aplicando determinados recursos disponibles o posibles.

Así, los objetivos son pretensiones futuras que una vez alcanzados dejan de ser objetivos para volverse realidad.

POLÍTICAS: Se refiere a la ubicación de los objetivos o intenciones de la organización, como guías orientadoras de la acción administrativa.

Funcionan como guías para ejecutar una acción y proporcionan marcos y limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa.

Son genéricas y utilizan verbos como: mantener, usar, proveer, ayudar, etc. Son comunes las políticas de recursos humanos (como tratar a los funcionarios de la organización), las políticas de venta (como tratar a los clientes), las políticas de precio (como manejar los precios frente al mercado).

METAS: son los blancos por alcanzar a corto plazo. Muchas veces pueden confundirse con los objetivos inmediatos o con los objetivos de los departamentos. Las metas mas comúnmente encontradas son: de producción mensual, facturación mensual, control diario.

PROGRAMAS: conjunto de los diferentes elementos de los planes que nos permiten evidenciar una serie de secuencias que se debe emitir en un tiempo determinado.

PROCEDIMIENTOS: constituye la secuencia de pasos que debe llevarse a cabo en la operación de los programas.

PROPOSITOS: deseo de alcanzar lineamientos generales para el cumplimiento de los objetivos que afecta la empresa.

MANUAL DE FUNCIONES: herramienta que le permite a la organización, tener conocimiento claro de cuales son las actividades y funciones que deben desarrollarse dentro de esta.

Herramienta que permite direccional la responsabilidad y cumplimiento de las labores que cada empleado de una organización debe ejecutar y llevar a cabo.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO: son reglas que la empresa establece dentro de su entorno, para que los miembros de esta tengan conocimiento exacto de cuales son los deberes y derechos que deben acatar dentro de la organización.

Son herramientas que se plantean en la Empresa con el fin de dar a conocer las reglas y normas que deben cumplir los empleados que laboran en ella.

Permite dar a conocer las sanciones que se imparten y derechos que los empleados tienen en las labores de trabajo.

REGLAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE: son normas que la Empresa da a conocer a sus empleados para que los tengan en cuenta en el momento de trabajar.

Es una herramienta que permite conocer las acciones que no deben ejecutarse y las precauciones que deben ser tenidas en cuenta al momento de llevar a cabo cualquier acción.

Es una herramienta que permite evitar cualquier tipo de accidente dentro de las labores de trabajo en una Empresa, al igual conocer cuales son las normas de higiene en el momento de manipular cualquier artefacto.

CULTURA: es un modelo de creencias y expectativas que cada individuo posee.

La manera como las personas demuestra un comportamiento frente a las otras.

DOFA: la sigla DOFA se utiliza para referirse a cuatro factores internos y externos de una organización como son:

- D.** Debilidades
- O.** Oportunidades
- F.** Fortalezas
- A.** Amenazas

DEBILIDADES: son aspectos internos de la organización y son considerados como falencias para esta.

OPORTUNIDADES: son aquellos aspectos que se presentan como aspectos positivos para la organización y que deben ser tenidos en cuenta en el momento de plantear una estrategia.

FORTALEZAS: son considerados aspectos internos de la organización, representan puntos fuertes para esta permitiéndole contrarrestar cualquier aspecto que sea considerado problema.

AMENAZAS: son aspectos externos que pueden traer problemas en el desarrollo y progreso de una organización.

RESUMEN

El departamento de Nariño se caracteriza por ser una región agrícola comercial, entre esta se encuentra la ciudad de Ipiales, la cual es considerada una (ZEEEX) Zona Económica Especial de Exportación; lo que ha contribuido al desarrollo comercial y económico de la región, permitiendo la entrada de nuevas empresas medianas y pequeñas y a su vez generando oportunidades de empleo.

Entre estas empresas se encuentra Electromillonaria, una empresa comercializadora de electrodomésticos y muebles que ha venido ofreciendo sus productos y satisfaciendo las necesidades de sus clientes por mucho tiempo, es allí, donde se pretende implementar una Planeación Estratégica para Electromillonaria Agencia cra. 6ta. Ipiales, teniendo en cuenta el estudio realizado en esta, los informes obtenidos. Es de gran importancia que la Agencia cra. 6ta. cuente con una planeación propia, claro está sin dejar a un lado el manejo de su matriz; esto contribuirá al desarrollo y bienestar de la misma, al igual que será una efectiva herramienta para el desempeño y crecimiento de esta.

Con la implementación de este plan la agencia logrará mejorar muchas falencias que han venido limitando su desarrollo, además, de plantear estrategias que ayude a la agencia a mejorar su rendimiento laboral basándose en el talento humano, capacidad de cada individuo, las metas que se han propuesto hacer y tener claro las funciones, deberes y derechos que cada empleado tiene a través de un manual de funciones, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad e higiene.

Todos estos aspectos llevarán a la agencia a un fin común, ser una de las mejores agencias de Electromillonaria y lograr tener un mayor posicionamiento en el mercado en cuanto a: atención y servicio al cliente, contando con personal capacitado, productos de excelente calidad y de las mejores marcas, al igual que generando empleo.

Es así, que también se plantea estrategias que le van a permitir lograr sus metas y propósitos forjando una misión y una visión encaminadas al bienestar de la Agencia y crear un ambiente dinámico y emprendedor capaz de solventar cualquier tipo de inconveniente trabajando en equipo por el mismo fin común “ser los mejores”.

ABSTRACT

The department of Nariño is characterized to be a commercial agricultural region, among this you in cuenta the city of Ipiales, which is considered (ZEEEX) Special Economic Zone of Export; what has contributed to the commercial and economic development of the region, allowing the entrance of new medium and small companies and in turn generating employment opportunities.

Among these companies you in cuenta Electromillonaria, a company comercializadora of appliances and furniture that he/she has come offering their products and satisfying the necessities of their clients for a lot of time. It is there where you pretende to Implement a Strategic Planeación for Electromillonaria agency sixth of Ipiales, keeping in mind the study carried out in it is, the obtained reports are for great importance that the agency sixth has an own Strategic Planeación, clearing is without leaving to a side the handling of its womb.

The above-mentioned will contribute to the development and well-being of the same one the same as it will be an effective tool to guide the acting and growth of Electromillonaria. Whith the implementation of this Plan the agency will be ables to improve many fallacies that you/they have come limiting its development; besides outlining strategies that help to the agency improve their labor yield being based on the Human Talent, each individual's capacity, the goals that have intended to make and to have clear the functions, duties and that each employee is entitled through a manual of functions, internal regulation of work, regulation of security and hygiene.

All these aspects will take to the agency to a common end to be one of the best agencies in Electromillonaria and to be able to have a bigger positioning in the market as for attention and service to the client having qualified personnel, products of excellent quality and of the best marks, the same as generating employment.

It is this way that also thinks about strategies that you/they go him it is necessary to allow to achieve their goals and purposes forging a Mission and Vision in having walked to the well-being of the agency and of the society in general, achieving of it is way to create a dynamic and venturesome atmosphere, able to pay any inconvenient type working in team for the same common end "To be the best".

INTRODUCCION

La Planeación Estratégica es un proceso mediante el cual las Empresas prevén su futuro y se preparan para lograrlo y enfrentarlo con éxito.

De este modo la Planeación Estratégica, no consiste en pronosticar lo que sucederá mañana, sino en tomar decisiones hoy, las cuales afectaran el desempeño y futuro de la organización; es decir, es tomar una decisión proactiva y no esperar que el entorno afecte el funcionamiento para después tomar los correctivos pertinentes.

Hoy en día es comúnmente aceptado, que la Planeación es necesaria para casi todos los aspectos de la vida y la conducta humana y para la mayoría de las actividades comerciales. Los grandes proyectos, inventos, etc. son ejemplos de la necesidad e importancia de la Planeación.

Planificar para el futuro ha sido una actividad humana durante miles de años, es así de sencilla una capacidad singular del hombre para prever el futuro y prepararse para anticipadamente, planear actividades que le permitan conseguir ciertos objetivos o simplemente adelantarse a necesidades futuras.

Por esta razón el proceso de planear estratégicamente le permite a las empresas sentar las bases para alcanzar un futuro deseado.

Electromillonaria, es una de las Empresas con gran reconocimiento en la comercialización de muebles y electrodomésticos a nivel Nacional, cuenta con varias agencias en diferentes municipios y ciudades, ofreciendo a sus clientes una línea de productos y variedad de marcas de gran prestigio tratando de abarcar un mercado altamente competitivo en precio y calidad, buscando siempre alcanzar el éxito.

Centrándose especialmente en la “Agencia Electromillonaria de la Cra 6ta de la ciudad de Ipiales”, y observando que esta dirigida por una Administración diferente a las demás agencias, se ha observado que carece de aspectos Administrativos que se consideran necesarios e indispensables para ser tenidos en cuenta.

Sin olvidar que Electromillonaria como empresa maneja su administración, pero en el ámbito general; más no individual; es por esto que se considera necesario e importante que se implante una Planeación para cada Agencia ya que su manejo y funcionamiento es diferente a cada una.

El presente trabajo, recoge los principales elementos de la planeación Estratégica, para enfocarlos a la Empresa “Electromillonaria Agencia 6ta. de Ipiales”, y a la vez convirtiéndose en una efectiva herramienta para orientar el desarrollo y desempeño de la misma.

Por tal razón y analizando factores internos, se elabora una Planeación Estratégica”, la cual se encamina al manejo y funcionamiento de la Agencia; permitiéndole a cada

una de las personas que laboran dentro de esta tener un conocimiento claro y profundo de lo que es la misión, visión, objetivos, metas, políticas y estrategias que debe poseer dicha organización.

Por otra parte concientizando al personal Administrativo y Operativo de la Agencia, en el mejoramiento y posibilidad de cambio, se elabora una propuesta Administrativa encaminada al logro de objetivos y adaptación a los diferentes cambios que se puedan presentar.

Con esto, se busca mejorar de una u otra manera el desarrollo de las diferentes actividades de la Agencia, para que de esta forma se lleve a cabo una Administración responsable, activa y conocedora de las funciones y exigencias que esta posee, al igual que permitirá analizar a fondo cual es la situación real de la Agencia.

La primera parte del plan propuesto incluye la presentación general de la Empresa; la segunda parte es la que va a orientar el camino Estratégico a seguir, ya que conociendo el estado actual, se puede determinar él o los posibles rumbos que se deben tomar para alcanzar el éxito deseado.

Además, con la información recolectada durante el tiempo laborado en la Agencia, permitirá desarrollar una misión y una visión encaminadas al mejoramiento continuo de la misma; planteando objetivos mensurables y alcanzables, con unas políticas y estrategias que le permitan mejorar su posición en el mercado y tomar actitudes positivas mejorando la calidad del servicio al cliente.

De igual manera se plantean normas como son un manual de funciones, normas de higiene y seguridad, reglamento interno de trabajo; que le va a permitir a Electromillonaria como agencia crecer y llegar a ser una de las mejores agencias en el ámbito general.

Por esto, toda la información recogida del entorno y de la Empresa durante el periodo de pasantía, es la base para la elaboración de una "Planeación Estratégica" y posterior formulación de estrategias que se constituyen en el conjunto de acciones que ésta puede tomar y llevar a cabo; también se presentan algunas propuestas o proyectos estratégicos prioritarios para la misma; finalmente, algunas recomendaciones para la ejecución y evaluación del plan y las conclusiones obtenidas después de efectuarse este estudio.

“PROYECTO”

“La planeación debe formar parte de la actitud mental de la Compañía. Nuestro personal piensa en ello todo el tiempo. No realizan una asamblea anual con el fin de improvisar Formas de planear el futuro. La planeación forma parte de la identidad, los valores y la visión de la compañía, principios que puede citar cualquiera de los empleados de Apple.

Jhon Sculley

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

“Elaboración de una Planeación Administrativa para la Agencia Cra. 6ta. Ipiales”

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Electromillonaria Cra. 6ta. Ipiales, no cuenta con una Planeación Administrativa propia, debido a factores internos de la misma, lo que no le ha permitido como agencia formular su propia misión, visión, objetivos, políticas, normas, estrategias, etc. Independiente de las otras Agencias.

Otro aspecto es el entorno y desconocimiento de la importancia de manejar una planeación propia que la identifique y diferencie de las demás, impidiendo desarrollar adecuadamente las labores Administrativas de la Agencia, debido al desconocimiento claro de las funciones administrativas las cuales se considera importante tenerlas en cuenta; lo que limita prever acontecimientos que pueden darse mas adelante sin tener claro si pueden afectar o no el entorno de esta y su estabilidad en el mercado y así actuar rápidamente y de manera oportuna ante cualquier situación.

La escasez de personal preparado para desarrollar la labor de planeación, actividad que requiere de conocimiento previo y total de la Agencia y el medio que le rodea, opacando tener una visión futurista, un juicio acertado de lo que se va a dar en un determinado tiempo, lo que pone en juego la supervivencia, bienestar de la Agencia en general.

Estos y muchos otros factores pueden llevarla a desaprovechar oportunidades que le brinda el medio y las fortalezas con que cuenta, dificultando instituir un ambiente de innovación y creatividad que contribuya a los miembros de la organización, plantear alternativas de acción, las cuales deberán ajustarse de acuerdo a los acontecimientos y situación actual de la misma.

Teniendo en cuenta que la agencia presenta falencias en las relaciones interpersonales, comunicación, motivación del personal que labora, se sugiere aplicar un tipo de Administración como es el Talento Humano; el cual permite mejorar

la convivencia, desempeño de las labores de cada empleado, generando de esta manera un ambiente más agradable, motivado y participativo.

Estos aspectos hacen necesaria, la elaboración de una **PLANEACION** para la Agencia Cra. 6ta, mediante un sistema de comunicación que permiten conocer y analizar cuales son los objetivos y metas trazados para cada uno de los empleados y así comprometerlos en las tareas y actividades a desarrollar en beneficio no solo de la agencia sino de cada uno.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

La carencia de planeación dentro de una organización, limita el desarrollo y mejoramiento de las actividades a desarrollar dentro de esta; al igual que el logro de objetivos y metas a alcanzar en un futuro.

3. JUSTIFICACION

Ipiales, por su ubicación geoestratégica, se convierte en uno de los municipios más importantes de la Exprovincia de Obando, es polo de desarrollo del Sur occidente del Departamento de Nariño y frontera de Colombia en constante progreso; lo cual resulta ventajoso por encontrarse en zona fronteriza y ser generadora de grandes fuentes de riqueza y ampliación de trabajo, a través de la amplitud y crecimiento del comercio en los diferentes campos laborales, logrando así, tener un gran nivel competitivo con otras ciudades y enfrentándose a un medio totalmente cambiante y exigente por quienes lo habitan y visitan.

Mediante el Decreto de la ley 677 del mes de agosto 2 del 2001, a través del cual declara a Ipiales "ZONA ECONOMICA ESPECIAL DE EXPORTACION (ZEEE)". Permitiendo que logre un posicionamiento amplio en la parte Económica y comercial, promoviendo la creación de nuevas empresas y microempresas, las cuales tienen un fin que es lograr posicionamiento en el mercado, generando utilidades. Lo que lleva a Ipiales asumir un gran reto y compromiso de crecer día a día y mejorar en todos los aspectos.

Observando el crecimiento comercial y las exigencias que el mercado presenta, la investigación propuesta busca mediante la elaboración de una planeación administrativa, mejorar el desarrollo de las empresas, centrándose especialmente en Electromillonaria Cra. 6ta. Generando conocimiento, de cuales son las metas trazadas y cuales son los objetivos que se van a plantear; tratando de profundizar en varios aspectos para así encontrar nuevas explicaciones que puedan modificar, cambiar y mejorar el conocimiento inicial.

Con la aplicación de teorías y conceptos básicos de Planeación Administrativa se busca detectar las limitaciones y falencias para contrarrestarlas ampliando los conceptos de la administración que permita sacar adelante la propuesta.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como instrumento para plantear un proceso de planeación, el cual contribuirá a la agencia rendir al máximo en sus labores y actitudes que se vayan a llevar a cabo.

Mediante la aplicación de una entrevista se busca identificar el grado de conocimiento a cerca del tema y la importancia que le dan a la planeación.

De acuerdo con los objetivos de la investigación los resultados permiten encontrar alternativas que conlleven a la elaboración de la Planeación Administrativa y el compromiso que cada uno asume en el transcurso de la Planeación, contribuyendo de tal forma que se den variedad de opiniones para llevar a cabo dicha propuesta de manera efectiva, en busca de las metas y objetivos planteados al igual que solventar las falencias que tenga y mejorar su entorno, permitiendo, además, ejercer cambios administrativos en beneficio de todos y la agencia en general.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

A medida que pasa el tiempo, las cosas van cambiando y se exige cada vez más.

Hoy en día, el mercado es más amplio y la competencia es más exigente debido a muchos factores ya sean económicos, políticos, sociales, etc. Lo cual ha llevado a las Empresas adaptarse a cambios que el medio le impone.

La evolución de las Empresas comercializadoras de muebles y electrodomésticos, han aumentado y esto obliga a que busquen medidas y alternativas que contribuyan al mejoramiento de la misma, aprovechando que es el puente hacia la ampliación del comercio.

Se considera importante la elaboración de una “PLANEACION ESTRATEGICA ADMINISTRATIVA”, para la Organización, la cual servirá de base para llevar a cabo alternativas de cambio y mejoramiento¹.

Para esto se pretende tener en cuenta teorías que sirvan de punto de apoyo a la Administración; la Teoría Neoclásica, se caracteriza por hacer un fuerte énfasis en la búsqueda de resultados concretos y palpables aunque no se hayan preocupado mucho por los conceptos teóricos de la administración.

Los autores neoclásicos (TERRY, MORRIS HARLEY, LOUIS ALLEN) buscaron desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable, considerando principalmente, la acción administrativa práctica. Casi todos los autores neoclásicos PETER F. DRUCKER, ERNEST DALE, HAROLD KOONZ, CIRIL O. DONE, MICHAEL JUCIUS, WILLIAM NEWMAN, RAL DAVID, GEORGE se refieren a esa Práctica de la administración o a esa acción administrativa, enfatizando los aspectos instrumentales de la misma.

La teoría neoclásica, es casi una reacción a la enorme influencia de las ciencias del comportamiento, en el campo de la administración en detrimento de los aspectos económicos y concretos que rodean el comportamiento de las organizaciones; los autores pretenden poner las cosas en su lugar. Retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, redimensionándolo y reestructurándolo de acuerdo con las contingencias de la época actual. Dándole una configuración más amplia y más flexible, los autores neoclásicos se preocupan por establecer normas de comportamiento administrativo, los principios de administración que utilizaban los neoclásicos como “leyes” científicas son remontadas por los neoclásicos como criterios mas o menos elásticos en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas.

¹ Opinión personal Vallejo Arévalo Mercedes

El estudio de la administración para algunos autores, como KOONS Y O DONELL², THEO HALMAN³, Y OTROS⁴. Se basan en la presentación y discusión de principios generales sobre como planear, como organizar, dirigir, controlar.

Los administradores son esenciales en cualquier empresa dinámica y victoriosa. Son hombres que deben planear, dirigir y controlar las operaciones del negocio. Cualquiera que sea la organización una industria, el gobierno, la iglesia, un supermercado, etc.; a pesar de las actividades involucradas, los problemas administrativos de seleccionar jefes, de establecer planes, y directrices para evaluar resultados deseados son relativamente comunes⁵.

Toda organización existe, no para sí misma, sino para alcanzar objetivos y producir resultados, es en función de Ellos como la organización debe estar enfocada y orientada. De allí, el énfasis en los objetivos organizacionales y en los resultados a ser alcanzados, como medio de evaluar el desempeño de las organizaciones.

Para los administradores neoclásicos, la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común.

El buen administrador es naturalmente aquel que posibilita al grupo alcanzar sus objetivos con un mínimo de uso de recursos y de esfuerzos y con la menor interferencia con otras actividades útiles⁶.

La administración es una actividad generalizada y esencial a todo esfuerzo humano colectivo ya sea en una empresa industrial, en una de servicios, etc. El hombre necesita, cada vez mas, en ese sentido, alcanzar objetivos; entonces la administración es básicamente la coordinación de actividades grupales.

Uno de los fenómenos que marcan el siglo actual es el surgimiento de una sociedad de organizaciones, en esa sociedad las tareas sociales importantes están siendo confiadas a grandes instituciones, como el gobierno, las universidades, los sindicatos, las empresas, etc.

Esa sociedad de organizaciones tiende a un pluralismo de objetivos a una diversidad de instituciones y a una difusión de poder.

² KOONTZ, HAROLD. Autor de la Teoría Neoclásica. En: Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial MC Graw Hill, cuarta edición. 1994. p. 15

³ HALMAN OP THEO. Autores Neoclásicos. En: Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial MC Graw Hill, cuarta edición. 1994. p. 25

⁴ KOONTZ, HAROLD. Op cit., p. 45 - 60.

⁵ KOONTZ, HAROLD. Énfasis en los principios generales de administración. En: Introducción a la Teoría General de la Administración. Citado por KOONTZ, H. Editorial MC Graw Hill, cuarta edición. 1994. p. 100 – 120

⁶ Ibid., p. 145

Estas organizaciones actúan entre sí, y aunque sean independientes deben vivir y trabajar juntas. Ninguna de ellas existe por sí sola. Cada vez más aumenta la independencia organizacional, pues las organizaciones contratan entre sí la propia ejecución de sus funciones, cada vez más, cada organización utiliza a las otras como agentes para la realización de algunas de sus propias tareas⁷.

En el fondo, todas las instituciones son organizaciones, y, por consiguiente, tienen una dimensión administrativa común, todas las grandes organizaciones son diferentes en sus objetivos, en sus propósitos, pero son esencialmente semejantes en el área administrativa.

Todas exigen la reunión de muchas personas que deben actuar en conjunto e integrarse en un esfuerzo común, así todas las organizaciones tienen el mismo problema de equilibrar los objetivos de la organización con las necesidades y deseos del individuo, esto es equilibrar la necesidad de orden con la necesidad de flexibilidad y libertad individual "Principios de Administración".

Por otra parte, la empresa debe considerarse desde el punto de vista de la eficiencia y la eficacia. Sabiendo que la eficiencia es una medida normativa de alcance de resultados, y que la eficacia presenta relación entre los recursos aplicados, con todo, no siempre la eficacia y la eficiencia van de la mano.

También se hace posible, detectar las funciones del administrador que básicamente son: la planeación, organización, dirección y control.

El desempeño de esas cuatro funciones constituye un proceso administrativo y a medida que este ciclo se repite permite hacer una corrección y ajuste a través de la retroalimentación.

Este proceso es dinámico e interactivo, no se considera aislado del logro de objetivos y alcance de metas. También las empresas no trabajan sobre una base de improvisación, en ellas casi todo se planea con anticipación.

La planeación determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos.

Otra de las funciones administrativas, es la **Organización** en la cual las personas interactúan entre sí, para alcanzar objetivos específicos, de ahí que las empresas constituyan ejemplos de organización social y hoy por hoy determinan actividades específicas necesarias para el alcance de objetivos planeados, se agrupan en una estructura lógica y asignan actividades a las personas que la componen⁸.

⁷ CHIAVENATO IDALBERTO. Fundamentos de Administración. Editorial MC Graw Hill, cuarta edición. 1994. p. 30-41.

⁸ Op cit., p. 284

Como tercera función se encuentra la **DIRECCION**, que esta relacionada con la acción y con la puesta en marcha de aquellos objetivos que posee el recurso humano.

Se refiere también a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados, todos los procesos por medio de los cuales los administradores procuraran influir a sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan así, alcanzar los objetivos de la organización.

4.1.1 El Control. Como cuarta función administrativa fundamentalmente consiste, en el proceso que guía toda actividad, hacia un fin determinado.

Por otra parte se considera también importante tener en cuenta la “TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS” también denominada, “Escuela Humanística de la Administración “desarrollada por ELTON MAYO⁹.

Se origina principalmente en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, el desarrollo de las llamadas ciencias humanas, las ideas de la filosofía pragmática de JOHN DEWEY y la sicología de KURT LEWIN y las conclusiones de la experiencia de HAWTHORNE, desarrollada en 1927 y 1932.

Los orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas, se basan en el pragmatismo y la iniciativa individual, dentro de este enfoque humanístico se presenta un marco mayor a los ojos de los investigadores, la cual, lleva a las empresas a preocuparse solo de su supervivencia financiera y a la necesidad de una mayor eficiencia para obtener ganancias previas.

De este modo se hace indispensable garantizar un equilibrio humano y técnico al interior de la organización.

Por su parte, las relaciones humanas adquieren lenguaje motivacional donde se busca explicar el porque del comportamiento de las personas, desde el punto de vista de la satisfacción, frustración o compensación.

Con esto, se alcanzo la noción de objetivos individuales y su influencia sobre la moral y la actitud de las personas y grupos.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

4.2.1 Planeación. La Planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio mas adecuado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en Planeación Estratégica: “La Planeación... antes de que se requiera la acción”¹⁰.

⁹ Ibid., p. 332

¹⁰ ACKOFF, R. Planeación estratégica aplicada: Una guía completa: Cómo desarrollar un plan que realmente funcione, citado por GOODSINL, L. Santa Fé de Bogotá : Mc Graw hill. 1998, 442 p.

En contraste definimos 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”. Para comprender con amplitud el concepto de Planeación Estratégica se debe involucrar seis (6) factores críticos:

?? La estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y productivo.

?? La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en función de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y asignación de recursos. Esta última es quizá la verdadera prueba de fuego, del Plan estratégico.

?? La estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en que tipo de negocio se halla en realidad.

?? La estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

?? La estrategia se convierte en un sistema lógico, para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y a los roles a escala corporativos de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajusta a la función.

?? Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

La Planeación Estratégica, es mucho más que un simple proceso de previsión, pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada.

Por tanto, se debe desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables.

Los objetivos y estrategias desarrollados en el Proceso de Planeación estratégica, deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas.

Aunque los documentos de una organización pueden delinear los enunciados de una misión, las metas estrategias, los indicadores críticos del éxito los objetivos funcionales etc.

La Planeación Estratégica exitosa se caracteriza por el proceso de auto examen, confrontación de elecciones difíciles, establecimiento de prioridades, etc.

La Planeación Estratégica es importante, ya que proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual

permite que los gerentes y Administradores u otros individuos en la Compañía, evalúen en forma similar la situación estratégica, analicen las alternativas con un lenguaje común y se decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable.

La Planeación Estratégica es un proceso que incluye el examen de las condiciones del mercado, las necesidades del consumidor (clientes), las fuerzas y debilidades competitivas, las condiciones socio – políticas, legales y económicas, desarrollo tecnológico y disponibilidad de recursos, que llevan a las oportunidades o amenazas específicas que enfrenta la organización.

La Planeación es una forma de hacer frente al cambio y consiste en formular el futuro deseado por una Empresa, para que a partir de este mediante un proceso de toma de decisiones, determine los objetivos globales más adecuados, para aproximarse a ese futuro, diseñar estrategias, políticas, además de asignar recursos necesarios.

Consciente de esto, “Electromillonaria Agencia Cra. 6ta. Ipiales”, acepta la implantación de una “Planeación Estratégica”, la cual debe estar acorde a la situación real de la Agencia y de esta manera le servirá como base de herramienta en el desarrollo y progreso de la misma a escala general de todas las demás Agencias y Empresas.

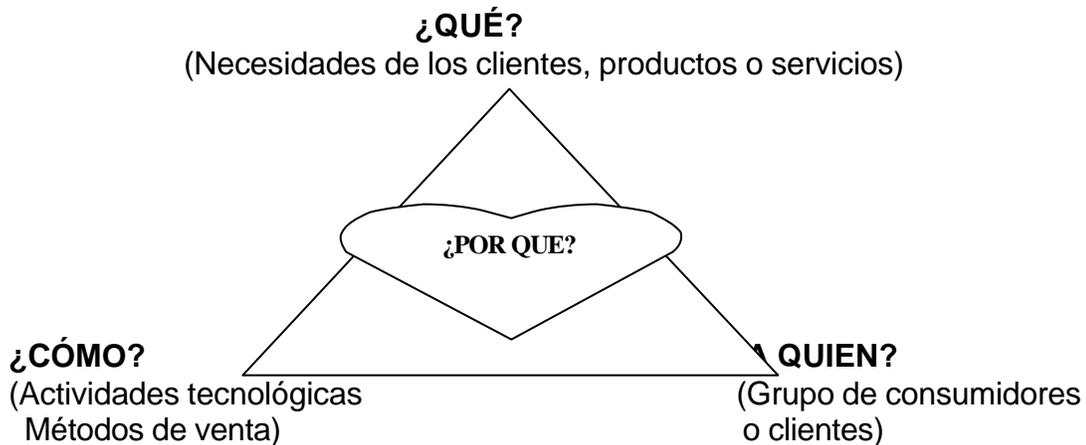
4.2.2 Misión de la organización. Uno de los aspectos más importantes y a menudo uno de los más difíciles del proceso de “Planeación estratégica”, es el desarrollo de una Misión, es decir, un enunciado breve y claro de las razones que justifique la existencia de la Empresa o Compañía, el (los) propósito (s) la función que desea satisfacer, su base principal de consumidores y métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

La declaración de la misión proporciona el contexto para formular las líneas específicas de negocio en las cuales se involucra la Empresa y las estrategias mediante las cuales operara; establece el campo en el cual competirá y determina la manera como asignara los recursos y cual será el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro.

El propósito fundamental de contar con una misión, consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización especialmente a Electromillonaria Agencia 6ta, hacerles comprender de que manera se relaciona lo que hace con un propósito mayor. Por consiguiente, el enfoque de la organización debe ser interno.

Se plantea cuatro (4) elementos básicos de la misión:

Figura 1. Elementos básicos de la Misión.



?? ¿QUÉ?

Implica definir las necesidades que la organización trata de satisfacer. Al reflexionar a cerca de que necesidades de los consumidores o clientes trata de suplir, la organización debe hacerse más sensible a una clara identificación inicial de estas necesidades y su monitoreo continuo.

A medida que cambien las necesidades, las organizaciones conscientes de estas tienen mas probabilidad de desarrollar nuevos bienes y servicios para satisfacer las necesidades emergentes de sus consumidores y clientes y a menores probabilidades de que experimenten la obsolencia y decaiga.

No obstante, definir el “que” en cuanto a necesidades no es garantía de éxito.

?? ¿A QUIÉ?

El segundo aspecto de la misión consiste en identificar “a quien esta dirigida”, es decir, a que mercado o segmento del mercado intenta servir la organización.

En este caso Electromillonaria está dirigida a un mercado comercial, especialmente Ipiales y la Exprovincia de Obando.

Ninguna Compañía es lo suficientemente grande, sin importar su tamaño para satisfacer las necesidades de todos los posibles consumidores o clientes.

?? ¿CÓMO?

La tercera pregunta que aborda la declaración de la misión, se debe relacionar con la manera como la empresa trata de lograr sus metas, por ejemplo: “Que tecnología utilizara para suplir las necesidades que ha identificado en su mercado.

El “como”, puede involucrar una estrategia de marketing, como por ejemplo: Convertirse en un producto de bajo costo, suministrar productos innovadores o proporcionar productos más confiables”. Esta es una de las estrategias que se implanta en Electromillonaria.

Puede implicar una estrategia de distribución como establecer un servicio de compra electrónica, etc. O cualquier variedad de procesos a través de los cuales la Empresa pueda desarrollar, distribuir y comercializar productos y/o servicios, a un grupo definido de clientes. Además, se mejorará el servicio técnico con la implementación de una oficina de servicios técnicos en Ipiales, esto con el fin de agilizar la reparación de electrodomésticos.

Definir, que rutas específicas, debe seguir la organización en su trayectoria hacia el futuro ideal es decisivamente importante.

?? ¿POR QUÉ?

Con frecuencia la pregunta de “porque” una organización desempeña las funciones que realiza es importante para las Empresas que buscan utilidad, proporcionando un enfoque más significativo para sus actividades.

A medida que se aprende mas a cerca de la Psicología del trabajo y la importancia del compromiso y satisfacción del empleo, el rol de los enunciados del porque se hace cada vez más importante.

La misión de “Electromillonaria”, formalmente definida, será conocida por todo el personal de la Agencia; por lo tanto abarcará prioridades básicas en el desarrollo de la misma.

4.2.3 Visión de la organización. A través de este proceso, los individuos o grupos desarrollan para sí mismos o sus organizaciones una visión o sueño de la condición futura, el cual es suficientemente claro y poderoso como para suscitar y mantener las acciones necesarias a fin de que hagan realidad

Proporciona a los miembros de la organización una visión del futuro que se puede compartir, un sentido claro de la dirección, una movilización de energía y la sensación de estar comprometido en algo importante.

Una visión proporcionará a Electromillonaria agencia Cra. 6ta. una imagen preconcebida e idealizada de sí misma. Además, dar un sentido de como pueden ser las cosas; también dar a sus miembros una sensación de orgullo y propósito, un sentimiento de singularidad que involucra un espíritu y estado desmotivación permitiendo que esta funcione a un nivel más alto en comparación con el que se considero posible en el pasado.

El conocido futurista Joel Barker, ha creado un video educativo que destaca la importancia de soñar para determinar el éxito de los individuos y las organizaciones.

“A nivel Organizacional, Barker demuestra que el éxito esta en función de soñar con la gloria futura y el rol del liderazgo Organizacional consiste en desarrollar y compartir dicho sueño”¹¹.

Es importante que esta visión sea positiva e inspiradora a fin de darles a los miembros de la Empresa el sentido claro de que luchar por la visión vale la pena.

Aunque los lideres necesitan escuchar las reacciones de los seguidores, es una responsabilidad sintetizar las reacciones en una visión final; eso llevara al éxito de una manera casi invariable.

El definir una visión Empresarial, permite dirigirse hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales que toda Empresa pretende alcanzar en un futuro y tiempo determinado, consolidándose y obteniendo liderazgo en el sector que se desenvuelve.

Además, permitirá que todo el personal que labora dentro y fuera de la Empresa, tenga una percepción del futuro que desea y que para lograrlo se requiere de colaboración y empeño.

Por otro lado, permite plantear que desea alcanzar mas adelante, con todo cuanto ha logrado y ha conseguido durante este lapso de tiempo en el mercado.

Una visión a cerca de la organización del futuro debe dirigir el proceso del diseño estratégico, ello implica hacer realidad su sueño de un futuro ideal.

4.2.4 Objetivos De La Organización. La función de la Planeación empieza con el establecimiento de objetivos futuros, los cuales deben satisfacer las expectativas de muchos grupos, frecuentemente conflictivos en el ambiente de la organización.

- **Prioridades de los Objetivos:** la frase prioridad, implica que en cierto momento, el logro de un objetivo es más importante que el otro; la Gerencia se enfrenta a objetivos alternativos que pueden ser evaluados y clasificados, estableciendo prioridades si quiere distribuir los recursos de manera racional.

- **Marco Temporal de los Objetivos:** la magnitud del tiempo implica que las actividades de una organización, sean dirigidas por diferentes objetivos, dependiendo de la duración de la acción planificada. La Gerencia identifica objetivos a corto, mediano y largo plazo:

?? Los objetivos a corto plazo, pueden lograrse en menos de un año.

?? Los objetivos a mediano plazo, requieren de uno a cinco años.

?? Los objetivos a largo plazo pueden conseguirse al cabo de cinco años.

¹¹ BARKER, J.A. Paradigmas: El negocio de descubrir el futuro: Pronóstico de los negocios- éxito en los negocios. Santa Fé de Bogotá : Mc Graw Hill. 1995, 258 p.

La relación entre la prioridad y el tiempo, en el que se debe lograr los objetivos es muy estrecha, ya que los objetivos a largo plazo, deben cumplirse para asegurar la supervivencia a largo plazo de la organización.

La dimensión del tiempo, se ve reflejado en la práctica que muchas organizaciones tienen para poder desarrollar planes específicos, para diferentes periodos de tiempo.

- **Conflicto Entre Objetivos:** en todo momento los accionistas, propietarios, empleados, proveedores, acreedores, clientes y Agencias, se interesan en la operación de la Empresa.

El proceso de establecer objetivos, no debe pasar por alto a estos grupos de interés y los planes deben incorporar e integrar sus intereses. La Agencia debe tomar en cuenta las expectativas de los diferentes grupos de quienes depende el éxito final de la Empresa.

Por ejemplo: Los clientes actuales y potenciales, son quienes tienen la última palabra en la Empresa, ya que si no están contentos con la calidad y precio del producto, retiran su apoyo y la Empresa fracasa.

Los objetivos deben resumirse en tres (3) aspectos:

Que hacer, cuanto cobrar, y como comercializar los artículos.

- **Medición De Los Objetivos:** los objetivos deben ser comprensibles y aceptables para quienes ayudan a lograrlos. Muchos piensan que los objetivos específicos y mensurables aumentan el rendimiento, tanto de los empleados como de la organización.

En la práctica, el rendimiento eficaz de la Gerencia requiere el establecimiento de objetivos en cada una de las áreas que contribuyen al rendimiento global de la organización.

Peter Drucker, especialista en dirección de empresas, ha declarado que:

“los objetivos deben establecerse en por lo menos ocho áreas del rendimiento de la organización:

~~1.~~ Posición en el mercado.

~~2.~~ Innovaciones.

~~3.~~ Productividad.

~~4.~~ Recursos Físicos y Financieros.

~~5.~~ Rentabilidad.

~~6.~~ Rendimiento y Responsabilidad de la Agencia.

~~El~~ Rendimiento y Actitudes de los Empleados.

~~El~~ Responsabilidad Social

Esta clasificación, de ningún modo implica una importancia relativa, ni tampoco es el único sistema de clasificación disponible.

Drucker, ha observado que la dificultad real, sin lugar a duda radica en determinar que objetivos necesarios, sino en decidir como fijarlos”¹².

El impacto que se destacara en”Electromillonaria Agencia Cra. 6ta. De la ciudad de Ipiales”, será favorable en la medida que se determinen claramente lo que se pretende lograr y así las personas colaboradoras de la Empresa; fijan sus propósitos para luego comprometerse con su resultado.

Los objetivos son necesarios en cualquier organización, ya que influye en el rendimiento y la supervivencia a largo plazo de la misma.

Son amplias declaraciones que sirven como guías de naturaleza continua, así como los resultados que esta desea obtener tanto externa como interna.

4.2.5 Principios Corporativos. Hace referencia, a ciertas cualidades que debe tener la Agencia para poder desarrollar de la mejor manera sus actividades y ejercerlos cargos.

?? **Estrategias de la organización.** Una vez que la Empresa ha formulado su misión y visión y desarrollado sus objetivos, sabe entonces ha donde quiere ir, y la siguiente tarea consiste en elaborar un gran diseño para llevarlo ahí; este gran diseño consiste en las estrategias de la organización.

El papel de la Estrategia en la Planeación, consiste en identificar los enfoques generales que la organización utiliza para lograr sus objetivos, así como las operaciones sobre las principales direcciones que se pueden tomar para alcanzarlas.

- **Estrategias de Penetración del Mercado:** estas estrategias se dirigen a mejorar la posición de los productos actuales de la Empresa, que tienen con los clientes actuales.

Hoy en día, todo Gerente debe saber, que lo que realmente quiere y desea el cliente es un servicio personal, y lo consideran como elemento más importante del servicio, que la comodidad, rapidez en la entrega de mercancía, lo bien que funciona el producto, entre otros factores.

Las estrategias pueden incluir el diseño de un Plan de Mercadotecnia, que lleve a los clientes a comprar mayores cantidades de un producto, etc. La

¹² DRUCKER, P. Drucker su visión sobre: La administración, la organización, basada en la Información, la economía y la sociedad. Barcelona – España. Norma. 1996, 318 p.

estrategia de penetración en el mercado trata de mejorar la eficacia de diferentes áreas funcionales en la organización.

- **Estrategias de Desarrollo en el Mercado:** al seguir esta estrategia, la organización trata de encontrar nuevos clientes para sus productos actuales; este tipo de estrategia puede incluir cuestiones más complicadas que el simple hecho de llevar un producto a un mercado nuevo.

Antes de considerar las técnicas de ventas, como el empaque, la promoción, las empresas deben establecer las bases para el lanzamiento de los productos.

- **Estrategia para el Desarrollo de los Productos:** Al escoger cualquiera de las dos estrategias restantes, la organización busca sin lugar a duda nuevos quehaceres. Con esta estrategia en particular, los nuevos productos desarrollados estarán dirigidos a clientes actuales.

Son decisiones que deben ponerse en práctica en el futuro, para obtener los objetivos frente a las condiciones del entorno. Son planes para adaptar la Empresa al medio.

?? **Políticas de la Organización.** Establece las reglas básicas para la organización, en su relación con los clientes, proveedores, acreedores.

Cuando se trata de planes a largo plazo o permanentes en la organización, se debe desarrollar políticas para implementarlas.

Las políticas son generalmente declaraciones escritas, que reflejan los objetivos básicos del plan y proporcionan las guías para seleccionar las acciones que puedan lograrlas.

Una vez que los empleados han aceptado llevar a cabo un plan, las políticas se convierten en importantes herramientas para que la Gerencia pueda implantarlas.

Las políticas eficaces tienen las siguientes características:

- **Flexibilidad:** las políticas deben presentar un equilibrio razonable, entre la estabilidad y flexibilidad, pues si hay cambios en las condiciones, las políticas deben cambiar de acuerdo con las nuevas circunstancias.

Por otro lado, es preferible tener cierto grado de estabilidad, para que exista y se mantenga un sentido de orden y dirección. No hay guías rígidas que especifiquen el grado exacto de flexibilidad; si no que solamente los juicios de la Gerencia pueden determinar el equilibrio apropiado.

- **Amplitud:** para poder seguir un plan, las políticas deben tener la suficiente amplitud para cubrir cualquier contingencia.

El alcance de las políticas depende de su ámbito de control. Si la política se dirige hacia actividades con ámbito de acción reducida, como políticas de contratación no

necesita haber demasiada amplitud de estas, como sucedería en el caso de las relaciones publicas.

- **Coordinación:** las políticas deben proporcionar coordinación, para los diferentes subíndices de acciones interrelacionadas, sin la acción coordinada que proporciona las políticas, cada subunidad tendería a tratar de lograr sus propios objetivos.

El último examen para las actividades de una subunidad, debe consistir en sus relaciones con las declaraciones contenidas en cada política.

- **Ética:** las políticas deben conformarse, según los códigos de comportamiento ético prevalecientes en la sociedad; la naturaleza compleja e interdependiente de la sociedad contemporánea ha tenido como resultado un gran número de problemas sobre cuestiones éticas.

El Gerente, tiene la responsabilidad para solucionar los asuntos relacionados con los principios éticos.

- **Claridad:** las políticas deben estar escritas de manera clara y lógica y deben especificar las metas de las acciones que gobiernan; definir los métodos adecuados y acciones adecuadas, al igual que delimitar la acción permitida a quienes guían.

La máxima prueba sobre la eficacia de una política, es si se logro o no el objetivo para el que esta diseñada. Las políticas deben sujetarse a una revisión y exámenes continuos, y si no cumple con el objetivo para el que fueron diseñadas, deben adaptarse.

?? **Programas de La Organización.** Conjunto de los diferentes elementos de los planes que nos permiten evidenciar una serie de secuencias que se debe emitir en un tiempo determinado (Cronograma).

Son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de seguirse, recurso a emplearse y otros programas.

Con la implementación de programas “Electromillonaria Agencia Cra, 6ta, Ipiiales”, permitirá encontrar nuevos medios para organizar las actividades de la misma y lograr las metas propuestas.

?? **Normas y Reglas de la Organización.** Cumplimiento de ciertos parámetros estipulados en el manual de funciones, reglamento interno de trabajo, normas de seguridad e higiene.

?? **Manual de Funciones:** es una herramienta administrativa que le permitirá a la Agencia tener conocimiento claro de cuales son las funciones que cada uno debe desarrollar dentro de ésta, al igual que el cumplimiento de la misma.

?? **Reglamento Interno de Trabajo:** es otra herramienta que contribuye de manera positiva el cumplimiento de las labores a desarrollar en la agencia, a pesar de que se posee un Reglamento Interno de Trabajo, es importante que se conserve

dentro de la Agencia para que cada persona que labora dentro de esta pueda tener acceso directo a este manual y conocer cuales son las reglas que se imparten y sanciones si se comete alguna falta.

?? **Reglamento de Seguridad e Higiene:** es importante que el personal conozca las normas de seguridad que deben tener en su trabajo y la higiene con la que deben contar en el desarrollo y ejecución de sus labores dentro y fuera de la agencia.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una planeación administrativa, planteando directrices que sean guía en el proceso para mejorar el desarrollo administrativo de la agencia y alcanzar los objetivos.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

?? Analizar las posibles falencias que tenga el área administrativa, lo que estanca el desarrollo del proceso de planeación.

?? Analizar el entorno interno y externo de la agencia, para determinar los factores que contribuyen al desarrollo del proceso administrativo.

?? Concienciar al personal administrativo de la importancia de implementar una planeación.

?? Analizar la situación actual de la agencia.

6. METODOLOGIA

6.1 TIPO DE METODOLOGÍA

Considerando que la elaboración de un Plan Administrativo para la agencia Electromillonaria Cra. 6ta Ipiales, requiere de un estudio y análisis del manejo y funcionamiento de la agencia para recolectar toda la información que se requiera, al igual que se contara con la colaboración del personal administrativo y demás personas que laboran dentro y fuera de la misma.

Se considera importante y posible aplicar el método descriptivo, ya que permite recolectar la información a través de técnicas como son la observación, entrevistas y cuestionarios para poder llevar a cabo el desarrollo del proyecto.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de la Planeación Administrativa se utilizara el método DEDUCTIVO, el cual permitirá recolectar la información necesaria para llevar a cabo la propuesta planteada. Con este método se espera analizar y evaluar la aplicación concreta del proyecto a la AGENCIA ELECTROMILLONARIA CRA 6ta. IPIALES e identificar los diferentes elementos, componentes y su interrelación.

7. HISTORIA Y EVOLUCION DE LA EMPRESA

7.1 ETAPAS RESPECTO A SU CICLO DE VIDA

7.1.1 Nacimiento. El departamento de Nariño, se caracteriza por ser una región agrícola comercial, sin haber implementado en gran medida la explotación Industrial.

Es así, que la mayoría de sus habitantes obtienen ingresos a través de la actividad comercial.

De esta manera el Señor JESUS ALBERTO LOPEZ CASANOVA, inicia sus labores en el mercado, en el año de 1985, con la rifa de Electrodomésticos bajo el nombre de "MILLONARIA DEL PUTUMAYO", logrando excelentes resultados y gran acogida en el mercado,

La visión Empresarial y la sana ambición de crecimiento del Señor JESUS ALBERTO LOPEZ CASANOVA, con un alto espíritu de crecimiento en conocimiento y practica, responsabilidad y cumplimiento, gran sentido de pertenencia hacia lo que hace y dar oportunidades de desarrollo ofreciendo empleo; lo lleva a consolidar la idea de transformarse en comercializador de Electrodomésticos y muebles parar el hogar.

Con un total de activos de \$58,164.000, bajo matricula mercantil Nb. 2887-01. Se inscribe ante la cámara de comercio bajo él número 01341 del libro VI.

?? **Supervivencia.** Buscando a través de sus productos la satisfacción de las necesidades de sus clientes y la supervivencia como tal en el mercado. Es así, como la Empresa ha adquirido responsabilidad, compromiso y cumplimiento en la prestación del servicio con todos aquellos que hoy conforman la "Familia Electromillonaria".

Por otro lado, no solamente su responsabilidad ha sido de servicio, sino también de generación de empleo, donde muchas de las personas que le colaboran a la organización han adquirido experiencia con el devenir del tiempo y otras han asumido responsabilidades aun muy grandes y por ende su aporte económico y social ha engrandecido lo que hoy conocemos como el municipio de Ipiales.

?? **Cobertura.** Electromillonaria, gracias al éxito logrado, en la venta de Electrodomésticos y muebles y la gran acogida de los clientes, se ve la necesidad de ampliar la cobertura de acción en otras ciudades del Sur occidente Colombiano como son:

Pasto, Cali, Sibundoy, Tuquerres, Ipiales, Mocoa, Puerto Asís, Popayán. Logrando abarcar un mercado altamente competitivo.

Cuenta con una matriz principal, ubicada en la ciudad de Pasto, la cual esta encargada de controlar y manejar todas las operaciones que se desarrollan en cada Agencia.

En el año de 1994, Electromillonaria abre sus puertas en la Ciudad de Ipiales, con una Agencia ubicada en la carrera 6ta. No. 10-22; al tener una buena acogida por parte de los clientes y las expectativas generadas en el mercado Ipialeño, amplía su radio de acción con la apertura de una nueva Agencia en el año de 1995, en un comienzo ubicada en la calle 14 con carrera 7ma, posteriormente, se traslada a la carrera 7ma No. 14-15, donde actualmente desarrolla su actividad comercializadora.

Actualmente, cuenta con 21 Agencias ubicadas en diferentes puntos estratégicos en las ciudades anteriormente mencionadas.

?? **Mercado.** El mercado para “Electromillonaria”, esta representado por la comercialización de Electrodomésticos y muebles, ubicados en diferentes puntos del Sur occidente Colombiano, de orden Municipal, Departamental y Nacional.

Abarcando un mercado altamente competitivo y satisfaciendo las necesidades del territorio que viene ocupando en el presente, convirtiéndose así en una Empresa líder en la comercialización de electrodomésticos y muebles; en un mercado amplio y en continuo crecimiento, debido a la ampliación de cobertura.

?? **Proveedores.** “Electromillonaria”, a medida que ha ido creciendo, ha visto la necesidad de buscar a través de sus productos, la satisfacción, calidad y economía para sus clientes potenciales y para aquellos que por primera vez adquieren los productos que esta ofrece; realiza convenios con firmas distribuidoras de diferentes marcas como son:

?? AIWA.

?? SONY.

?? PANASONIC.

?? L.G.

?? SAMSUNG.

?? WHIRLPOOL

?? ICASA.

?? CENTRALES.

?? SUPERIOR.

?? HACEB.

?? BLAC & DECKER.

?? WINDEMÉR.

?? SPRING.

?? PRODUCTOS RIMAX

Con las cuales adecua sus instalaciones, esto con el fin de poder ofrecer a los clientes productos necesarios, en el momento y de manera idónea, prestando un mejor servicio y ofreciendo productos de alta calidad.

?? **Canales De Distribución.** “Electromillonaria”, utiliza la distribución de los productos por vía terrestre, utilizando vehículos que son e su propiedad, cuando se trata de despachos a poblaciones.

Para las ventas fuera de la Agencia, se cuenta con vendedores externos, quienes llevan el producto hacia el comprador.

?? **Competencia.** Dentro de los competidores más importantes para “Electromillonaria” se encuentran:

~~///~~ **ALKOSTO:** una empresa ubicada en diferentes ciudades, dedicada a la actividad comercial, manejando la misma línea de Electrodomésticos y marcas reconocidas; además, comercializan con productos populares como: (línea de tocador, aseo, perfumería, etc.). Productos Laterales como: (Artículos de plástico, artículos de cocina, etc.). Línea de ropa en general.

Aspectos que lo constituyen en el competidor más fuerte, con una solidez económica que le facilita acceder permanentemente a descuentos financieros y de pronto pago logrando así tener un amplio cubrimiento en el mercado.

~~///~~ **IBG - IVAN BOTERO GOMEZ:** una empresa ubicada recientemente en la ciudad de Ipiales, compitiendo con una línea de productos de alta calidad y excelencia.

~~///~~ **ELECTROIPIALES:** una empresa ubicada en la ciudad de Ipiales, con una gran trayectoria comercial, excelente servicio, cubrimiento en los diferentes sectores de la ciudad; comercializando electrodomésticos de calidad y marcas reconocidas.

8. PREPARACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Para la preparación del Plan Estratégico, es necesario conocer la Empresa en su totalidad, comenzando por su historia y aspectos que permitan tener las bases, para aplicar una Planeación estratégica, en “Electromillonaria Agencia Cra. 6ta. De la ciudad de Ipiales”, hasta el mínimo detalle de los aspectos en que la Agencia es mas fuerte, frente a la competencia y puntos débiles; para de esta manera formular una adecuada Planeación Estratégica, que le permita aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta y conocer las limitaciones que tiene para mejorar su posición y participación en el mercado y así ser más competitiva.

Para la elaboración del Plan Estratégico, se cuenta con la colaboración y apoyo del personal que labora en la Agencia, al igual que el señor: Fabián Arturo Guerrero Pepinosa quien es el Jefe de Agencia; por otro lado, se cuenta con la asesoría del Dr. Oscar Benavides Paz, Director del Programa; quienes con su conocimiento y experiencia serán de una importancia relevante para la presentación de este estudio.

El tiempo para la elaboración de Plan Estratégico, para la Empresa “Electromillonaria Agencia Cra. 6ta. De la ciudad de Ipiales”, será de seis (6) meses comprendidos entre los meses primero de julio del 2003 hasta el 12 de enero del 2004.

Para obtener la información necesaria en la realización del trabajo, se dispuso de un cronograma de actividades de acuerdo con las disposiciones de tiempo de las personas que colaboran y mencionadas anteriormente, quienes se constituyen en fuente principal de información para el estudio; además de conseguir información adicional en lo relacionado al tema a tratar.

9. EVOLUCION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Muchas de las Empresas de mayor éxito en la actualidad sobreviven debido a que la mayoría ofrecen el producto adecuado en el momento indicado.

Muchas de las decisiones del pasado, se tomaron sin los beneficios de la Planeación o del pensamiento estratégico, sin importar si se basaron en la sabiduría o en la suerte, dieron como resultado una oportunidad que los condujo a donde se encuentran hoy en día.

Sin embargo, los administradores (Gerentes) modernos, reconocen cada vez mas que la sabiduría y la intuición por sí solas, no son suficientes para guiar el destino de una organización en el mundo cambiante de hoy.

En otros periodos anteriores, y más dinámicas de nuestra sociedad, los sistemas de planeación que utilizaban la mayoría de las organizaciones, explotaban las ventas del año en curso y las tendencias del ambiente.

Basado en estos datos tomaban decisiones, en la mayoría de los casos, las decisiones eran mas o menos acertadas debido a los factores que influyen e las ventas eran mas fácilmente predecibles y el entorno eran más estables.

En los años siguientes a la segunda guerra mundial, muchos de los factores considerados en las planificaciones anteriores no podían controlarse.

En las últimas décadas, el administrador de empresas a tenido ante sí, un serio reto el que representa vérselas con un entorno cada día más turbulento. La competencia se ha agudizado con el fortalecimiento de los países industrializados, la tecnología ha marchado a paso acelerado, la revolución del computador, el vertiginoso desarrollo de la robótica y la aplicación de la ciencia al desarrollo de nuevos productos han galopado vigorosamente, nuevos fenómenos demográficos han aparecido, los cuales provocan cambios en los hábitos y gustos de los consumidores y como si fuera poco los frecuentes cambios en el aspecto político.

La Planeación nace con la administración misma. **TAYLOR**, centro sus esfuerzos en el diseño de medios para planificarlos métodos y procedimientos de trabajo; mientras que **FAYOL**, enfatiza los programas anuales, como un mecanismo para realizar la Planeación en la Empresa, a partir de los cincuenta (50) comienza a cambiar el panorama, comienza a hablarse de un entorno cambiante y difícil y de la necesidad de introducir cambios en el manejo empresarial.

9.1 TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL

El deseo de anticiparse al futuro, supone que la organización tiene o experimenta una necesidad de transformación, es decir, que ahora comprende por lo menos en determinado nivel que su futuro no debe ser una continuación de su pasado ni de su presente.

Existen muchas formas por las cuales puede ocurrir esta percepción; por ejemplo la junta directiva puede emitir una ley, la situación frecuente en el sector público con base en cambios demográficos o de otra índole, un nuevo gerente puede llegar con ideas muy diferentes a las que se tenía, nueva invención de línea de productos puede exigir una reconceptualización de la misión que se plantea.

Esto le permitirá a Electromillonaria como agencia, transformar su organización, implementando este plan para desarrollar sus actividades de una manera más efectiva y perfil en el cumplimiento de sus labores, claro está, sin desarraigarse de lo que se maneja en la matriz.

9.1.1 Cuatro Enfoques para la Planeación. La tipología de Acroff¹³, sobre la Planeación proporciona una forma estimulante y perfil de comprender el proceso de planeación y el porque con frecuencia, es perfil que las organizaciones comprendan sus propias necesidades de transformación.

Ackoff, sugiere que existen cuatro enfoques diferentes para la Planeación:

~~///~~ **Reactiva o Planeación a Través del Espejo Retrovisor:** ocurre cuando en ambientes históricamente estáticos donde las compañías bien establecidas, conservadoras y tradicionales tienen un largo historial de éxito tras de ella.

Tienden a concentrarse en el pasado en vez de hacerlo en el futuro, resistiéndose de las exigencias del nuevo entorno dinámico. Con afán esperan el regreso de sus “épocas de oro”, y la mayor parte de su Planeación esta dirigida a prevenir los cambios que ocurren alrededor de ellas, o por lo menos, a disminuir su velocidad.

~~///~~ **Inactiva o “que va con la corriente:** consiste en pasar por alto su necesidad y salir del paso a duras penas. Aunque esta es la manera como la mayoría de las personas manejan sus asuntos personales y pueden funcionar bien para negocios pequeños y estructurados de manera sencilla, implica un alto grado de riesgo.

A menudo, evitar la Planeación constituye un enfoque de arriesgar el negocio y probablemente no de resultado a largo plazo.

~~///~~ **Preactiva o que se prepara para el Futuro:** la mayor parte de las Empresas utilizan este modelo, la Planeación Preactiva.

¹³ ACKOFF, R. Op cit., p. 365

Este modelo predominante de planeación organizacional implica que la Compañía determine, como pueda, la forma del futuro y como afectara sus operaciones, y luego se prepare para ese conjunto de sucesos.

Las empresas que funcionan de esta manera consideran que el futuro es un hecho y su mejor estrategia consiste en configurar la forma de dicho futuro y prepararse para él.

~~///~~ **Que diseña el Futuro y Hace que este Suceda, Nuestro Enfoque Preferido:** es el tipo más desafiante y exigente, en donde la organización considera que sus propias acciones pueden dar forma a su futuro.

En esencia la Planeación Estratégica implica una planeación que se fundamenta en la convicción de que el futuro no es preordenado o fijo y que las Compañías le pueden dar forma al suyo.

“Hamel Y Prahalad denominan este enfoque como “Apalancamiento de Recursos”¹⁴, lo cual significa concentrarse en la pregunta de que debe hacer la Empresa de manera diferente en el futuro.

Consideramos que aunque una organización necesita responder a las oportunidades y amenazas más allá de su control, definir su futuro puede representar un esfuerzo interactivo y permite dar forma de manera a su mejor futuro posible.

En este punto se encuentra Electromillonaria agencia Cra. 6ta. Pues busca diseñar un futuro el cual permita alcanzar resultados óptimos para ésta.

9.1.2 Resistencia a Prever el futuro.

A menudo la noción de previsión del futuro produce resistencia. Puesto que prever un futuro diferente del pasado, hoy el presente implica cambio, aparecen todas las resistencias inherentes a ese último.

No obstante, el perfil desarrollado en 1989, sugiere que los paradigmas constituyen otra razón importante por el cual las personas no aceptan las nuevas ideas.

Los **Paradigmas**, son conjunto de reglas bien aceptadas que se encuentran en los límites del pensamiento y proporcionan un conjunto de parámetros para la solución de problemas dentro de estos.

Es allí donde Electro millonaria debe romper estos paradigmas, a fin de desarrollar una apertura a las ideas, comprender y aceptar la necesidad y la oportunidad de cambio.

¹⁴ HAMEL, G Y PARLAD, C. K. Compitiendo por el futuro: Fundación para el desarrollo Integral del Valle del Cauca: Planeación empresarial: Economía Internacional. Cali : Unidad de estudios básicos. 1996, p. 1 - 6

9.1.3 Cultura y Valores

La cultura es un modelo de creencias y expectativas que mantienen en común y profundamente los miembros de una organización. A su vez, esas convicciones dan lugar a los “**valores**”, la ideal de ser, que abriga la compañía y sus integrantes.

Estos valores generan normas situacionales; la forma como hacemos las cosas por aquí que se evidencian en el comportamiento observable. Dicho comportamiento se convierte en la base para la validación de las creencias y valores desde los cuales se originan las normas.

Este circuito cerrado de creencias-valores normas-creencias, constituye el proceso de desarrollo cultural y le atribuye la tenacidad que muestran las culturas.

Las personas que incumplen las normas, se les aprisiona para que lo hagan, Harshbarger citado por Goodstein, establece la diferencia entre quienes difieren de lo establecido y los herejes así:

~~///~~ Los primeros son aquellos que sencillamente violan las normas, bien sea sin pensarlo o a conciencia, para evaluar el sistema.

~~///~~ Los herejes por el contrario, desafían los supuestos y creencias básicas del sistema, y en consecuencia, son más peligrosos para el orden establecido.

El cambio de cultura en gran escala exige desafíos, que puedan precipitar el surgimiento de un nuevo orden, la Empresa debe tener en cuenta el grado de cultura de sus empleados para según esto poder tomar correctivos necesarios y así evitar dificultades entre estos y la organización.

Electromillonaria Agencia Cra. 6ta, debe analizar a sus empleados desde el punto de vista que sus creencias, pueden ser fuente de buenas ideas; la verdad y la razón, residen en quienes poseen mayor nivel de formación y experiencia.

Estas creencias llevan a los valores ante quienes son mayores y mejores, y esto a su vez, conduce a las normas de la formalidad, cortesía y carácter analítico.

10. MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Harrison y Stoker citados por Goodstein, Ofrecen un modelo alternativo que define cuatro (4) tipos de cultura organizacional. Estos son:

- **Cultura del Poder.**

Se fundamenta en el supuesto de que una desviación de recursos es un fenómeno que ocurre en forma natural, es decir, la vida es un juego de cero adiciones con ganadores y perdedores definidos.

Entre los recursos que se distribuirán de manera desigual están: el dinero, el privilegio, la seguridad, y la calidad general de vida.

Se hace necesario contar con líderes fuertes para manejar estas desigualdades y mantener el equilibrio del sistema.

En empresas con un fuerte de cultura del poder, que funcionan bien, los líderes son firmes pero justos y generosos con sus seguidores leales y existe una aceptación de la estructura jerárquica de la organización.

Por otro lado, las culturas del poder manejadas en forma deficiente, están reguladas por el temor, con abuso del poder para ventaja personal de los líderes y seguidores; a menudo con mucha intriga política y conflictos internos.

Las culturas de poder se ajustan mejor a las organizaciones empresariales que apenas comienzan, donde los líderes son quienes poseen la visión e impulsan el desarrollo de la organización.

No obstante, a medida que ésta crece y se hace más compleja, las exigencias hechas a los líderes para que tomen múltiples decisiones a menudo hacen inefectiva la cultura del poder. Allí surge la necesidad de diseñar y estructurar funciones a fin de ayudar a que se realice el trabajo.

- **Cultura del Rol**

Sustituye racionalmente estructuras y sistemas derivados del poder puro. El supuesto básico consiste en que el trabajo se logra mejor a través de la regulación de la ley.

Los roles se desarrollan de manera que especifiquen las responsabilidades y las retribuciones potenciales de cada persona y se

instalan los sistemas apropiados para asegurar que esto se haga de manera justa.

El control es remoto, a través de un sistema de delegación en vez de hacerlo mediante el poder personal del liderazgo máximo.

La cultura del rol bien manejada, proporciona estabilidad, justicia y eficiencia. Las personas están protegidas de decisiones arbitrarias tomadas en la cima, y, en consecuencia, pueden dedicar sus energías a las tareas en vez de la autoprotección.

En entornos estables, las organizaciones orientadas a los roles (burocracias), pueden ser muy deficientes, puesto que el trabajo es rutinario y se puede manejar por una serie de reglas interpersonales con verificación y balances.

- Cultura del Logro

El supuesto básico de este tipo de cultura, es que todas las personas desean hacer contribuciones significativas a su trabajo y a la sociedad, y disfrutar su interacción con los clientes y compañeros de trabajo.

La satisfacción de una labor bien realizada y de la interacción bien significativa con los demás en el sitio de trabajo constituyen las verdaderas retribuciones importantes para las personas, y el trabajo debe ser organizado.

El papel de la administración consiste en desarrollar situaciones de trabajo que comprometan a las personas de manera seria, que les ayude a sentir que están contribuyendo al logro de una meta importante, articulada dentro de una clara formulación de la misión, lo que permita que las personas se organicen en equipos de trabajo con gerentes disponibles para brindar apoyo; donde la comunicación sea abierta hacia arriba, hacia abajo y en forma lateral y en donde las personas tengan una oportunidad para aprender y crecer a nivel laboral.

En la cultura de logro, el poder se concentra en crear una misión y luego monitorear su obtención. La parte negativa es la dificultad para mantener la energía y el entusiasmo que se halla al comienzo de su desarrollo.

- Cultura del Apoyo.

El supuesto básico en esta clase de cultura es que la confianza y el apoyo mutuo deben constituir la base fundamental de la relación entre el individuo y la organización. Las personas deben ser valoradas como seres humanos, no solo como contribuyentes del trabajo u ocupantes.

Básicamente se consideran algo positivo y se espera que florezcan en este entorno de formación. Las Compañías de apoyo estimulan el calor humano, e incluso el amor, entre los miembros organizacionales pero no motivan el entusiasmo.

Las personas trabajan en organizaciones de apoyo porque se interesan más profundamente en los individuos para quienes trabajan. Debido a esta atención, establecen relaciones más estrechas y cálidas con sus clientes y demás personas con quienes deben tratar en el trabajo.

La comunicación entre los individuos de Electromillonaria Agencia Cra. 6ta. Es deficiente y las relaciones no son tan estrechas como deberían ser.

La armonía constituye un valor importante y se evitan las confrontaciones que puedan deteriorarla.

En la mayor parte de las empresas del mundo occidental la cultura del apoyo es la menos común, especialmente en su forma pura, y más expresamente en organizaciones con tareas que cumplir.

Los comportamientos de esta cultura sencillamente no son valiosos en las otras tres culturas prevalecientes. Mientras la debilidad de la organización de apoyo está en el compromiso interno con sus propios miembros y no en el compromiso del logro de tareas externas, sus fortalezas están en la formación y desarrollo de sus integrantes.

La cultura de apoyo satisface de manera evidente algunas necesidades humanas importantes que, con mucha frecuencia las organizaciones desconocen¹⁵.

El modelo anterior, no exige clasificar un Empresa dentro de una de las cuatro categorías. Por el contrario, la pregunta es hasta que punto existe elementos de cada una de esas cuatro culturas en una Empresa.

En consecuencia, las organizaciones poseen un perfil basado en su dependencia relativa de cada una de las cuatro categorías; además, se considera que este modelo esta más relacionado con la realidad de las Compañías que encontramos y así mismo proporciona un instrumento con el cual comienza el proceso de comprender la cultura de una organización en particular.

Esto sirve a la empresa Electromillonaria Agencia Cra. 6ta. Como una herramienta, en la formulación de ideas a cerca de como pensar en la cultura de una empresa y puede ayudar a los miembros de ésta a vincularse en la Planeación Estratégica.

¹⁵ Ibid., p 368

11. PRESUNCIONES DE VALORES

**“La vida tiene valor sólo cuando
Su objeto es algo valioso”**

**George Wilhelm Friedrich Hegel
Filosofía de la historia, 1832**

Las presunciones básicas que utilizan las organizaciones en sus procesos de toma de decisiones también deben considerarse antes de la iniciación formal de la búsqueda de valores.

Toda empresa posee presunciones tácitas a cerca de cómo funciona el mundo laboral, las cuales tienen profundas consecuencias en la manera como los miembros de la organización perciben e interactúan con proveedores, clientes, competidores, empleados, sindicatos, gobierno y otros.

Uno de los elementos de la Planeación Estratégica, consiste en ayudar a los gerentes en este caso, al Jefe de Agencia a comprender el rol de estas estructuras mentales, a fin de concientizarlo sobre el personal que opera en su organización y cuestionar su utilidad.

Una tarea que precede la verdadera búsqueda de valores es ayudar a la Agencia a reconocer algunas de sus presunciones acerca de cómo funcionan los procesos y probar qué tan verdaderos son y cuánto consenso existe sobre ellos

La búsqueda de valores en la Planeación Estratégica implica un examen profundo en los siguientes cinco elementos:

11.1 VALORES PERSONALES

El primer paso para llevara cabo la búsqueda de valores es un examen de los valores personales que caracterizan a los miembros de la organización. Resulta particularmente importante que las personas claves encargadas de tomar las decisiones en la Agencia, tengan claridad acerca de sus valores personales y reconozca la diferencia que existe entre ellos.

Esta persona se anticipará a un futuro organizacional muy diferente del que puede prever una persona para quien la seguridad representa un alto valor personal.

Estas diferencias tienen implicaciones evidentes para la dirección futura de la organización, su estructura, los procesos de toma de decisión, etc. Si las diferencias de valores no son aclaradas o identificadas puede haber poco acuerdo.

Es importante que la Agencia, pueda determinar los valores individuales de cada persona; ya que esto es decisivo en asuntos como toma de riesgos, rentabilidad y crecimiento; además, no hay que olvidar los valores que se ejercen en la matriz, los cuales pueden servir para reforzarlos y llevarlos a cabo.

Las consecuencias organizacionales debidas a las diferencias de valores son las que necesita comprender, ya que estas discrepancias pueden ser productivas, siempre y cuando el conflicto sea manejado; para esto el Jefe de Agencia debe tratar de analizar de manera profunda a cada uno de sus empleados, y de esta manera tomar las medidas necesarias para sacar adelante cualquier situación que se pueda presentar.

11.2 VALORES ORGANIZACIONALES

Una vez que se hayan solucionado las diferencias de valores individuales, se debe considerar los valores deseados de toda la organización. Es decir, dado los valores personales, la pregunta que se debe plantear en esta parte, es qué desean ellos que apoye su organización.

Aquí, se plantea inquietudes como tener mayor crecimiento y rentabilidad, responsabilidad y cumplimiento en sus labores, incremento en las ventas.

La manera como la Agencia considera las decisiones comunes del mercado, como las correspondientes a la participación en el mercado, el trato con la competencia, la innovación en productos y servicios al cliente es uno de los valores que esta debe tener más en cuenta como parte del proceso de Planeación Estratégica.

11.4 FILOSOFÍA OPERATIVA

Por lo general los valores de una Empresa se organizan y codifican en una filosofía de operaciones, en la cual se explica de qué manera la empresa enfoca su trabajo, como maneja sus asuntos internos, y de que manera se relaciona con su entorno externo, incluidos sus clientes.

Electromillonaria basa sus valores en los siguientes puntos relacionados en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Valores Planteados para Electromillonaria Agencia cra. 6ta

VALORES	
	DESEMPEÑO:
1.	Compromiso con la seguridad, salud del empleado y protección del entorno.
2.	Responsabilidad del personal en sus labores y funciones. Consistentemente superior a la competencia.
3.	Compromiso con el mejoramiento continuo.
4.	Incremento en las ventas.
	PERSONAS
1	Respeto por los individuos y aprecio de las contribuciones que puede hacer cada uno.
2.	Interés y trato justo para los empleados.
3.	Igual oportunidad para que cada empleado alcance su potencial.
4.	Orgullo y entusiasmo del empleado hacia su trabajo.
5.	Información a los empleados a través de una comunicación abierta.
	PROCESO
1.	Apertura y confianza en todas las relaciones.
2.	Estímulo a la innovación, creatividad y toma de riesgos.
3.	Trabajo en equipo en toda la organización.
4.	Establecimiento, medición, retroalimentación participativa de metas.
5.	Toma de decisiones al nivel práctico más bajo.
6.	Reconocimiento de logro de objetivos.
7.	Recursos comprometidos para un desarrollo permanente de la organización.

12. ANALISIS DEL SECTOR INTERNO MATRIZ DOFA

Cuadro 2. Análisis del sector interno.

	AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)
	Lista de Amenazas	Lista de oportunidades
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (FO)
Lista de Fortalezas	Uso de Fortalezas para evitar las Amenazas	Uso de Fortalezas para aprovechar oportunidades
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DA)	ESTRATEGIAS (DO)
Lista de Debilidades	Reducir Debilidades Y Evitar las Amenazas	Vencer las Debilidades Aprovechando las Oportunidades

La sigla “DOFA”, se utiliza para referirse a cuatro factores internos y externos:

~~DO~~**D**: Debilidades.

~~DO~~**O**: Oportunidades.

~~DO~~**F**: Fortalezas.

~~DO~~**A**: Amenazas.

Las Debilidades y fortalezas de la Empresa, representan los elementos internos, y las oportunidades y amenazas que afronta constituyen los elementos externos.

El análisis DOFA es una forma importante de validar el modelo de la estrategia de negocios, se debe llevar a cabo un análisis de este tipo para toda línea de negocios real y potencial que la organización incluye en su plan.

12.1 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno, es el proceso de examinar las debilidades y fortalezas internas de la agencia primer y tercer elemento del análisis DOFA.

El propósito de este estudio, consiste en identificar las debilidades que es necesario manejar o evitar cuando se formule el plan, y así mismo, las fortalezas que se pueden aprovechar para lograr el futuro deseado.

Estos problemas se pueden originar en la incapacidad para identificar con honestidad las debilidades y manejar las defensas que se pueden circundarlas, una tendencia a exagerar las fortalezas y/o miopía general que surge al estar demasiado cerca de una determinada situación.

12.1.1 Análisis de la Cultura

~~///~~**El Clima Organizacional.** “La Agencia Electromillonaria Cra. 6ta. De la ciudad de Ipiales”, refleja cordialidad, responsabilidad y respeto, pero hace falta que sé de un poco mas de motivación, relaciones interpersonales, lo que limita el desarrollo de las labores de la Agencia. Razón por la cual existen conflictos entre los colaboradores de la Agencia.

De esta manera se puede decir que el impacto del clima Organizacional, se ve reflejado en el bajo desempeño de las personas, lo que genera para esta deficiencia en sus labores. Este factor es considerado como una “**DEBILIDAD**”.

~~///~~**Estilo de Dirección.** Es un estilo de impacto bajo, ya que las políticas y los procesos de toma de decisiones, no están diseminados en toda la organización ni implícitos por escrito; pues desconocen de estos aspectos, así el impacto que se encuentra en el personal en general no esta totalmente interrelacionado; provocando que el sistema de la Agencia presente algunos inconvenientes en su funcionamiento. Este factor es considerado como una “**DEBILIDAD**”.

~~///~~**La Comunicación.** Se presenta una comunicación deficiente, lo que permite observar el impacto que este provoca, y es que la falta de información, implica que se presenten inconvenientes y se lleve a malos entendidos por no saber informar a tiempo.

Debería enfocarse hacia todo el personal para que de esta manera se reduzcan las posibilidades de involucrarse en contratiempos que perjudiquen el buen desarrollo de la agencia. Este factor es considerado como una “**DEBILIDAD**”.

~~///~~**Motivación:** las persona que laboran en la Agencia, no están lo suficientemente motivados, ya que les hace falta sentido de pertenencia hacia su Agencia; puesto que su labor la desempeñan por cumplir con su trabajo mas no lo hacen por sentirse a gusto y satisfechos. Este factor es considerado como una “**DEBILIDAD**”.

12.2 CAPACIDADES

12.2.1 Capacidad Directiva

Planeación: la Planeación es una forma de hacer frente al cambio y consiste en formular el futuro deseado por una Empresa, para que a partir de este mediante un proceso de toma de decisiones, determine los objetivos globales más adecuados para aproximarse a ese futuro; diseñar estrategias, políticas, programas, además, de asignar los recursos necesarios.

La Administración de “Electromillonaria” maneja una planeación, pero esta es en el ámbito general, mas no va dirigida a cada agencia como tal, es allí donde se ve la necesidad de aplicar una Planeación Estratégica exclusivamente para la Agencia Cra. 6ta de Ipiales, ya que su funcionamiento y manejo es diferente a las demás Agencias.

- **Misión:** Electromillonaria como Empresa, tiene su misión definida pero esta no va enfocada a la Agencia como tal, la misión que establece la Empresa es en el ámbito general; lo que se considera importante que se plantee una misión propia para la agencia. Este factor es considerado como una **“FORTALEZA”**.
- **Visión:** Electromillonaria como Empresa, tiene una visión hacia el futuro; la cual es formulada en el ámbito general, mas no enfocada a cada Agencia. Este factor es considerado como una **“FORTALEZA”**.
- **Metas y Objetivos:** están estipuladas formalmente en la matriz de Pasto. Pero se desconoce de estos aspectos en la Agencia. Este aspecto genera **“DEBILIDAD”**.
- **Estrategias:** están: acceder a créditos a largo plazo y capacitación del personal entre otras; dadas a nivel general, se considera que tiene un impacto menor por cuanto con estas estrategias se pretende lograr mejorar las finanzas de Electromillonaria, pues son base fundamental para el éxito del funcionamiento normal de la Empresa. Este factor se considera como una **“FORTALEZA”**.
- **Presupuesto General:** Se fija al principio del año. El impacto que se manifiesta es menor, porque el propósito de Electromillonaria al realizar presupuesto, es planear como canalizar adecuadamente los recursos con el fin de aliviar de esta manera sus deficiencias económicas y mejorar la marcha continua de la misma. Este factor se considera como una **“FORTALEZA”**.

Organización: dentro del proceso gerencial, se encarga de agrupar, estructurar los recursos de la Empresa personas y equipos, para alcanzar los objetivos deseados de la mejor forma posible. Así, la Organización debe coordinar a personas, organismos y relaciones de autoridad y responsabilidad.

Por lo cual Electromillonaria ha diseñado su estructura Organizacional, manual de funciones, procesos y reglamentos en la matriz pasto. Pero debería implementarse para cada Agencia debido a que su funcionamiento y dirección es diferente una de otra.

- **Estructura Organizacional:** Electromillonaria esta formalmente diseñado por líneas de dependencia con el fin de darle claridad cada uno de los colaboradores de quien es su jefe inmediato y quienes sus compañeros de trabajo si hubiere lugar a ellos; a nivel general, mas no existe un organigrama que diferencie las dependencias en cada agencia. Este factor es considerado como una “**DEBILIDAD**”.

- **Toma de Decisiones:** en Electromillonaria, la toma de decisiones de mayor importancia se centraliza en los directivos, sin embargo, en el personal de apoyo para estas decisiones se encuentran: el gerente, jefe de Agencias, Jefe de contabilidad, etc. Así mismo se atienden las sugerencias de la persona. Este factor se considera como una “**FORTALEZA**”.

~~de~~ **Dirección:** interpretar los objetivos, planes y dar instrucciones para su ejecución es el aspecto más importante en la administración, ya que de nada sirve una buena planeación y organización, si las personas trabajan sin estar adecuadamente orientadas y coordinadas.

- **Sistema de Comunicación:** proporciona la información necesaria, existe en forma verbal o escrita; existe una información vertical ascendente de los empleados a los directivos, y vertical descendente de la dirección al personal, entre todos los empleados en orden jerárquico, pero en el ámbito general.

Se observa que este factor implica un impacto menor porque la flexibilidad en la comunicación, permite que todo el personal este informado, evitando la ruptura en la información, siendo parte esencial para el buen funcionamiento de la Agencia, porque el buen desempeño del personal tiene mucho que ver con el máximo de información.

A pesar de que en la Agencia presenta una deficiencia en las comunicaciones, generando dificultad y contratiempos. Por esta razón este factor se considera para la Agencia como una “**DEBILIDAD**”.

- **Las Relaciones Personales y laborales:** entre directivos y empleados es deficiente. El ambiente de trabajo es también deficiente, a pesar de mostrar respeto, responsabilidad y de colaboración.

Por tanto, se determina que las relaciones personales y laborales tienen un impacto menor ya que hace falta un poco mas de motivación en el sentido de que los empleados no generan un sentido de pertenencia hacia la Agencia. Este factor es considerado como una “**DEBILIDAD**”.

~~de~~ **Control:** consiste en verificar que todo se haga conforme a lo planeado y organizado, de acuerdo con las directrices dadas, para identificar errores o desviaciones con el fin de corregirlas a tiempo y evitar su repetición.

Es por ello que mensualmente se analizan los resultados de la Agencia, en cartera y ventas; analizando el cumplimiento de aspectos comerciales, financieros, administrativos y de personal más representativo como es el de ventas. Se considera que el impacto de este factor es bueno por cuanto se verifica todos los procesos proyectándose hacia mejores rendimientos. Este factor se considera para la Agencia como **“FORTALEZA”**.

- **Retroalimentación:** las actividades realizadas son comparadas, con acciones realizadas anteriormente, permitiendo efectuar correcciones y fortaleciendo aquellos aspectos que han dado resultado en la Agencia, siendo de esta manera una herramienta clave para identificar problemas y solucionarlos de la mejor manera y en el menor tiempo posible.

Haciendo que los procesos sean más efectivos y su mejoramiento permita mayores beneficios. Este factor es considerado para la Agencia como una **“FORTALEZA”**.

12.2.2 Capacidad Competitiva

En este aspecto la Agencia cuenta con ciertas características que la ubican con algunas ventajas con relación a sus competidores más fuertes que son:

~~EL~~Alkosto.

~~EL~~Electroipiales.

~~EL~~IBG.

Pero hay puntos en los que debe mejorar para mantenerse en el mercado.

- **Calidad en el Servicio:** es una de las partes fuertes de la Agencia, tanto en el momento en que llega el cliente, como el momento en que se entrega la mercancía. A esto se suma el cumplimiento, la garantía y el servicio venta y posventa, ofreciendo artículos con facilidades de pago, acordadas con los clientes y el vendedor.

Tiene un impacto mayor porque la agencia ha logrado mantener una buena participación en el mercado, ya que esta variable lo hace más competitivo frente a las otras comercializadoras de Electrodomésticos y Muebles. Este factor se considera para la agencia como una **“FORTALEZA”**.

- **Lealtad de los Clientes:** Ester ha sido y es muy importante pese a la situación económica del país, porque mantienen sus compras en la Agencia, aunque no siempre en el mismo volumen.

La lealtad del cliente tiene un impacto mayor debido a que ha hecho que las ventas no disminuyan en gran proporción, pese a la situación mencionada anteriormente. Este factor se considera para la Agencia como una **“FORTALEZA”**.

- **Participación en el mercado:** la Agencia Electromillonaria, tiene una buena participación en el mercado, esto se debe a su tradición, cumplimiento y excelencia en el servicio; no obstante han aparecido nuevos competidores en años recientes, pero no ha sido impedimento para continuar en el mercado.

Se considera que este factor implica un impacto menor por cuanto la participación en el mercado le ha sido útil a la Agencia para mantener su posicionamiento e imagen, ante sus clientes y comunidad en general. Este factor se considera para la Agencia como una **“FORTALEZA”**.

- **Nivel de Precios:** este factor afecta a la Agencia “Electromillonaria Cra 6ta. Ipiales”, en la medida que dentro del establecimiento de precios, se encuentran Empresas fuertemente competitivas que debido a su estabilidad financiera pueden imponer los precios en el mercado.

Claro está que actualmente se está trabajando para ubicarlos en un nivel más competitivo. Se considera que esta situación, implica un impacto menor, porque le ha generado algunos inconvenientes para atraer a nuevos clientes y de esta manera enfrentar a la competencia con un buen nivel de precios; por esto se considera para la agencia como una **“DEBILIDAD”**.

12.2.3 Capacidad Financiera

- **Capital de Trabajo:** Electromillonaria en el ámbito general cuenta con una capacidad financiera buena, lo que le permite cubrir y cumplir con sus obligaciones. Este factor es considerado para la Agencia como una **“FORTALEZA”**.

- **Recuperación de Cartera:** en ventas y cartera en el último periodo se recuperó satisfactoriamente, debido a la agilidad en los cobros y responsabilidad del personal encargado. Este factor se considera para la Agencia como una **“FORTALEZA”**.

- **Liquidez:** cuenta con un buen nivel de liquidez, lo que le permite cubrir sus deudas, sin perder credibilidad con sus acreedores, sobre todo proveedores. Este factor se considera para la Agencia como una **“FORTALEZA”**.

- **Rentabilidad:** las utilidades obtenidas en el último periodo han sido satisfactorias para la Agencia y a escala general, esto se considera como una **“FORTALEZA”**.

12.2.4 Capacidad Tecnológica. Al igual que la Revolución Industrial, generada en el siglo XVIII, a finales del siglo XX, se inicia una nueva revolución mundial; la información que apoyada en la electrónica, innova y perfecciona los sistemas de comunicación, desmitificando la exclusividad del conocimiento tecnológico.

Situación que conduce a Electromillonaria adoptar estas herramientas y desarrollar nuevas estrategias administrativas, que mejoren de igual manera el rendimiento de sus labores, al igual que la calidad de vida del ser humano.

- **Tecnología Blanda:** tiene como pilar fundamental al Recurso Humano, por lo que el trabajo en equipo es herramienta fundamental para la Agencia, permitiéndole una interrelación entre los recursos, para satisfacer a los clientes y consolidar el mercado, situación que ha llevado a buscar mecanismos para el enriquecimiento personal e intelectual del Talento humano de la Agencia.

A pesar de que no se cuenta con personal calificado, han ido avanzando con el tiempo y han adquirido experiencia, por tanto, acaparan clientes. Este factor es considerado como una “**FORTALEZA**”.

- **Sistemas de información:** la Agencia para estar acorde con la era de la información y la tecnología, ha tomado las medidas necesarias; esta en proceso de afiliarse a Internet, además de implementar programas los cuales pueden ser manejados por todo el personal de la Agencia.

12.2.5 Capacidad del Talento Humano. La Agencia Electromillonaria Cra. 6ta. busca mejorar este aspecto, tratando de obtener buenos resultados y mejorar el desempeño de los empleados; ya que se presenta una deficiencia en aspectos como motivación, comunicación, lo que limita sus labores en cierto grado.

Tratando así de explotar todo el potencial de ellos para mejorar y lograr los objetivos propuestos.

- **Motivación:** carece de sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización y falta de motivación en el desarrollo de sus labores diarias. Se considera que el impacto es menor por cuanto la falta de motivación hace que los empleados no desarrollen de la mejor manera sus funciones. Este factor se considera para la Agencia como una “**DEBILIDAD**”.

- **Talento Humano Capacitado:** la capacitación periódica que la Agencia ofrece a sus empleados en áreas claves como asesora en ventas y posventas; capacitación en el servicio al cliente.

El impacto que posee es bueno ya que las capacitaciones han generado buenos resultados en aspectos como ofrecer un mejor servicio, y al igual que mejorar sus conocimientos a cerca de las ventas. Este factor se considera para la Agencia como una “**FORTALEZA**”.

- **Trabajo en Equipo:** el concepto de participación, esta dado en el trabajo en equipo; pero aunque no esta claramente definido por esto se concluye que bajo un sistema de participación, mejoramiento continuo, el no querer buscar culpables sin soluciones, sé de gran importancia y se resalte el valor del talento Humano, lo que generara a la Agencia resultados positivos.

De esta manera el trabajo en equipo se facilita y permite desarrollar un sentido de pertenencia e ideas innovadoras que facilita el desarrollo y crecimiento del Talento Humano. Este factor se considera para la Agencia como una “**DEBILIDAD**”.

- **Escala Salarial:** los vendedores reciben todas las prestaciones de la Agencia a diferencia de los vendedores comerciales que solo reciben un porcentaje de las ventas realizadas. Esto implica una “**FORTALEZA**”.

Cuadro 3. Matriz de Impacto de la Capacidad Interna

	FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	CULTURA ORGANIZACIONAL		
1.	Clima Organizacional		X
2.	Estilos de Dirección		X
3.	La Comunicación		X
4.	Motivación		X
	CAPACIDAD DIRECTIVA		
	Planeación		
5.	Misión	X	
6.	Visión	X	
7.	Metas y objetivos		X
8.	Estrategias, Presupuesto	X	
	Organización		
9.	Estructura organizacional		X
10.	Toma de Decisiones	X	
	Dirección		
11.	Sistemas de comunicación		X
12.	Relaciones personales y Laborales		X
	Control		
13.	Retroalimentación	X	
	CAPACIDAD COMPETITIVA		

14.	Calidad del Servicio	X	
15.	Lealtad de los Clientes	X	
16.	Participación en el Mercado	X	
17.	Niveles de Precios		X
	CAPACIDAD FINANCIERA		
18.	Capital de trabajo	X	
19.	Rotación de la cartera	X	
20.	Liquidez	X	
21.	Rentabilidad	X	
	CAPACIDAD TECNOLÓGICA		
22.	Tecnología Blanda	X	
	CAPACIDAD TALENTO HUMANO		
23.	Motivación		X
24.	Talento Humano Capacitado	X	
25.	Trabajo en Equipo		X
26.	Escala Salarial	X	

13. ANALISIS DEL SECTOR EXTERNO

13.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO

El entorno económico, esta constituido por factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto del consumidor. Para el caso de la “Agencia Electromillonaria Cra. 6ta. De Ipiales”, se tiene en cuenta factores como:

- **Globalización de la Economía:** los convenios nacionales de libre comercialización de los artículos que Electromillonaria ofrece, y la ampliación hacia nuevos puntos, ha permitido mejorar este punto y aprovechar los recursos con los que cuenta. Este aspecto se considera como una “**OPORTUNIDAD**”.

- **Libertad de Precios:** este factor ha generado un incremento en los precios por parte de los proveedores, lo que ha obligado a la Agencia mantener un análisis permanente en ajuste de costos con el propósito de no desestabilizar el mercado. Este factor es considerado para la Agencia como una “**AMENAZA**”.

13.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO

- **Plan de Gobierno:** en nuestro país se elige al Presidente cada cuatro (4) años, trayendo consigo su plan de gobierno. Desafortunadamente estos planes no se enfocan a la población y cuando aparentemente lo hacen es de una manera superficial. Puesto que no se busca el bienestar de cada persona.

- **Plan de Gobierno Actual:** esta orientado a la lucha contra el Narcotráfico y el proceso de paz; aspectos que hasta el momento son puntos de solución. Uno de los sectores mas afectados es precisamente el comercial; ya que las fuerzas subversivas han opacado el desarrollo de las empresas, obligándolas a pagar vacunas o acabándolas con atentados. Este factor se considera para la Agencia como una “**AMENAZA**”.

- **Relaciones Internacional:** las buenas relaciones que maneja el gobierno nacional con otros países, potencias mundiales representan para la Empresa un aspecto positivo ya que están dispuestos a brindar su ayuda para reactivar la economía y productividad del país; además de ofrecer créditos y ayudas al sector comercial con el fin de generar empleo, se constituye en una “**OPORTUNIDAD**”.

- **Políticas Especiales:** el gobierno nacional para enfrentar la crisis económica del país, ha dispuesto una serie de políticas especiales, las cuales afectan directamente a las empresas en cuanto a la disminución de los impuestos a quienes generen empleo. Este factor es considerado para la Agencia como una “**OPORTUNIDAD**”.

13.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO JURÍDICO

- **Leyes Especiales:** el decreto de la ley expedido por el gobierno nacional conocido como el dos por mil y el cuatro por mil, ha afectado tanto a las personas naturales como jurídicas, ya que este es otro tipo de impuesto asignado para llenar el hueco fiscal dejado por gobiernos anteriores, los cuales han malgastado los dineros de la sociedad. Esta situación implica un gasto extra para las agencias y se constituye en “**AMENAZA**”, para la Agencia.
- **Legislación laboral:** en la Legislación Laboral, están claramente definidos los deberes y derechos del trabajador, en cuanto a contratos, sueldos, prestaciones, etc.

La Agencia hace uso de estas leyes para su normal funcionamiento, dejando de la manera mas precisa los términos de contratación para así evitar en el futuro conflictos con los empleados. Este factor se considera para la Agencia en una “**OPORTUNIDAD**”.

13.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECOLÓGICO

- **Control Ambiental:** Electromillonaria tiene muy en cuenta este aspecto, ya que ayuda y colabora en el reciclaje de basuras que pueden afectar el medio que le rodea. Este aspecto es considerado para la agencia como una “**OPORTUNIDAD**”.

13.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIO DEMOGRÁFICO

- **Situación de Orden Publico:** la difícil situación de orden publico que atraviesa el país, se debe a las continuas manifestaciones y protestas realizadas por todos los sectores y si a lo anterior sumamos los paros, nos damos cuenta de que el comercio es él mas afectado, porque se ve obligado a cerrar sus establecimientos, ya que esta situación viene de la mano con hechos vandálicos representados en ruptura de vidrios y saqueos, al igual que atentados.

El solo hecho de interrumpir labores, genera pérdidas grandes. Esto genera para la agencia una “**AMENAZA**”.

- **La guerrilla y Paramilitares:** han tomado mucha fuerza en los últimos años, cubriendo gran parte del territorio Colombiano y sembrando miedo y atemorizando a los ciudadanos; especialmente poblaciones pequeñas de los departamentos que conforma el país.

Esto ha afectado en gran medida a la Agencia Electromillonaria; ya que para enviar la mercancía a zonas alejadas se ha visto en él deber de pagar vacunas, hasta pagar por recuperar sus vehículos. Este factor es considerado como una “**AMENAZA**”.

- **La Creciente Inseguridad:** en la ciudad de Ipiales, ha hecho que los establecimientos comerciales, cierren sus puertas mas temprano a diferencia de años anteriores.

La agencia no es ajena a esta realidad y este problema es mas complicado para ella, ya que la inseguridad también se presenta en las carreteras del país de manera más significativa, cuando tiene que hacer las entregas en los pueblos. Esto representa una “**AMENAZA**”.

- **Corrupción:** este factor es fruto de la pérdida de valores nuestra sociedad y manifestada principalmente en los funcionarios del estado; quienes se han enriquecido con el dinero del pueblo, cobrando sueldos y prestaciones exageradamente altas. Todo el dinero extraído al estado lo reestablecen los Colombianos y las Empresas que funcionan en el país, mediante el pago de impuestos, para la Agencia Electromillonaria, este factor se considera como una **“AMENAZA”**.

- **Crecimiento de la Población:** de acuerdo con proyecciones realizadas por el DANE, para el Departamento de Nariño en el año 2005 la población entre 0 y 29 años (jóvenes), alcanzara el 51.42% del total de la población; de la misma manera el porcentaje de personas de la tercera edad para ese mismo año alcanzaría el 15.23%, lo que indica que este segmento de la población esta disminuyendo. Este factor se considera para la Agencia como una **“OPORTUNIDAD”**.

- **Tasa de Mortalidad:** teniendo en cuenta los datos de proyección proporcionados por el DANE, la tasa de mortalidad tiende a disminuir. No obstante, debido a la actual situación por la que atraviesa el país, estos datos se ven dramáticamente alterados, por la oleada de violencia sobre todo en las poblaciones más vulnerables, han generado un incremento en el índice de mortalidad. Este factor se considera para la agencia como una **“AMENAZA”**.

13.6 MATRIZ DOFA EMPRESA Electromillonaria.

Cuadro 3. Matriz DOFA.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
MATRIZ DOFA EMPRESA: “ELECTROMILLONARIA AGENCIA Cra. 6ta. IPIALES”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Libertad de Precios 2. Plan de Gobierno 3. Situación de Orden Público 4. Creciente Inseguridad 5. Tasa de Mortalidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones Internacionales 2. Políticas Especiales 3. Legislación Laboral 4. Control Ambiental 5. Crecimiento de la población
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad en el Servicio 2. Lealtad de los Clientes 3. Participación en el Mercado 4. Capital de Trabajo 5. Recuperación de cartera 6. Talento Humano Capacitado 7. Escala Salarial 	<p>F2A1: Ante la liberación de precios del sector y para recompensar la libertad de los clientes, la Agencia puede nivelar los precios especiales con los de sus más fuertes competidores.</p> <p>F3A1: Teniendo en cuenta que la participación en el mercado es buena, establecer precios más competitivos, contrarrestar los efectos de la libertad de precios del sector.</p>	<p>F1O1: El ofrecer una excelente calidad En el servicio al cliente, permitirá que las relaciones internacionales se amplíen y mejoren.</p> <p>F2O2: La lealtad de los clientes permite adoptar políticas especiales que contribuirán al mejor desarrollo de la organización.</p> <p>F3O1: La participación en el mercado permitirá que la Agencia pueda tener relaciones internacionales más amplias.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estilo de Dirección 2. Relaciones Personales y Laborales 3. Nivel de Precios 4. Trabajo en Equipo 	<p>D1A1: Concertar con los competidores mas fuertes una escala de precios para que todos estén en iguales condiciones de competir.</p> <p>D1A1: Incrementar la productividad, mediante el mejor uso de los recursos disminuyendo gastos, costos, para de esta manera reflejar un mejor nivel de precios.</p>	<p>D1O1: El llevar un estilo de dirección apropiado permitirá que las relaciones internacionales se den de una manera positiva y efectiva.</p> <p>D4O4: El trabajar en equipo toda la Agencia contribuirá a conservar el medio ambiente. De esta manera permitirá que la agencia se desarrolle en un ambiente deseado.</p>

Cuadro 4. Matriz de Impacto de la Capacidad Externa POAM

	FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	ENTORNO ECONOMICO		
1.	Globalización de la Economía	X	
2.	Libertad de Precios		X
	ENTORNO POLÍTICO		
3.	Plan de Gobierno		X
4.	Relaciones Internacionales	X	
5.	Políticas Especiales	X	
	ENTORNO JURÍDICO		
6.	Leyes Especiales		X
7.	Legislación Laboral	X	
	ENTORNO ECOLÓGICO		
8.	Control Ambiental	X	
	ENTORNO SOCIAL		
9.	Situación de Orden Publico		X
10.	La Guerrilla y Paramilitares		X
11.	La Inseguridad		X
12.	La corrupción		X
13.	Crecimiento de la Población	X	
14.	Tasa de Mortalidad		X

14. ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO

**“Así Puede Haber mil acciones, una entre tantas,
Culminar en un solo propósito y ser bien concebidas
Sin desmayo”**

William Shakespeare

14.1 MISION

“Electromillonaria Agencia Cra. 6ta. IPIALES”, apoyada en los valores de la excelencia, busca a través del mejoramiento continuo del personal, exceder las expectativas de los clientes actuales y potenciales; quienes son el centro de nuestras inquietudes.

Nuestro crecimiento se fundamenta en el servicio, atención, respeto a las personas, aplicación de tecnología; buscando siempre la integración creativa de todo el grupo humano para lograr mayor eficiencia y bienestar social”.

14.2 VISION

“Ser reconocida por el mercado como empresa líder en la comercialización de electrodomésticos y muebles, distinguiéndonos por una pasión hacia la satisfacción total del cliente, enmarcada en valores de calidad, servicio, cumplimiento, y competitividad; alcanzando un mayor posicionamiento dentro de Ipiales y la Exprovincia de Obando y la imagen de una Organización rentable y sólida para la sociedad en general”.

14.3 OBJETIVOS

14.3.1 Objetivo General: “Ofrecer a nuestros clientes, los mejores electrodomésticos y muebles con calidad y tecnología garantizada; al igual que responsabilidad y cumplimiento en el servicio a ofrecer, generando así confianza en nuestros productos”.

14.3.2 Objetivos Específicos: Prever los requerimientos de nuestros clientes y proporcionarles los productos que satisfagan sus necesidades de mercado, calidad y servicio.

- Motivar a los clientes garantizándoles seguridad y confianza hacia nuestros productos.
- Responder apropiadamente y dentro de lo posible a las expectativas de la sociedad y necesidades del entorno.

- Aumentar la calidad del servicio al cliente, utilizando diferentes estrategias que le ayuden a ser más competitivas, frente a las demás agencias y empresas comercializadoras.
- Explorar el mercado de productos que más salida tengan.
- Garantizar un excelente funcionamiento de los productos que se ofrece.
- Expandir la capacidad de comercialización, hacia otros sectores y hacerla más eficiente.
- Conservar y mejorar nuestra posición en el mercado, a través de un continuo liderazgo en el servicio.
- Llegar a ser una Empresa líder en cambios e innovación.
- Usar al máximo el talento de nuestro personal y proporcionarle la oportunidad y capacitación necesaria para que explote su potencial.
- Establecer estrategias para el ágil conjunto de procedimientos administrativos, que asegure un exhaustivo control en las ventas.
- Mantener el nivel de satisfacción de los empleados a la par, con respecto a las demás Agencias.

14.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Liderazgo: se establece como valor esencial por cuanto se fomenta la capacidad de las personas para dirigir, distinguirse y sobresalir de manera positiva, con el fin de promover las ideas que se generan.

Competitividad: representa la capacidad de unificar esfuerzos, con el fin de alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado, hasta ubicarse como empresa líder.

Solidaridad: se constituye en la manera como los colaboradores de “Electromillonaria Agencia Cra. 6ta. Ipiales”, poseen un sentido de ayuda y colaboración desinteresada con un único propósito, lograr las metas propuestas en conjunto.

Trabajo en Equipo: representa un grupo de valores que fomenta el arte de escuchar y responder constructivamente a puntos de vista expresados por otros, y actuar en equipo trabajando por un mismo fin.

Compromiso: constituye la responsabilidad por parte de todos los colaboradores para obtener los resultados deseados.

🚧Creatividad: se necesita personas con espíritu creativo e imaginación, para iniciar ideas o conceptos que se enfoquen al mejoramiento de la Agencia.

🚧Ética: se constituye como valor fundamental, para el desempeño dentro de la Agencia, basándose en la honestidad para con la organización; sus compañeros de trabajo y el entorno.

🚧Calidad: esforzarse y enfocar los esfuerzos para exceder las expectativas de los clientes.

🚧Espíritu Innovador: expresa el grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a asumir riesgos.

15. ESTRATEGIAS

**“La mejor forma de tener una buena idea,
es contar con una BUENA CANTIDAD de ideas”**

Linus Pauling

15.2 PENETRACIÓN EN EL MERCADO

“Electromillonaria Agencia Cra. 6ta. Ipiales”, debe optimizar los recursos con los que cuenta, para ampliar y extender la publicidad en los diferentes puntos aledaños de la ciudad de Ipiales, con el fin de captar mas clientes.

Esto lo realiza ampliando la información de folletos y de todos los documentos necesarios para dar a conocer más a fondo la misión y objetivos de la Agencia.

Esta publicidad puede llevarse a cabo, a través de los medios de comunicación como son:

?? Radio.

?? Televisión.

?? Prensa

Logrando captar mayor atención del mercado al cual sé esta dirigiendo.

- Aplicando una estrategia de marketing, en aumentar la capacidad de compra enfocada a bs no usuarios; Considerándose para “Electromillonaria” como agencia, competir con precios bajos y excelentes descuentos, además, las facilidades de crédito que se le brinda a sus clientes, permitirán que esta logre posesionares como líder dentro del mercado de la comercialización de electrodomésticos y muebles.

15.2 CONSERVAR LA DEMANDA ENTRE CLIENTES ACTUALES

“Electromillonaria Agencia Cra. 6ta. Ipiales”, puede mantener la lealtad de sus clientes, a través de la calidad del servicio que ofrece; sin embargo, esto no hace que este libre de imperfecciones cuando preste sus servicios.

Para tal efecto se puede crear un sistema de administración de quejas, para que los clientes insatisfechos, den sus opiniones, y de esta manera evitar perderlos por la deficiencia en la atención a sus requerimientos y darle la solución respectiva.

15.2.2 Liderar. El buen liderazgo constituye el primer requerimiento de la superioridad competitiva; debe penetrar en toda la organización con el deseo de conquistar su competencia, dar inicio a las acciones necesarias y estar dispuestos a asumir riesgos.

?? Enviar a los vendedores a ofrecer los productos puerta a puerta, en los sectores de la ciudad y sus alrededores.

?? Dotar al personal de ventas de catálogos y folletos para facilitar las ventas.

?? Establecer campañas publicitarias y promocionales de los artículos y facilidades de pago que se ofrecen.

?? Extender la publicidad hacia el país vecino Ecuador, aprovechando que Ipiales es una ZEEEX (zona especial de exportación) y zona comercial, lo que permite ampliar su mercado.

?? Mejorar día a día la calidad del servicio y atención al cliente a través de capacitaciones y seminarios-talleres.

?? Motivar a los empleados con actividades recreacionales, las cuales contribuyan a desempeñar de la mejor manera su trabajo.

15.3 POLITICAS

~~///~~ Contar con proveedores reconocidos, quienes entregan mercancía de excelente calidad, en variedad de marcas, precios accesibles y ofreciendo una gama de productos novedosos.

~~///~~ Entregar la mercancía a nuestros clientes en perfecto estado, garantizando su las formas de pago de nuestros clientes se ajustaran de acuerdo al contrato o trato hecho con el vendedor y autorizado por el analista de crédito.

~~///~~ Contar con personal capacitado, preparado en el cargo a desempeñar.

~~///~~ Al momento de seleccionar una persona, para desempeñar un cargo en la agencia, se hará por parte de los encargados seleccionando a aquellos que cumplan con los requerimientos necesarios exigidos por la misma.

~~///~~ Todas las comunicaciones tanto al personal administrativo como crédito y cartera, como de ventas, deberá hacerse de manera directa y precisa; más no engañosa y confusa.

~~///~~ Se le brindara al cliente toda la información que necesite a cerca de cualquier artículo que este desee adquirir.

/// Sensibilidad continua a las necesidades de los clientes, creando una línea actual de artículos y un buen servicio que mejore al máximo la satisfacción del cliente.

/// Un ambiente en que todos los empleados, estén estimulados y capacitados para mantener continuamente los rendimientos más altos en resultados y creatividad; así como a mantener el mayor nivel de satisfacción en el trabajo.

15.4 PROGRAMAS

?? Se llevara a cabo programas de capacitación, en cuanto al manejo y funcionamiento de los electrodomésticos que se ofrecen por parte de los promotores de cada marca a los vendedores.

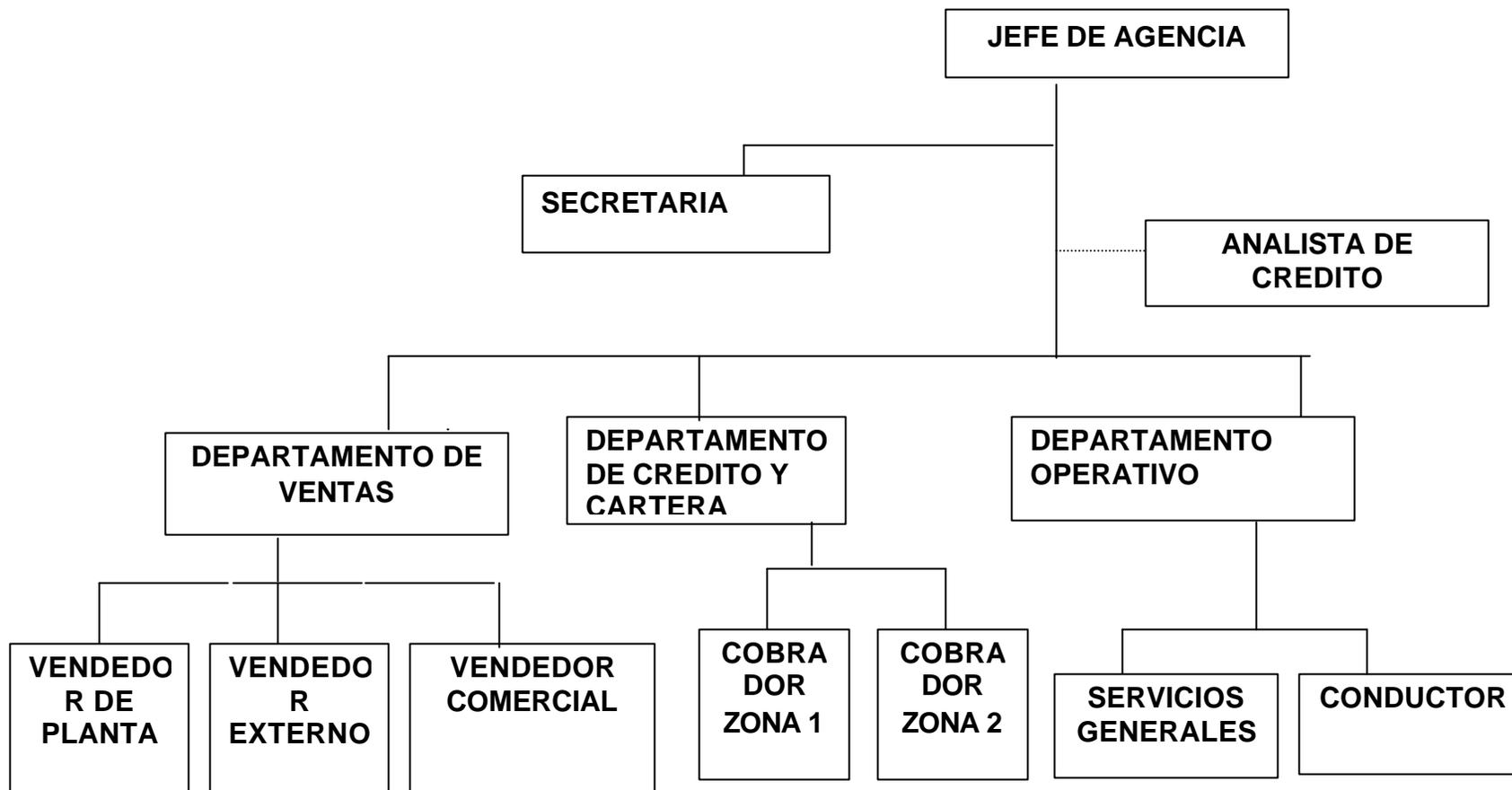
?? Se realizaran programas de capacitación en cuanto a atención al cliente. Estas capacitaciones se harán al momento en que un empleado ingrese a trabajar y para empleados antiguos de harán mensualmente.

Esto con el fin de que conozcan cuales son la funcione, manejo y atención que se debe prestar al cliente y a los artículos.

?? Se llevara a cabo reuniones ordinarias y extraordinarias, con todo el personal que labora dentro y fuera de la Agencia, para analizar y evaluar el funcionamiento y manejo de la misma, al igual que evaluar el desempeño de cada uno de los miembros de la organización.

?? Para el personal que labora en la Agencia, se crearan programas recreativos y culturales, de manera dinámica y participativa; con el fin de integrar mas al grupo de trabajo y motivarlo a seguir adelante.

15.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



- DEPARTAMENTO DE VENTAS

+ Objetivo General: mejorar e incrementar las ventas

+ Objetivos Específicos:

?? Lograr que nuestros productos sean reconocidos y aceptados por nuestros clientes.

?? Capacitar al personal de ventas en cuanto a atención al cliente.

?? Mejorar el servicio de atención al cliente.

?? Mejorar las ventas capacitando al personal.

- DEPARTAMENTO OPERATIVO

+ Objetivo General: prestar los servicios adicionales de una manera eficiente y eficaz.

+ Objetivos Específicos:

?? Colaborar con el orden, aseo y mantenimiento de las instalaciones de la Agencia.

?? Cumplir con las órdenes impartidas por el Jefe de Agencia.

?? Llevar la mercancía correspondiente a su destino

- DEPARTAMENTO DECREDITO Y CARTERA

+ Objetivo General: lograr recuperación de cartera morosa a corto plazo.

+ Objetivos Específicos:

- Visitar de manera permanente a clientes morosos.

- Proporcionarle a los clientes morosos financiación y refinanciación de créditos en mora.

- Hacer un análisis minucioso de los créditos antes de ser otorgados.

16. IMPLEMENTACION DEL PLAN

16.1 UN ENFOQUE PARA LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

“La planeación efectiva de los recursos humanos es un proceso de análisis continuo de las necesidades de recursos humanos de la organización, en medio de las condiciones cambiantes y el desarrollo de las actividades necesarias para satisfacerlas (Walker, 1980). Básicamente, esta planeación es un proceso dividido en dos partes:

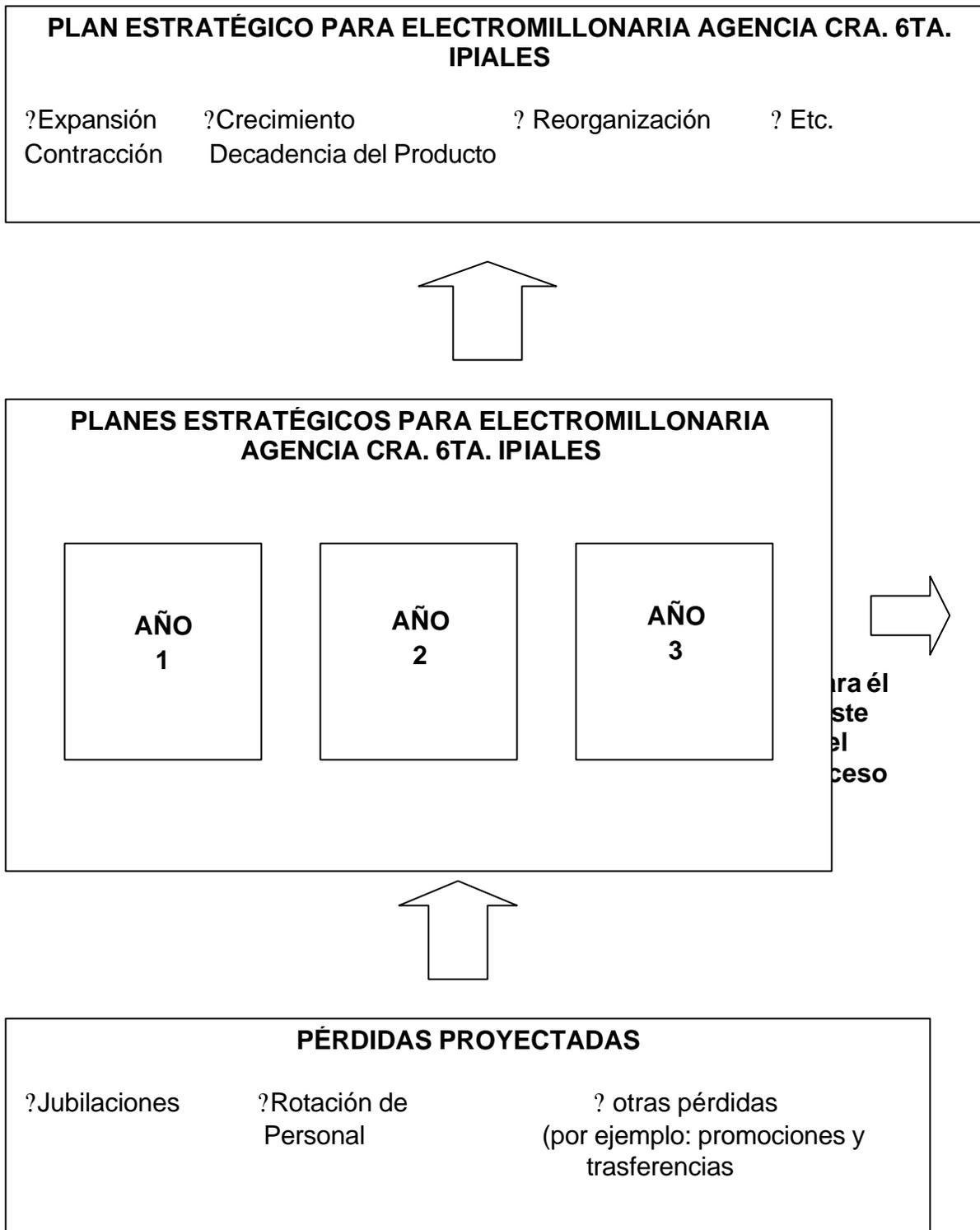
?? La primera consiste en pronosticar que recurso humano tiene la organización y cuales va a necesitar anualmente para satisfacer las metas esbozadas en el plan estratégico.

?? La segunda parte, en términos más sencillos, consiste en desarrollar un plan funcional para cerrar la brecha identificada en la primera parte, en forma oportuna y eficiente en cuanto a costos.

16.1.1 El pronóstico del Recurso Humano. En la figura siguiente se presenta un modelo para la planeación de recursos humanos, el cual comienza con “el pronóstico del recurso humano”, en donde anualmente se identifican con sumo cuidado los recursos humanos necesarios para la ejecución de diversos aspectos del plan estratégico.

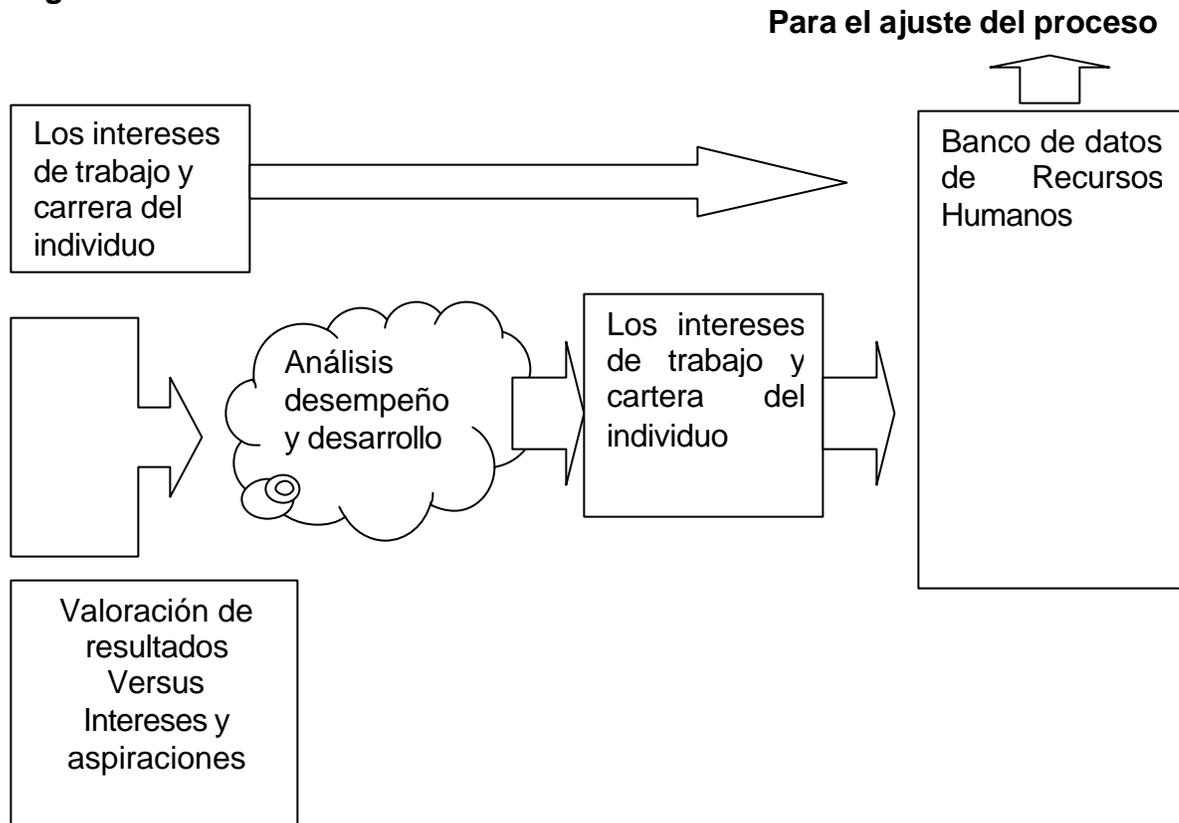
Para Electromillonaria Agencia Cra. 6ta. Ipiales, el pronóstico es tres años, en donde se identificará cada año las necesidades y se corregirán al agregar los requerimientos de recursos humanos los reemplazos necesarios ocasionados por diversos aspectos como jubilación, rotación de personal, cambios de personal, etc.

Figura 2. Plan estratégico para Electromillonaria Agencia Cra 6ta. Ipiales.



16.1.2 El Inventario del Recurso Humano. El siguiente paso consiste en efectuar un inventario cuidadoso de los actuales recursos humanos de la organización sobre una base individuo por individuo: cuales son los intereses con respecto a la carrera y el trabajo de cada persona, en especial en la medida en que estos ejerzan impacto en la Agencia, y de que manera se compara el desempeño real de cada individuo con sus intereses y aspiraciones. Estas comparaciones deben ser el punto de concentración de los análisis regulares de desempeño/ desarrollo entre los empleados y gerentes con el involucramiento de los especialistas en recursos humanos.

Figura 3. Recurso humano.

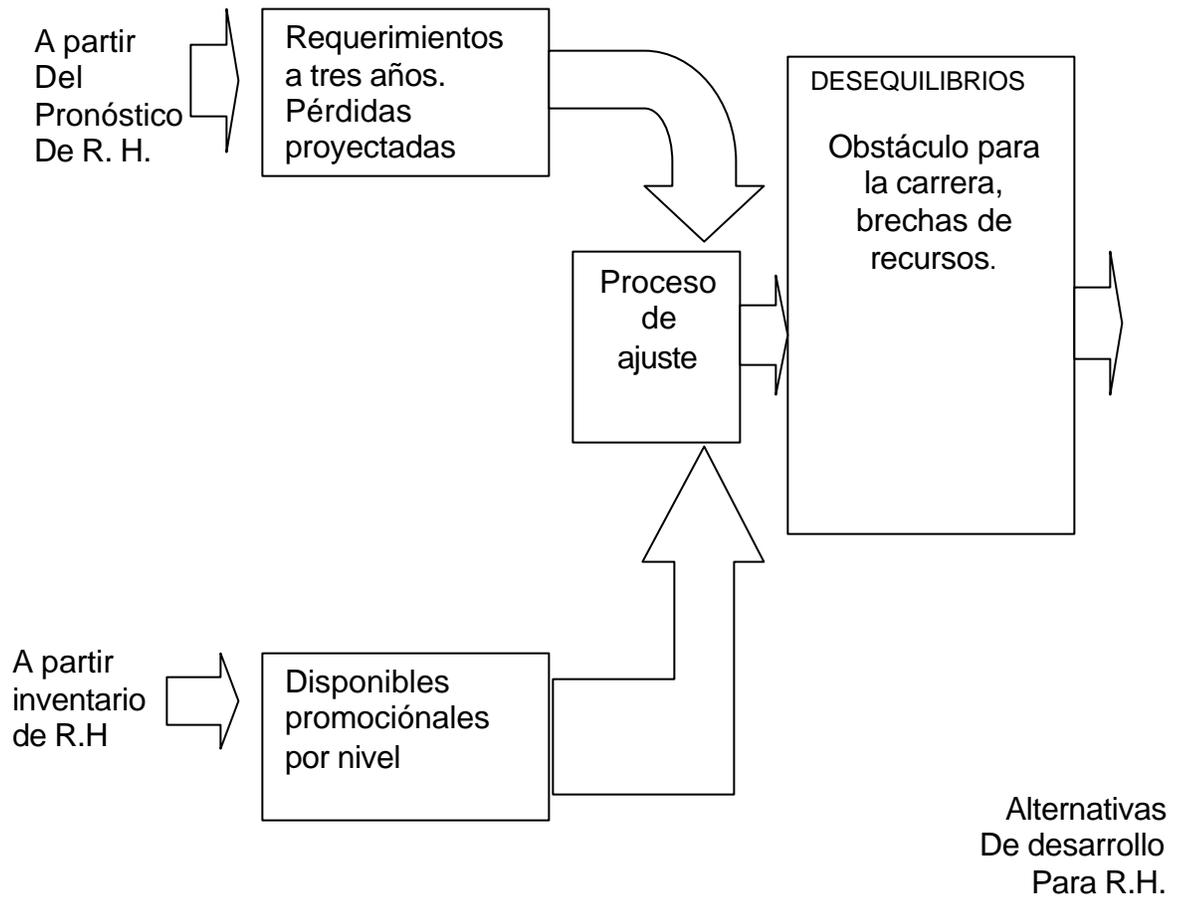


16.1.3 El Ajuste de la Oferta y la Demanda de Recursos Humanos. Resulta necesario que estos análisis se concentren en las oportunidades potenciales que existen para el individuo, producto del proceso de planeación estratégica, y lo que éste y la organización necesitan realizar con el fin de lograr que estos planes den frutos.

Una vez que la organización identifica su oferta y su demanda de recursos humanos para el marco de tiempo de la planeación estratégica, es necesario ajustarla e identificar los desequilibrios. La oferta de los recursos humanos actuales puede no ser adecuada para satisfacer la demanda de la organización, especialmente en periodos de rápido crecimiento, o puede ser demasiado amplia.

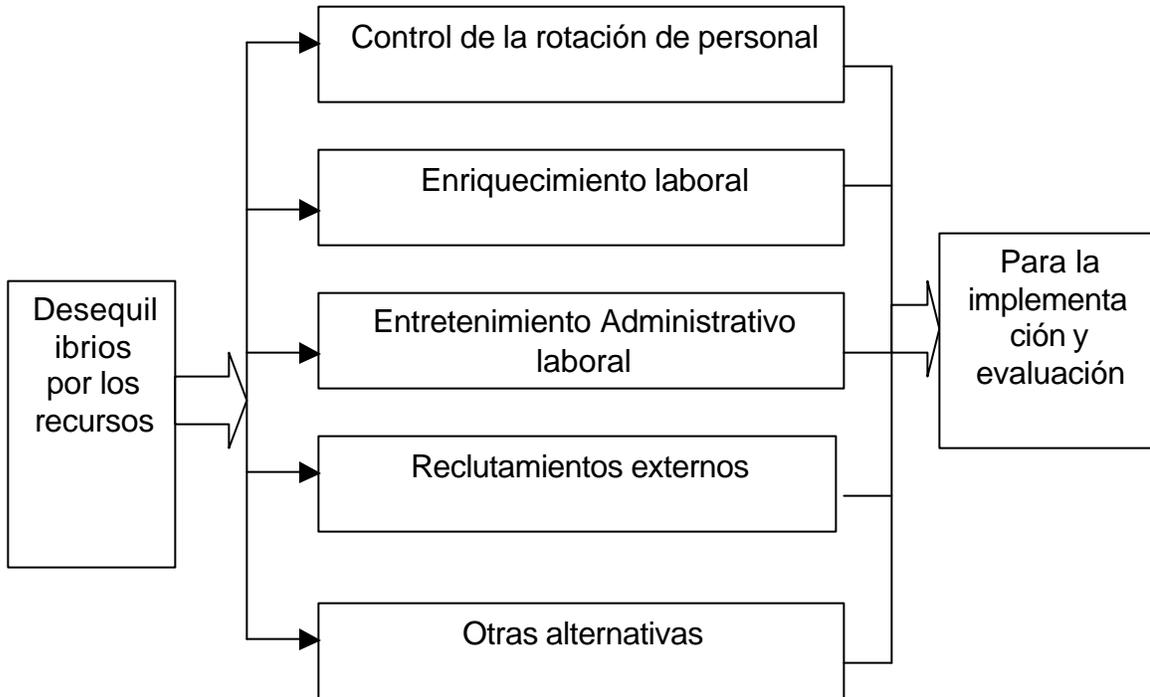
Existen circunstancias en las cuales se presentan ambas condiciones al mismo tiempo. Por ejemplo: cuando productos o servicios obsoletos se encuentran en un proceso gradual de discontinuidad, se introducen nuevos productos o servicios y el suministro de lo nuevo exige habilidades novedosas y diferentes que no puede aprender la fuerza laboral actual. Evidentemente, la introducción de la robótica en las organizaciones y computadores esta generando este tipo de condición.

Figura 4. Oferta y la demanda de Recursos Humanos.



16.1.4 Alternativas de Desarrollo para Recursos Humanos

Figura 5. Alternativas de Desarrollo para Recursos Humanos



Esto permitirá que la agencia Electromillonaria pueda darse cuenta de que el Talento humano con el que cuenta es muy valioso y hay que sacar provecho de éste, para así poder desarrollar estrategias que permita que el recurso humano con el que cuenta pueda desempeñarse de la mejor manera en los cargos que cada individuo asume.

Al igual que concienciar al gerente que el recurso humano es vital para que la Agencia progrese y desarrolle sus objetivos de una manera eficiente y eficaz.

16.1.5 VALOR DE LA IMPLEMENTACION DEL PLAN

Cuadro 5. Valor de Implementación.

AÑOS	EXPERTOS	CAPACITACION DE PERSONAL	VALOR DEL PLAN
2003	20.000.000	50.000.000	120.000.000
2004	30.000.000	70.000.000	150.000.000
2005	50.000.000	100.000.000	200.000.000

17. DECISION ESTRATEGICA

17.1 ESTRATEGIAS RECOMENDADAS

17.1.1 Elaboración y Ejecución de Campañas Publicitarias para la Agencia Cra. 6ta de la Ciudad de Ipiales. Se refiere a la necesidad que tiene la Agencia, de cubrir con publicidad los segmentos de mercado a los cuales no se ha encaminado su atención. Además, lo que busca es acaparar la mayor parte del mercado posible, para de esta manera posicionarse como empresa líder en la comercialización de electrodomésticos y muebles.

17.1.5 Realizar Caravanas de publicidad recorriendo todos los sectores de la exprovincia de Obando y el país vecino Ecuador. Esto es con el fin de dar a conocer la Agencia como tal y los artículos que esta ofrece con el fin de acaparar más clientes nuevos y atraer a los ya existentes.

17.1.3 Establecimiento de Cursos de Capacitación Orientados a las Fuerzas de Ventas. Teniendo en cuenta que existen diferentes cursos de capacitación para el personal, en general, con este aspecto se quiere hacer énfasis en el Talento Humano; especialmente de ventas, quienes son los que mantienen contacto directo con los clientes, por consiguiente, si se logra una atención excelente por parte de los vendedores será mucho más fácil retener clientes actuales y capturar en gran medida los potenciales.

17.1.4 Fortalecimiento de la Imagen Corporativa ante la Comunidad en General. Dentro de este punto, se incluye estudios enfocados hacia su objetivo que es el de fortalecer la imagen de “Electromillonaria Agencia Cra, 6ta de la ciudad de Ipiales”, en la mente del cliente como la mejor Agencia comercializadora de electrodomésticos y muebles.

17.1.5 Estudio de Competitividad Frente a las Empresas más Fuetes. Se necesita este tipo de estudio, por cuanto la Agencia necesita conocer mas detalladamente la competencia, debido a la falta de información; por tanto, esto hace que la misma tienda a ser vulnerable.

17.1.6 Estudio Interno con el Fin de Modificar la estructura de Cartera. Es de vital importancia enfocar la atención al mejoramiento de la cartera, que maneja la Agencia; ya que a pesar de que esta cuenta con un buen posicionamiento en el mercado, necesita mejorar el manejo de la cartera y de esta manera recuperarla en gran parte.

17.1.9 Implementación de Servicio Técnico en la ciudad de Ipiales. Es de vital importancia que la Agencia cuente con la prestación de servicio técnico en la ciudad de Ipiales, ya que esto permitirá que los electrodomésticos puedan ser reparados y entregados de manera oportuna y rápida.

17.2 DIFUSION DEL PLAN

La aplicación de toda técnica nueva en la Agencia, el cambio en cualquiera de sus aspectos administrativos, requiere de un proceso de capacitación a través del cual tanto los directivos como el personal pleno de la Agencia conozcan las bondades del cambio a efectuar; el esfuerzo que cada uno de los que laboran debe aportar para que esto se lleve a cabo y sobre todo particular con sus ideas y sugerencias, en la forma como este puede adoptar a esta Agencia y a sus clientes.

Este proceso incluye charlas, talleres, seminarios de capacitación, avisos, etc.

18. CONCLUSIONES

?? La historia de Electromillonaria, muestra el desarrollo evolutivo de una agencia proyectada en el sector comercial, caso especial la comercialización de muebles y electrodomésticos.

?? Dentro de la Agencia Electromillonaria es posible implementar estrategias y herramientas administrativas que garanticen el éxito organizacional posicionamiento y competitividad.

?? El sector comercial, especialmente en Ipiales se encuentra saturado de competencia que en la medida que pasan los años se torna agresiva; por ende Electromillonaria implementa un plan donde sus estrategias su calidad, y sus principios jalonan el éxito comercial.

?? Para la agencia, es de vital importancia considerar factores internos y externos en su conjunto teniendo siempre en cuenta que sus metas y objetivos sean cumplidos a corto, mediano y largo plazo.

?? A Electromillonaria, se le proporciona un plan estratégico donde se busca mejorar la organización en su conjunto.

?? Con la implementación de una Misión y una Visión propia para la agencia, le permitirá al personal tener conocimiento de cual es su razón social y que pretende lograr en un futuro.

?? La implementación de objetivos le permite afianzar en el desarrollo de las metas propuestas y el logro de sus actividades.

?? La implementación de estrategias como la ejecución de campañas publicitarias permitirá a la organización mejorar el nivel de ventas y la participación de esta dentro de un mercado altamente competitivo.

?? Otro aspecto importante es la capacitación adecuada al personal de trabajo el cual contribuirá al fortalecimiento de este en el desempeño de sus labores y así mismo tener mayor sentido de pertenencia hacia la Empresa.

?? El contar con herramientas necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes es importante, por esto la implementación de servicio técnico en Ipiales es una estrategia importante que le permitirá a la empresa agilizar su servicio.

?? La planeación estratégica permitirá a la Empresa mejorar su direccionamiento y posición dentro del mercado y lograr ser la mejor.

19. RECOMENDACIONES

?? La “Planeación Estratégica”, es un proceso de largo plazo, por esto la Administración no debe desesperarse si durante su ejecución los resultados no se dan de forma inmediata.

?? Antes de dar a conocer el “Plan Estratégico”, a todo el personal, es necesario educarlos en los beneficios tanto individuales como organizacionales que van a traer la implementación y minimizar la resistencia que se pueda presentar ante este campo.

?? El “Plan Estratégico” debe ser difundido a todos los niveles de la Agencia, de tal manera que todos lo conozcan, lo comprendan y en su ejecución sean partícipes de ello.

BIBLIOGRAFIA

BARKER, J.A. Paradigmas: El negocio de descubrir el futuro: pronósticos de los negocios, éxito en los negocios. Mc Graw Hill. Santa Fé de Bogotá : 1995, 258 p.

CHIAVENATO I.. "Introducción a la Teoría General de la Administración". Mc Graw Hill. Santa Fé de Bogotá : Cuarta edición. 1995, 880 p.

DONELLY, J, H; GIBSON, J. L, e Ivanocovich, J. M. Fundamentos de dirección y administración de empresas. Addison – wesley Iberoamericana. Buenos Aires : Octava edición. 1994, 848 p.

DRUCKER, P. Drucker, su visión sobre: La Administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. Norma. Barcelona : 1996, 318 p.

ELECTROMILLONARIA, Agencia Cra 6ta. Ipiales.

GOODSTEIN, L; NOLAN, T. M. Y PFEIFFER, W. J. Planeación Estrategia Aplicada: Una guía completa: como desarrollar un plan que realmente funcione.. MC Graw Hill, Santa Fé de Bogotá : 1998. 442 p.

MENDOZA, JOSE MARIA. "Las Funciones Administrativas, Un Enfoque Estratégico y Táctico".Ediciones Uninorte, Colombia : Edinalco Ltda. 1985.. p. 387

ANEXOS

ANEXO A. Herramientas Administrativas

MANUAL DE FUNCIONES

INTRODUCCION

La “Empresa Electromillonaria Agencia Cra. 6ta. de la ciudad de Ipiales”, con su propio manual de funciones, busca que cada uno de los componentes de la parte administrativa: cartera, ventas y operativo, comprenda cual es el objetivo de su trabajo; identificándolo en forma activa, determinando cual es el logro dentro del grupo, para que así aporten mas en la obtención de un fin común que se planifique.

Este manual ha sido elaborado, para que cada nuevo integrante del personal de la Agencia, reciba la respectiva inducción por su jefe inmediato y conozca cuales son sus funciones a través del contenido de este manual, para acatar, respetar y cumplirlo.

ASPECTOS GENERALES

La Administración actual de la Agencia Electromillonaria Cra. 6ta. Ipiales, ha fijado como una de sus principales metas, la obtención de la habilitación para la comercialización de electrodomésticos y muebles de marcas reconocidas y excelente calidad, en el municipio de Ipiales y la Exprovincia de Obando.

Para llegar a este fin, debe cumplir primero todos los requisitos legales exigidos por la ley, para su libre funcionamiento en el comercio.

Segundo, la Agencia, debe mantener guardado todos los archivos que son de vital importancia para esta, al igual que documentos, papeles, entre otros; entre estos archivos debe contener el manual de funciones.

En forma general se puede decir que la Agencia tiene 2 objetivos fundamentales:

?? Objetivo Especifico. Son aquellos para lo cual fue creada la Agencia como comercializadora que es: “Ofrecer a los clientes los mejores Electrodomésticos y muebles de las mejores marcas de excelente calidad a buen precio y brindando, además, una buena atención al cliente”.

?? Objetivo Común. Maximizar el rendimiento en el servicio (esfuerzo en el recurso humano, capital) y obtener mayor rentabilidad, convirtiéndonos en Empresa líder.

En la Planeación de la Estructura Administrativa, se encuentra la solución a todos los problemas o exigencias diferidas, esto se obtiene repartiendo las funciones para cada persona que labora en la Agencia.

Esta distribución se planea considerando las condiciones existentes para llegar a todos las metas que inicialmente se formularon.

La Planeación de la estructura Administrativa de la Agencia se fundamenta en los siguientes puntos:

?? Conocimiento claro de los objetivos de la Agencia.

?? Conocimiento claro de los deberes y derechos que recae sobre cada uno de los miembros de la Agencia.

?? Conocimiento de los recursos que dispone la Agencia para su funcionamiento.

?? Determinación de las funciones necesarias para lograr los objetivos.

?? Tener preciso las funciones del personal de la Agencia en la comercialización y venta de Electrodomésticos y muebles.

Las funciones para cada cargo son las siguientes:

?? **CARGO:** “JEFE DE AGENCIA”.

?? **CODIGO:** 001.

?? **DEPENDENCIA:** ADMINISTRATIVA.

?? **NIVEL:** DIRECTIVO

?? **PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO:** Cumplir los requisitos y funcione establecidos por la Agencia.

?? **DESCRIPCION DE FUNCIONES:**

- Liderar en forma hábil todas las actividades de Planeación, Ejecución de Control, para lograr los objetivos que se fijo la Agencia.
- Vigilar las operaciones comerciales al Objeto Social.
- Representar la sociedad ante funcionarios y ante toda clase de autoridades del orden Administrativo y Jurisdiccional.
- Autorizar con su firma todos los documentos públicos o privados que deban otorgare en el desarrollo de las actividades sociales e interés de la misma.

- Nombrar, contratar, orientar y remover de acuerdo con las disposiciones vigentes, los empleado de la sociedad, el cual esta bajo su inmediata subordinación e inspección.
- Cumplir con las órdenes e instituciones que le imparta la Asamblea General y Junta Directiva.
- Promover el oportuno recaudo de ingresos; ordenar y autorizar gastos en general; dirigiendo las operaciones propias de la Agencia.
- Responsable en el manejo y buen funcionamiento de la Agencia.
- Tener un amplio conocimiento del funcionamiento de la Agencia, para poder aplicar soluciones a los posibles problemas inconvenientes de la misma.
- Dirigir y coordinar con el personal de ventas la comercialización de electrodomésticos y muebles, al igual que la atención al cliente.
- Vigilar él cumplimiento de todas las normas y requisitos establecidos por estatutos, reglamentos, manuales, programas y otros que regulen el funcionamiento de la Agencia como tal.
- Todo lo necesario para hacer de la Agencia y su servicio un ente rentable, responsable y necesario en su campo.

?? REQUERIMIENTOS:

- Preparación profesional en Administración de Empresas, Administración Financiera, Comercio Internacional.
- Tener como mínimo un año de experiencia en cuanto a labor física.

+ CARGO: ANALISTA DE CREDITO

+ CODIGO: 002

+ DEPENDENCIA: CARTERA

+ PROPOSITO PRINCIPAL: Realizar las funciones de manera que se generen buenos créditos y al mismo tiempo buena cartera.

+ DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Liquidar pedidos (revisión)
- Realizar la respectiva capacitación a los vendedores nuevos.

- Llevar a cabo la respectiva facturación quincenal y mensual.
- Dar la aprobación a los pedidos que se encuentren completos.
- Realizar visitas oculares a deudores y codeudores.
- Llevar un control de cada cobrador.

+ REQUERIMIENTOS:

- Conocer la zona rural y urbana del municipio de Ipiales y la Exprovincia de Obando.
- Manejo y conocimiento de Cartera.
- Buena presentación Personal.
- Buena atención y manejo de expresión oral.

+ CARGO: SECRETARIA

+ CODIGO: 003

+ DEPENDENCIA: ADMINISTRATIVO

+ PROPOSITO PRINCIPAL: servir de apoyo en las actividades administrativas ha desarrollar en la Agencia.

+ DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Mantener la organización de la oficina en completo orden, velando por su buena marcha.
- Será quien reciba y efectúe las comunicaciones telefónicas y comunicara las mismas a quien se solicite.
- Elaboración de recibos d pago de los clientes.
- Encarada de descargar los recibos en las tarjetas del cliente; llevando un control de las cuotas de pago.
- Llevar registro de las cuentas canceladas en el día, en un talonario de recaudos.
- Elaboración de servicios técnicos de los equipos que sufren algún daño y deben enviarse a reparación.
- Elaboración de caja diaria de todo el efectivo realizado en el día.

- Elaboración y envío oportuno de la correspondencia.
- Organizar el archivo de la Agencia, llevando todos los documentos, registros, contratos, resoluciones, y demás papeles de la misma.
- Llevar un archivo de cada uno de los empleados de la Agencia.
- Mantendrá permanentemente informado al Jefe de Agencia, sobre los asuntos de su administración.
- Realizar llamadas diarias de recordatorio a los clientes que tienen saldos pendientes y que su fecha de pago se haya vencido.
- Ser responsable del pago de los servicios de agua, luz, teléfono, y pago de los seguros a los cuales están afiliados los empleados.
- Cumplir las órdenes e instrucciones impartidas por su jefe inmediato.
- Organizar las reuniones que se lleven a cabo por orden de su jefe inmediato.
- Recibir las facturas de pago y el dinero que llevan los cobradores.
- Revisar que todos los pedidos estén completos, para facturarlos y enviarlos a la matriz principal.
- Encargarse del abastecimiento de papelería y suministros de aseo.
- Elaborar toda clase de oficios, ya sean cartas laborales, certificados, constancias, memorandos, etc.
- Manejo de la caja y verificación del dinero que ingresa a la Agencia, al igual que control del que sale.
- Llevar los datos estadísticos y financieros de la Agencia.
- **REQUERIMIENTOS:**
- Técnico en secretariado ejecutivo y sistematizado.
- Excelente presentación personal.
- Excelente manejo de comunicación con las personas.
- Experiencia mínima de un año.
- Referencias laborales.

- **CARGO:** VENDEDORES
- **CODIGO:** 004
- **DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO DE VENTAS

- **PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO:** Atender y asesorar al cliente en la decisión de compra y adquisición de los artículos que ofrece la Agencia.

- **DESCRIPCION DE FUNCIONES:**
 - Brindar una atención amable, respetuosa y cordial al cliente actual y futuro.
 - Asesorar a los clientes a través de catálogos de ventas, en cualquier producto que este desea; dándole a conocer la variedad de marcas, modelos, precios y calidad de los artículos.
 - Dar una demostración del producto que el cliente desea en cuanto a su funcionamiento y manejo, con una presentación visual de los artículos.
 - Indicar y concretar las formas de pago para la adquisición de los artículos.
 - Llenar adecuada y correctamente el pedido, anexando los documentos exigidos para la compra.
 - La prestación del servicio en cuanto a la atención al cliente debe ser eficiente y eficaz; abordando estrategias de venta para que esta sea exitosa.
 - Mantener una buena presentación personal.
 - Actualizar y llevar las listas de precios de los artículos a ofrecer.
 - Portar tarjetas de presentación para el cliente.
 - Tener actualizado los catálogos y lista de precios.
 - Contar con las herramientas necesarias para la demostración de electrodomésticos.

+ REQUERIMIENTOS:

- Bachiller académico.
- Tener experiencia en ventas con una trayectoria de un año.
- Referencias personales.
- Excelente presentación personal.

- **CARGO:** COBRADOR
- **CODIGO:** 005
- **DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO DE CARTERA

- **PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO:** Mantener las cuentas de cobro al día de los diferentes clientes de la zona a la cual esta a cargo.

- **DESCRIPCION DE FUNCIONES:**

- Cobrar oportunamente a los clientes, quienes no pueden pagar su saldo o cuotas en la Agencia.
- Entregar el recibo de pago al cliente.
- Presentar los reportes de cobro diario a la secretaria.
- Llevar un control y registro de las cuentas canceladas.
- Cumplir con las correrías correspondientes a cada zona, visitando a los clientes que a cada cobrador le corresponden.
- Realizar él debido cobrar de los clientes de cada zona, reportándolos al analista de crédito.
- Descargar los recibos de las cuentas cobradas en su tarjeta de cobro.
- Llevar un control de las cuentas de clientes atrasados.
- Entregar informe diario a la Agencia de las labores realizadas al finalizar la jornada laboral.

+ **REQUERIMIENTOS:**

- Bachiller Académico.
- Contar con una moto la cual debe estar en perfectas condiciones.
- Tener papeles al día de su implemento de trabajo.
- Conocer las zonas de la ciudad de Ipiales y la Exprovincia de Obando.
- Referencias personales.

+ **CARGO:** CONDUCTOR

+ **CODIGO:** 006

+ **DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO OPERATIVO

+ PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO: transportar la mercancía a su respectivo destino, de manera rápida y oportuna; al igual que llevar al personal de ventas a los destinos fijados.

+ DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Tener todos los documentos al día para poder ejercer su labor de trabajo, al igual que documentos completos del vehículo que se exigen para prestar el servicio.
- Mantener el vehículo en perfecto estado y cuidarlo con todo el profesionalismo posible.
- Responder por el vehículo asignado, para que este siempre en buen estado mecánico y de aseo.
- Responder ante las autoridades de tránsito y la Agencia, por infracciones a las normas, reglamentos, y demás disposiciones; Cuando la infracción cometida sea de irresponsabilidad en su labor.
- Hacer frente a los accidentes, llevando a la persona afectada a un centro hospitalario, como lo exige el seguro del vehículo.
- Desarrollar sus labores de trabajo en buen estado físico y óptima presentación personal.
- Acatar y cumplir las órdenes que se le imparta por la Agencia, para realizar su trabajo.
- Transportar la mercancía y entregarla oportunamente a su destino.
- Llevar consigo las facturas de la mercancía que se trae de bodega y cerciorarse de que este completa y en perfecto estado.
- Avisar con tiempo su ausencia y de manera justificada, para evitar inconvenientes en la planeación del trabajo.
- No ingerir drogas o bebidas alcohólicas, en horario de trabajo.
- Cumplir con las normas del código de tránsito y los requerimientos operativos de la Agencia.

+ REQUERIMIENTOS:

- Tener licencia de conducción.
- Ser mayor de 18 años.
- Contar con experiencia en el campo.

+ **CARGO:** SERVICIOS GENERALES

+ **CODIGO:** 006

+ **DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO OPERATIVO

+ **PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO:** mantener el orden y buena presentación de la Agencia, con la dotación de suministros de aseo; al igual que colaborar en las actividades a desarrollar en la misma.

+ **DESCRIPCION DE FUNCIONES:**

- Realizar las labores de aseo y limpieza, de toda la agencia; Manteniéndola en buenas condiciones.
- Contar con los implementos de aseo necesarios, para llevar a cabo sus labores.
- Mantener ordenados y limpios los electrodomésticos y demás productos de la Agencia.
- Colaborar en la cancelación de consignaciones, recibos y demás papeles concernientes a la Agencia.
- Ser responsable en el cumplimiento de sus labores.
- Colaborarle al personal de trabajo, en diligencias netamente laborales y concernientes a la Agencia.
- Prestar el servicio de cafetería a todo el personal de la Agencia.
- Demostrar cultura y respeto, hacia las personas que están a su alrededor.
- Acatar y cumplir las órdenes que se impartan por la Agencia, para realizar su trabajo.

+ **REQUERIMIENTOS:**

- Bachiller Académico.
- Excelente presentación personal.
- Referencia personal y laboral.

+ **OTROS CARGOS Y FUNCIONES:**

Este manual de funciones, queda expuesto a la posibilidad de ser reformado, en nuevos caros, una vez que la Agencia inicie actividades en su propio control.

Para algunos casos, se crearan las funciones afines a cada cargo; para completar un manual de funciones que contenga todos los aspectos administrativos de la Agencia "ELECTROMILLONARIA Cra: 6ta: IPIALES".

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

DISPOSICIONES GENERALES

El presente Reglamento Interno de Trabajo, diseñado para "ELECTROMILLONARIA AGENCIA Cra. 6ta. IPIALES"; de actividad comercial, con domicilio en la Cra. 6ta. No. 10-22 de la ciudad de Ipiales; obliga tanto a la Agencia como a sus trabajadores cumplir con las normas generales, leales y especiales que regulan las relaciones entre la Agencia y el personal de trabajo administrativo y operativo.

Este contrato, hace parte de los contratos individuales de trabajos escritos y verbales. O celebrados con todos los trabajadores, salvo estipulación en contrario que solo puede ser favorable al trabajador. (Art. 104-106-107-108- Ord. 1 del Código Sustantivo de Trabajo).

CAPITULO I

CONDICIONES DE ADMISION

- **ART. 1: DOCUMENTOS:** quien aspire a obtener un cargo en esta Agencia, deberá presentar, solicitar por escrito al patrono y acompañar la solicitud de los siguientes documentos:

?? Hoja de vida con su respectiva fotografía.

?? Fotocopia de Libreta Militar (Hombre)

?? Fotocopia de la Cedula de Ciudadanía.

?? Certificado de Estudios.

?? Constancia de trabajos anteriores.

CAPITULO II

TRABAJADORES: ACCIDENTALES, OCASIONALES O TRANSITORIOS

- **ART. 2:** por regla general, los contratos de trabajo en la Agencia, se suscribirán a término fijo y se deben constatar por escrito. La Agencia llevara un registro de los trabajadores, el cual contendrá los datos correspondientes a las especificaciones de la labor contratada, fecha inicial de presentación de servicios y modalidades de su ejecución.

- **ART. 3:** no tiene carácter de trabajadores de la Agencia, sino, de trabajadores accidentales o transitorios; los que se ocupen de labores de corta duración, no mayor de dos (2) meses y especialmente para contratos de publicidad.

- **ART. 4:** el personal que contrate la Agencia, para labores ocasionales o transitorias; gozaran de todas las prestaciones de la ley.

CAPITULO III

JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO

- **ART. 5: Duración de la Jornada:** el horario de trabajo será de Lunes a Domingo y festivos, laborando de lunes a Viernes en la mañana de 8:00 a 12:30; en la tarde de 2:00 a 7:00; Los días Sábados se laborara en jornada continua de 8:00a.m. a 7:00 p.m. y los días Domingos y Festivos se laboraran medio tiempo de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.
- **ART. 6:** cuando por fuerza mayor, el empleado no puede asistir, y que se determine la suspensión del trabajo por tiempo mayor a dos (2) horas, no puede desarrollarse la jornada dentro del horario anterior; se cumplirá en igual numero de horas distintas a la de dicho horario, sin que esto constituya trabajos suplementarios, ni aplique ninguna remuneración alguna.
- **ART. 7: Excepción Especial:** el numera de hora señaladas en el horario anterior, podrá ser elevado por orden de la Superiores, sin el permiso del Ministerio de Trabajo.
- Por razón de fuerza mayor ocasos fortuitos indispensables para el cumplimiento del trabajo, para lograr el desarrollo normal de las actividades de la Agencia, sin ninguna perturbación grave. Esta aplicación constituye trabajo suplementario de horas extras, por lo tanto serán remunerados de acuerdo al valor establecido previamente.
- **ART. 8:** cualquier variación o suspensión de una jornada laboral en la Agencia; deberá contar con la aprobación y autorización escrita del Jefe de Agencia.
- **ART. 9:** el trabajo Suplementario, sea diurno o nocturno; se liquidara con el recargo respectivo establecido por las leyes Nacionales.

CAPITULO IV

DIAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIOS

- **ART. 10:** serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y los días de fiesta, que sean reconocidos como tales en nuestra Legislación laboral de acuerdo al calendario oficial.
- **ART. 11:** la Agencia solo estará obligada a remunerar el descanso dominical a los empleados que cumplan su jornada laboral o que hayan faltado con justa causa o por disposición de la misma.

- **ART. 12:** cuando no se trata de salario fijo, sino de tarea o de obra, el salario computable para los efectos de la remuneración del descanso dominical; es el promedio de lo devengado por el empleado en la semana inicialmente anterior, tomando en cuenta los días laborados.

CAPITULO V

PERMISOS, LICENCIAS Y VACACIONES REMUNERADAS

- **ART. 13: Permisos:** la Agencia concederá a sus empleados, permisos necesarios que se justifiquen para su no-asistencia con la debida oportunidad y que el numero de los que se ausentan no sea tal, que perjudique el normal funcionamiento de la Agencia.

- **ART. 14: Licencia de Maternidad:** toda empleada en estado de embarazo, tiene licencia de doce (12) semanas remuneradas en época de parto.

- **ART. 15: Licencia por Enfermedad:** en caso de incapacidad comprobada para desempeñar sus labores ocasionadas por enfermedad, los empleados tendrán derecho a que se les otorgue "licencia por enfermedad"; por el tiempo que dure la incapacidad expedida por la EPS.

- **Art. 16:** los empleados que hubieren prestado sus servicios a la Agencia, durante un año continuo o discontinuo, tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.

+ **PARAGRAFO: Avisos:** el Jefe de Agencia, tiene que dar a conocer al empleado con quince (15) días de anticipación la fecha en que le concederá vacaciones.

+ **PARAGRAFO: Requisitos:** la Agencia llevara un requisito especial de vacaciones, en el que anotaran la fecha en que ha ingresado el empleado; la fecha en que inicia y termina; el disfrute de vacaciones y el tiempo de servicio por el cual se concede. De las acumulaciones convenidas deberá llevarse también un registro especial.

- **ART.17: Acumulación:** para la acumulación de vacaciones se tendrá en cuenta que:

- El trabajador deberá gozar anualmente por lo menos de seis (6) días hábiles de vacaciones efectivas, las que no son acumulables.

~~///~~Respecto a los días restantes de vacaciones, se puede convenir su acumulación hasta por do (2) años.

~~///~~Si el empleado disfruta de seis (6) días de vacaciones en un año, se presume que acumula los días restantes de vacaciones a los posteriores.

- **ART. 18:** Cuando existan contratos inferiores a un año, el empleado tendrá derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado, cualquiera que sea este.

CAPITULO VI

SALARIO MINIMO Y CONVENCIONAL

- **ART. 19:** el jefe de Agencia, una vez admitido al empleado, convendrá con él, lo relativo al salario que le corresponda de acuerdo a lo ya establecido en la Agencia; siempre teniendo en cuenta el salario mínimo legal.
- **ART. 20: Salario Mínimo:** el salario mínimo diario, se preestablece para los empleados que laboren la jornada máxima legal no inferior a 48 horas semanales. Para quienes trabajan en jornadas inferiores, regirá el salario mínimo legal o el convenido en proporción al número de horas laboradas.
- **ART. 21: Lugar de Pago:** salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuara en el lugar donde el empleado labora.
- **ART. 22:** en todo contrato que celebre el Jefe de Agencia, con los empleados, se debe especificar la forma de pago de los salarios, es decir, si estos se cubren totalmente en dinero o parte en especie; de tal manera que quede claramente determinada la forma de efectuar los pagos.

CAPITULO VII

PREESCRIPCIONES DE ORDEN

- **ART. 23: Orden Jerárquico:** para efectos de identificación de autoridad, disciplina y ordenamiento; la Junta Directiva, tiene su representante de Agencia que es el Jefe de Agencia, de quien depende todo el personal de la entidad.

- ART. 24: OBLIGACIONES ESPECIALES DEL GERENTE

+ En su condición de Empleador:

- Poner a disposición de los empleados, salvo estipulación en contrario, los instrumentos y herramientas necesarias para la realización de sus labores.
- Afiliar a los empleados a entidades de seguridad social y caja de compensación familiar.
- Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del empleado a sus creencias y sentimientos.

- Dar al empleado que lo solicite a la espiración del contrato, una certificación, donde conste: El tiempo de servicio, la índole d labor y el salario devengado e igualmente, haberle practicado un examen con certificación sobre el particular.
- Cumplir con el reglamento de seguridad e higiene, con el fin de procurar las condiciones y medios que garanticen la protección a los empleados.
- Cumplir con este reglamento, manteniendo el orden, moralidad y respeto a las leyes.

+ ART. 25: OBLIGACIONES ESPECIALES DE LOS TRABAJADORES:

- Realizar personalmente las labores encomendadas, en bs términos estipulados, observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes que se impartan en la Agencia.
- No comunicar a terceros, salvo autorización previa de la autoridad competente, las informaciones que tenga de su trabajo; especialmente, las que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la misma Organización.
- Conservar o restituir en buen estado, salvo por deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan facilitado; procediendo a denunciar de inmediato las perdidas daños que ocurran de los elementos su cargo.
- Guardar rigurosamente la moral, y no faltar al respeto en las relaciones con sus superiores y compañeros de trabajo.
- Ejecutar los trabajos que se confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- Hacer las observaciones, reclamos, solicitudes, a que haya lugar por el conducto regular; de manera fundada, comedida y respetuosa.
- Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo y la conducta general que se debe observar en el desempeño de sus labores.
- Brinda la mejor atención y buen trato a los usuarios y/o clientes; teniendo en cuenta que hacia ellos están dirigidos los objetivos.

+ ART. 26: PROHIBICIONES PARA EL JEFE DE AGENCIA:

- Deducir, retener o compensar, durante el ejercicio del contrato su malgumen del monto de los salarios, prestaciones y dinero que correspondan a los empleados, sin autorización previa escrita de estos; para cada caso sin mandato judicial.
- Exigir o aceptar dinero del empleado, como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de este.

- Limitar o presionar en cualquier forma, a los empleados en el ejercicio de su derecho de asociación.
- Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político; dificultarle o impedirle el ejercicio del derecho de sufragio.
- Hacer, autorizar, o tolerar propaganda políticas en los sitios de trabajo.
- Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrínjalos derechos de los empleados, o que ofenda en sí su dignidad.
- Hacer despidos colectivos de empleados, o terminar labores total o parcialmente la autorización previa del ministerio de trabajo.

+ ART. 27: SÉ PROHIBE A LOS TRABAJADORES:

- Sacar de la Agencia cualquiera de los instrumentos de trabajo que se le suministren, sin previo aviso y autorización del Jefe de Agencia.
- Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo.
- Faltar al trabajo, abandonar el puesto de trabajo, sin justa causa de impedimento o sin autorización del Jefe de Agencia.
- Disminuir, intencionalmente el ritmo de trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas de trabajo, o incitar a su declaración o mantenimiento, sea que participe o no en ellas.
- Hacer colectas, rifas, suscripciones o cualquier clase de propaganda en el lugar de trabajo.
- Propiciar y fomentar insidias y malos entendidos del personal.
- Solicitar o recibir directamente o por interpuesta persona, gratificaciones, recompensas, como retribución por actos inherentes a su cargo; en especial exigir gratificaciones de los clientes por los servicios recibidos.

CAPITULO VIII

PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO

+ **Art. 28:** Antes de aplicar una sanción disciplinaria, el Jefe de Agencia debe dar al empleado inculpado, la oportunidad de ser escuchado con la asistencia de los compañeros de trabajo, dejando constancia escrita.

+ **ART. 29: ESCALA DE FALLAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS:**

- El retardo de quince minutos a la hora de entrada del trabajo, o la anticipación a la hora de salida, sin excusa suficiente y sin autorización de los superiores, se sancionara la primera vez con un llamado de atención verbal quien dejara constancia de ello por escrito; cuando el retardo ocurra por segunda vez y no cause perjuicio de consideración a la agencia, dará lugar a la llamada de atención por escrito, con copia a la hoja de vida; si reincide en el retardo por tercera vez, habrá lugar a una multa equivalente a la quinta parte del salario de un día; cuando por cuarta vez se incurra en el retardo, se sancionara con la suspensión del trabajo por termino de tres días.

- La falta total al trabajo durante un día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio con consideración a la Agencia, implica por primera vez suspensión en el trabajo, hasta por ocho días; por segunda vez, suspensión hasta por dos meses. La imposición de la sanción no excluye en que la entidad descuente el valor del tiempo dejado de trabajar.

- El daño material institucional o culposo, causado por el trabajador a los elementos o equipos de la Agencia; cuyo significado económico por evaluación del Jefe de Agencia, no justifique la terminación del contrato de trabajo, por quince días en caso de reincidencia de cualquier tiempo.

CAPITULO IX

TERMINACION DEL CONTRATO

+ **ART. 30: CAUSALES GENERALES DE LA TERMINACION DEL CONTRATO:**

- Muerte del trabajador.
- Mutuo consentimiento.
- Expiración del plazo pactado.
- Terminación de la labor contratada.

- Liquidación o clausura definitiva del establecimiento.
- Suspensión de las actividades por parte del empleador por mas de 120 días.
- Sentencia ejecutoria.
- No regresa el empleado a sus labores de trabajo, al desaparecer las causas de la suspensión del contrato.

- ART. 31: TERMINACION DEL CONTRATO POR JUSTA CAUSA:

- Son justa causa para que el empleador de por terminado el contrato de trabajo sin previo aviso, siempre que el hecho esta debidamente comprobado y que en la aplicación de la sanción el respectivo procedimiento convencional o reglamentario se base en lo siguiente:
- Haber sido engañado por parte del empleado, mediante la presentación de certificados falsos, para la admisión o tendientes a obtener derechos indebidos.
- Todo acto de violencia o malos tratos en que incurra el trabajador en sus labores contra la Junta Directiva, Jefe de Agencia, compañeros de trabajo y clientes.
- Todo acto inmoral o delictuoso que el trabajador cometa en el establecimiento de trabajo, o en el desempeño de sus labores, la detención preventiva del trabajador por mas de treinta (30) días, a menos que posteriormente sé a absuelto o el arresto correccional que exceda de ocho días; o a un tiempo menor cuando la causa de la sanción sea suficiente por sí misma para la extinción del contrato.
- Que el empleado revele secretos técnicos o de a conocer asuntos de carácter reservado con perjuicio de la Agencia.

+ ART. 32: TERMINACION DEL CONTRATO CON PREVIO AVISO:

- El deficiente rendimiento en el trabajo, con relación al promedio de los demás empleados en labores análogas y cuando no se corrija en un plazo razonable a pesar del requerimiento del jefe de Agencia.
- La sistemática inejecución, sin razones validas por parte del empleado, de las obligaciones, reglamentos convencionales o legales.
- Todo vicio e inconveniente del empleado que perturbe la disciplina del establecimiento.
- a ineptitud del empleado para realizar la labor encomendada.
- La renuncia sistemática del empleado, de aceptar las medidas preventivas, profilácticas o curativas, preescritas por él medico o autoridades, para evitar las enfermedades o accidentes.

+ **Art. 33:** se necesita autorización previa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, cuando el empleador por razones técnicas, económicas u otras independientes de su autoridad, necesita suspender actividades hasta por 120 días.

CAPITULO X

EVALUACION

+ **ART. 34: Definición:** debe entenderse como una actividad por medio de la cual, se busca conocer el desempeño de las labores realizadas por los empleados, con miras a apoyar el mejoramiento de las mismas y por ende el funcionamiento de la Agencia. Se debe aplicar para tales casos:

- A los trabajadores con contrato a término fijo, dos (2) meses antes de la terminación del mismo.
- A los trabajadores con contrato a término indefinido, anualmente.

+ **ART. 35: Criterios:** la pauta evaluativa tiene en cuenta los siguientes criterios:

- Deberá referirse a los hechos, contratos, de acuerdo al cumplimiento de actividades y tareas encaminadas.
- Tendrá en cuenta el acatamiento de las normas de orden disciplinario de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo.

CAPITULO XI

PUBLICACION Y VIGENCIA DEL PRESENTE REGLAMENTO

+ **ART. 36:** dentro de los quince días de la siguiente notificación de la resolución aprobatoria de este reglamento, el jefe de Agencia deberá publicarlo en el lugar de trabajo en dos (2) copias de carácter legible y en dos (2) sitios distintos. Con este reglamento, se publicara la resolución aprobatoria según el Art. 64 del Código Sustantivo de Trabajo.

+ **ART. 38:** el reglamento entrara a regir ocho (8) días de su publicación en la forma prevista en el Art. Anterior según el Art. 65 del CST.

CAPÍTULO I

REGLAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE

DEFINICION: es el conjunto de normas que determinan las condiciones a las cuales debe sujetarse el Jefe de Agencia y sus empleados en la prestación del servicio.

- + **ART. 1:** llevar diariamente una adecuada presentación y aseo personal.
- + **ART. 2:** mantener limpio y en perfecto estado las instalaciones de la Agencia y el lugar de trabajo.
- + **ART. 3:** contar con una instalación adecuada para el desarrollo de las actividades del trabajo.
- + **ART. 4:** brindar los servicios necesarios como son: Agua, luz, teléfono.
- + **ART. 5:** hacer buen uso de los servicios disponibles.

CAPITULO II

PREVENCION DEACCIDENTES Y ENFERMEDADES

“CONTEMPLADAS EN ELART. 350”

- + **ART. 6:** utilizar adecuadamente las herramientas de trabajo y en el momento que se lo requiera.
- + **ART. 7:** no utilizar las herramientas fuera del trabajo.
- + **ART. 8:** mantener El calzado completamente seco y limpio.
- + **ART. 9:** mantener secas las manos antes de ensayar los equipos.
- + **ART. 10:** tener en cuenta el manual de instrucciones, recomendaciones establecidas para la conexión de electrodomésticos.

CAPITULO III

VIGILANCIA Y ANCIONES

“CONTEMPLADAS EN EL ART. 352”

- + **ART. 11:** identificar las dificultades que se puedan presentar en los empleados para el desarrollo de su labor.
- + **ART. 12:** vigilar la salida y entrada, de equipos asignados, los cuales deban estar en buen estado y en perfectas condiciones.
- + **ART. 13:** se sancionara al personal que no porte una adecuada presentación personal.
- + **ART. 14:** se sancionara a quienes incumplan con las normas establecidas para su seguridad e higiene.

ENTREVISTA REALIZADA AL PERSONAL DE ELECTROMILLONARIA AGENCIA Cra. 6ta. IPIALES

Para llevar a cabo la entrevista, se plantearon una serie de preguntas, las cuales están dirigidas al personal que labora en la Agencia; estas preguntas están relacionadas con el estudio de la Planeación estratégica.

FORMATO DE PREGUNTAS

1. ¿Ha escuchado hablar a cerca de la Planeación Estratégica?
2. ¿Conoce Usted la Historia de la Agencia?
3. ¿Tiene conocimiento de la Jerarquía de autoridad que existe en la Agencia?.
4. ¿Cree usted que con la implementación de este Plan, se lograra disminuir en un cierto grado los problemas de falta de conocimiento a cerca de la Agencia?
5. ¿Maneja un manual de funciones dentro de la Agencia?
6. ¿Conoce cuales son las normas y reglamentos de seguridad e higiene de la Agencia?
7. ¿Considera usted que la implementación de una Planeación Estratégica para esta Agencia es necesaria e importante?
8. ¿Sabe Usted, cuales son sus derechos y deberes para con la Agencia?.

Una vez realizada la entrevista personalizada con cada uno de los empleados de la Agencia se determinara los resultados obtenidos en la entrevista.

ANEXO B. Resultados de la entrevista.

Comparando las respuestas que cada persona apporto en la entrevista se concluye lo siguiente:

- El personal no tiene conocimiento de lo que es una Planeación Estratégica y la importancia que esta amerita.
- Para ellos si es importante que se plantee un Plan Estratégico, puesto que a través de este les permitirá conocer a fondo cual es la misión de la Agencia como tal y que objetivos pretende alcanzar en un tiempo determinado.
- Cada uno sabe que es lo que tiene que hacer, pero si es necesario que estas funciones se encuentren plasmadas en un escrito para recordarlas siempre.
- Es importante al igual que se tenga por escrito los cuales son reglamentos que manejar la Agencia y los reglamentos de seguridad e higiene; Los cuales les permitirán llevar con mayor responsabilidad y cuidado las actividades que cada uno desarrolla.
- Consideran que este Plan, les ayudara a despejar muchas inquietudes a cerca de la Agencia.
- Permitirá que la Agencia tenga sus propias herramientas y que le contribuyan de tal forma a convertirse en una de las Agencias más importantes y sobresalientes en el ámbito general.
- Para el personal, se considera necesario que se implante para la Agencia una Planeación Estratégica, ya que le servirá como base para enfrentarse a un mercado competitivo y así mismo tomar los correctivos necesarios para ser cada vez mejores.

ANEXO C. Carta comité Curricular.



PRINCIPAL: CALLE 19 No. 26-58
TELEFONOS: 7238871 - 7238573 - 7235267
FAX: (0927) 230748 - PASTO

SUCURSALES

CARRERA 11 No. 15 A 21
BARRIO - LAS LUNAS

CALLE 17 No. 20-70
TELS: 7210391 - 7212788

CARRERA 20A No. 16-56
TELEFONO: 7213255

CARRERA 24 No. 18-40
TELEFONO: 7234095

CARRERA 25 No. 15-98
TELS. 7232250 - 7235552

C.C. VALLE DE ATRIZ
CAL: 119-120 - TEL: 7315418

IPIALES - NARIÑO
CARRERA 7 No. 14-15
TELEFONO: 732646

IPIALES - NARIÑO
CARRERA 6a. No. 10-22
TELS: 259633 - 733858

TUQUERRES
CRA. 13 No. 19-39
TELEFONO: 280079

MOCOIA (PTYO)
CALLE 9a. No. 6-25
TELEFONO: 295317

SIBUNDOY (PTYO)
CALLE PRINCIPAL
TELEFONO: 260196

PTD. ASIS (PTYO)
CALLE 10 CRA. 22 ESQ.
TELEFONO: 227156

POPAYAN (CAUCA)
CALLE 6ta. No. 6-51
TELS: 309430 - 224797

POPAYAN (CAUCA)
CALLE 5ta. No. 12-65
TELS: 227741 - 211967

POPAYAN (CAUCA)
CALLE 6ta. No. 7-97
TELEFONO: 244646

CALI (VALLE)
CALLE 11 No. 7-51
TEL. 8802628 - 8959571

CALI (VALLE)
CALLE 18B No. 28-14
B/ Sta ELENA -
TEL. 3362528 - 3362523

CALI (VALLE)
CALLE 9 No. 29A-22
B/ ALAMEDA
TELS: 5565466 - 5143434

Señores:

COMITE CURRICULAR
Universidad de Nariño
Pasto

Cordial Saludo:

El suscrito Administrador FABIAN ARTURO GUERRERO, identificado con cédula de ciudadanía No. 13'017.648 de Ipiiales en calidad de Jefe de Agencia de Electromillonaria Cra 6ta certifica que:

La señorita GLORIA MERCEDES VALLEJO AREVALO, identificada con cédula de ciudadanía No. 37'014.869 de Ipiiales, dió por terminada satisfactoriamente la pasantía llevada a cabo en esta prestigiosa Empresa, que dió inicio el primero- (1) de Julio del 2003 y que culminó el día diéz (10) de enero del 2004.

Puedo decir de Ella, que las labores que se le encomendaron fueron desarrolladas de la mejor manera y por ende hago constar que es una persona responsable y cumplidora de todas- sus labores.

Para constancia se firma los primeros días del mes de Enero del 2004.

Atentamente,

FABIAN ARTURO GUERRERO
Jefe de Agencia Cra. 6ta.
Ipiiales.

Un Nuevo Concepto en Electrodomésticos